

Krav til IT-styring av et kommersielt nettsted

En casestudie av gjensidige.no

Student: Mårten Skjøstad

Veileder: Professor Bendik Bygstad



ITLED5930
Masteroppgave i IT og ledelse

UNIVERSITETET I OSLO

30. april 2020

Sammendrag

Nettsteder blir en stadig viktigere forretningskanal for kommersielle selskap, og antall nettbrukere er sterkt økende. Med denne bakgrunnen har jeg undersøkt to problemstillinger:

Hvilke krav bør stilles til IT-styringen av et kommersielt nettsted?

Hvordan kan IT-styringen av nettstedet gjensidige.no videreutvikles i Gjensidige?

Jeg har anvendt gjensidige.no som en casestudie for å belyse problemstillingene. Gjennom søk etter litteratur og arbeidet med casestudie, har tema som IT-styring, digital merkevare, nettsøk og personalisering på nett vist seg å være relevante tema for problemstillingene. Fra teorien om IT-styring er det to rammeverk, Weill og Ross (2004) og Balocco et al. (2013), som er sentrale. Basert på disse to rammeverkene og de andre temaene, har jeg utviklet et eget rammeverk for IT-styring av nettsteder. Rammeverket er anvendt i diskusjonskapitlet.

Datainnsamlingen til casestudien er gjort via tre dokumenter og åtte semi-strukturerte intervjuer med intervjupersoner fra Gjensidige. Jeg har benyttet analysestigen til Miles og Huberman (2004) til å strukturere, kode begrep, kategorisere tema, se sammenhenger og teste problemstillingenes relevans. Jeg har vurdert datakvaliteten til å være pålitelig og at andre ville ha oppnådd tilsvarende resultater med lignende studier i Gjensidige i dette tidsrommet.

Funnene og diskusjonen viser at IT-styring av gjensidige.no formelt er i rimelig god overensstemmelse med rammeverk fra teorien. Samtidig viser funnene at deler av IT-styringen ikke er like godt forstått og akseptert i alle deler av konsernet. Videre tyder funnene og diskusjonen på at en fremtidig styringsmodell for gjensidige.no bør ha en mer helhetlig tilnærming ved å inkludere temaene digital merkevare, nettsøk og personalisering i styringsmodellen. Funnene og diskusjonen tyder også på den emosjonelle dimensjonen av den digitale merkevaren må styres på en bedre måte. Innen nettsøk og personalisering på nett tyder funnene og diskusjonen på at styringen bør dokumenteres både på strategisk, taktisk og operativt nivå.

Gjennom arbeidet med casestudien gjensidige.no er det utviklet en modell for krav til IT-styring av et kommersielt nettsted. Kravene til IT-styring er å ha et formål med nettstedet,

felles mål og at nettstedet støtter opp under de viktigste kundereisene. Videre krav til IT-styring av kommersielt nettstedet er at det er klare beslutningstakere på strategisk, taktisk og operativt nivå innen temaene forretning, IT, digital merkevare, nettsøk og personalisering på nett. For å koordinere dette er det behov for å ha mekanismer for styring som organisatoriske enheter og roller, formelle prosesser for beslutninger og kommunikasjonsiltak.

Modellen har begrensninger da den er utarbeidet på grunnlag av en casestudie i en kommersiell organisasjon med én merkevare i én bransje i ett land og ser på et nettsted som er én av flere digitale kanaler. Videre studier vil være nødvendig for å styrke det akademiske fundamentet for IT-styring av nettsteder.

Innholdsfortegnelse

Innholdsliste for tabeller og figurer.....	6
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn og kontekst for temaet.....	7
1.2 Motivasjon for temaet.....	7
1.3 Problemstillinger og avgrensninger.....	8
2 Teori og litteratur	9
2.1 Oversikt over begreper, litteratur og innhold	9
2.2 IT-styring	11
2.2.1 Definisjoner av IT-styring.....	11
2.2.2 Det grunnleggende rammeverket for IT-styring	13
2.2.3 Et referanserammeverk for IKT-styring.....	17
2.3 Digital merkevarestrategi	21
2.4 Nettsøk.....	23
2.5 Personalisering på nett.....	26
2.6 Oppsummering av litteratur og innsikter.....	28
2.7 Rammeverk for funn og diskusjon	29
3 Metode.....	31
3.1 Kontekst for studiene.....	31
3.2 Metode for søk etter litteratur.....	31
3.3 Valg av metode.....	32
3.3.1 Datainnsamling fra dokumenter	33
3.3.2 Datainnsamling fra semi-strukturert intervju	33
3.3.3 Analyseprosessen	35
3.4 Begrensninger – pålitelighet og gyldighet.....	37
3.4.1 Pålitelighet og gyldighet i datainnsamlingen	37
3.4.2 Egen rolle i arbeidet	38
3.4.3 Etikk og prosess	39
3.4.4 Oppsummering av begrensninger i oppgaven.....	41
4 Funn.....	42
4.1 Fakta om gjensidige.no.....	42
4.2 Formål med og mål for gjensidige.no.....	43

4.3	IT-styringsmodell for gjensidige.no	44
4.4	Digital merkevare på gjensidige.no	51
4.5	Nettsøk.....	56
4.6	Personalisering på gjensidige.no	60
4.7	Oppsummering av funn	65
5	Diskusjon.....	67
5.1	IT-styring av gjensidige.no.....	67
5.2	Krav til IT-styringen av et kommersielt nettsted.....	76
5.3	Modell for IT-styring av et kommersielt nettsted.....	78
5.4	Modellens begrensninger og forslag til videre studier	79
6	Konklusjon	80
	Litteraturliste	81
	Vedlegg A – Møteinnkalling med spørsmål	83
	Vedlegg B – Matrise for analysematrise utfylt	85

Innholdsliste for tabeller og figurer

Tabeller

Tabell 1 - Oversikt over begreper, forfattere, litteratur og innhold.....	10
Tabell 2 - De viktigste innsikter fra litteraturen	29
Tabell 3 - Oversikt over litteratur.....	32
Tabell 4 - Utvalg av intervjupersoner	34
Tabell 5 - Mal for å systematisere og kategorisere data fra intervjuer og dokumenter.....	35

Figurer

Figur 1 - Rammeverk for IT-styring (Weill og Ross 2004)	16
Figur 2 - Rammeverk for IKT-styring (Balocco et al. 2013)	21
Figur 3 - Modell for merkevareverdi på nett (Martensen et al. 2015)	23
Figur 4 - Rammeverk for gjensidige.no – beslutningstakere og type beslutninger.....	30
Figur 5 - Dataanalysetigen anvendt i analyseprosessen (fra Miles and Huberman 1994).....	36
Figur 6 - Forsiden til Gjensidige.no fra februar 2020	42
Figur 7 - Personalisering baseres på data om kundens liv og innhold (Gjensidige 2019b)	64
Figur 8 - IKT-styringsmodell for gjensidige.no	68
Figur 9 - Styringsmodell for den digitale merkevaren på gjensidige.no	71
Figur 10 - Styringsmodell for nettsøk knyttet til gjensidige.no	73
Figur 11 - Styringsmodell for personalisering av gjensidige.no	75
Figur 12 - Modell som viser krav til styring av et nettsted	79

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og kontekst for temaet

Internett har hatt en enorm økning i antall brukere siden det ble lansert i 1991. I 1995 lå antallet brukere på ca. 30 millioner på verdensbasis. I 2000 hadde dette økt til 250 millioner og innen utgangen av 2010 hadde antallet nettbrukere økt til 2,08 milliarder (Wikipedia).

I Norge brukte i 2019 98 % av befolkningen mellom 16–79 år PC og internett (SSB). Netthandelen øker og nå handler 3 av 4 nordmenn på nett. Virke anslår at det er en omsetning på 600 milliarder kroner samlet sett i fysiske butikker, og rundt 100 milliarder kroner går gjennom digitale kanaler. Virke tror at netthandelen vil øke med i overkant av 10 prosent i perioden frem til 2030 (Virke Handelsrapporten 2018/2019).

Forsikringsbransjen er på lik linje med andre bransjer inne i et betydelig teknologisk skifte. Dette setter press på alle aktørene til å videreutvikle ulike digitale løsninger. Det gjøres store investeringer i teknologi for å være kostnadseffektive og levere tjenester i tråd med kundens forventninger. Styring av selskapenes digitale kanaler bli derfor viktigere enn noensinne. I tillegg er forsikringsbransjen strengt regulert av myndighetene og god styring er derfor nødvendig for at et forsikringsselskap skal være en lovlig aktør i bransjen.

Som de fleste selskap, er også Gjensidige Forsikring en del av den digitaliserte verden. Gjensidige Forsikring ASA er et skadeforsikringsselskap notert på Oslo Børs. Gjensidige tilbyr forsikringsprodukter for privat- og næringslivssegmentet i Norge, Danmark, Sverige og i Baltikum. Ifølge Gjensidiges strategi er selskapets viktigste strategiske prioritet å tilby de beste digitale kundeopplevelsene. I privatmarkedet i Norge utgjør selskapets netthandel rundt 20 % av den totale omsetningen i 2019. I årene fremover er det forventet en økning på 10 % i det digitale salget fra nett. Selskapet forventer også en 80 % økning i antall brukere av digitale serviceløsninger fra 2019 til 2020.

1.2 Motivasjon for temaet

Nettstedet gjensidige.no ble etablert i 1996. I begynnelsen var det primært en informasjonskanal. I løpet av årene har den videreutviklet seg til å bli en kommunikasjonskanal og en

forretningskanal for salg og service av forsikringsprodukter. Parallelt med endringer i innholdet på nettstedet, har også roller og ansvar endret seg. Totalt sett er det mange aktører og interessenter fra ulike fagmiljøer, avdelinger og divisjoner. 1. desember 2018 fikk den nyopprettete avdelingen Digitalisering og Utvikling i Divisjon Privat beslutningsmyndighet for forsiden til gjensidige.no.

Disse observasjonene gjorde at jeg ble interessert i hvordan gjensidige.no egentlig styres, da det fremstod som uklart for meg. Gjennom søk etter relevant litteratur, har jeg til dags dato ikke funnet litteratur og teori som omhandler IT-styring av et nettsted. Ettersom et nettsted stadig blir en viktigere forretningskanal, ønsker jeg å fordype meg i IT-styringen av et nettsted gjennom en masteroppgave. God styring vil kunne håndtere stadig nye krav og vil sannsynligvis være et sentralt bidrag til økt verdiskaping for selskapet. Det er motiverende å bidra til.

Oppgaven har to målgrupper. Den første er ulike interessenter, roller og beslutningstakere i Gjensidige som er knyttet til nettstedet gjensidige.no. De kan nyttiggjøre seg funn og resultater fra masteroppgaven for å kunne gjøre vurderinger av dagens og fremtidige styringsmodeller for nettstedet. Den andre målgruppen er andre som studerer og forsker på IT-styring. Jeg ønsker at den teoretiske delen av oppgaven skal være et selvstendig bidrag til teori innen IT-styring.

1.3 Problemstillinger og avgrensninger

Basert på denne introduksjonen er det både en teoretisk og en praktisk del rundt styring av et nettsted jeg ønsker å undersøke. Følgende to problemstillinger innføres:

Hvilke krav bør stilles til IT-styringen av et kommersielt nettsted? og

Hvordan kan IT-styringen av nettstedet gjensidige.no videreutvikles i Gjensidige?

Jeg vil avgrense problemstillingen til å belyse kun nettsteder, og ikke andre digitale kanaler som sosiale medier (Facebook, LinkedIn, Snapchat, Podkaster og Instagram) eller digitale løsninger for mobiltelefoner. For Gjensidiges del betyr det å vurdere styringen av nettstedet gjensidige.no og ikke andre nettsider Gjensidige har både i Norge og øvrige land.

2 Teori og litteratur

Innledningsvis i dette kapittelet gir jeg en oversikt over de temaene og den litteraturen som er relevant for å svare på problemstillingene. Deretter går jeg gjennom teorien for hvert tema. Videre oppsummerer jeg hvilken innsikt teorien har gitt og hvilken relevans den har for problemstillingen. Til slutt beskriver jeg et rammeverk som jeg vil anvende i diskusjonskapittelet. Rammeverket beskriver hvilke beslutninger som må tas og hvem som tar beslutningene.

2.1 Oversikt over begreper, litteratur og innhold

For å finne svar på problemstillingen vil jeg benytte teori og forskningslitteratur innenfor IT-styring, digital merkevarestrategi, nettsøk og personalisering på nett. Det mest sentrale begrepet er IT-styring.

Tabellen under viser tema og begreper i venstre kolonne. I høyre kolonne er det en kort beskrivelse av relevante forfattere og hva deres teori tilfører dette temaet. Temaet og begrepene er oppgitt på både norsk og engelsk, ettersom jeg har søkt etter både norsk og engelsk litteratur.

Tema og begrep	Beskrivelse (forfattere og relevant innhold for oppgaven)
IT-styring eller IT governance	<p>Weill og Ross (2004) definerer begrepet IT-styring, fremhever fem IT-nøkkelbeslutninger, beskriver ulike grunnleggende styringsmodeller og setter dette inn i et rammeverk.</p> <p>Balocco, Ciappini og Rangone (2013) har analysert litteraturen om IKT-styring de siste 20 årene. Gjennom dette studiet har de identifisert variabler som er sentrale for å definere en IT-styringsmodell og setter dette inn i et begrepsrammeverk.</p> <p>Levstek, Hovelja, og Puchihar (2018) har basert på en gjennomgang av eksisterende forskning og beste praksis, sett på ulike definisjoner av begrepet IT-styring.</p>

	To rammeverk for IT-styring, COBIT 5 og ITIL, har relevante definisjoner av IT-styring og ledelse.
Digital merkevarestrategi	Martensen, Grønholdt og Trajcevski (2015) definerer merkevare og merkevareverdi og forklarer forskjellen på merkevareverdien på internett og andre kanaler. Artikkelen forklarer også en modell for å måle og styre nettbasert merkevareverdi.
Nettsøk	<p>Furu (2017) beskriver den viktigste søkemotoren, hvordan den er bygd opp og ulike muligheter for å forbedre synligheten ved søk.</p> <p>Berman, og Katona (2013) undersøkte påvirkningen av søkemotoroptimalisering på konkurransen mellom annonsører for organiske og betalte søk.</p> <p>Kritzinger og Weideman (2013) undersøkte forholdet mellom nettsideeiere som har investert i søkemotoroptimalisering og de som bruker betaling per klikk.</p> <p>Thjømøe og Olson (2011) tar for seg viktige teorier omkring forbrukeratferd ved kjøp og bruk av varer og tjenester.</p>
Personalisering på nett	<p>Salonen and Karjaluoto (2016) har gjennom sin litteraturgjennomgang beskrevet ulike aspekter av personalisering og herunder personalisering på nett.</p> <p>Datatilsynet beskriver et verktøy for digital personalisering, cookies, og lovverket knyttet til dette. Et annet verktøy for digital personalisering er BankID.</p>

Tabell 1 - Oversikt over begreper, forfattere, litteratur og innhold

2.2 IT-styring

2.2.1 Definisjoner av IT-styring

I dette avsnittet vil jeg definere begrepene styring og ledelse da de lett kan forveksles. Mot slutten kommer jeg frem til definisjonen av styring som vil anvendes i denne oppgaven. Jeg skiller ikke mellom begrepene IT og IKT, da de brukes om hverandre i litteraturen.

COBIT 5 definerer *styring* til å evaluere, sette retning og følge opp, mens *ledelse* er å planlegge, utvikle, drifte og følge opp aktiviteter som er i tråd med den retningen som er satt for å kunne oppnå organisasjonens mål. Begge begreper inneholder ulike typer aktiviteter med ulike grader av ansvar. Gitt styringens rolle, er et sett med interaksjoner mellom styring og ledelse nødvendig. Dette skal gi et mer effektivt styringssystem (COBIT 5 s. 31).

ITIL definerer styring til å sikre at regler og strategier faktisk er implementert og de påkrevde prosesser er fulgt. Styring inkluderer definering av roller og ansvar, måling og rapportering og handling dersom det oppstår avvik. Videre definerer ITIL ledelsessystem som et rammeverk av regler, prosesser og funksjoner, standarder og retningslinjer og verktøy som sikrer at organisasjonen kan oppnå dens mål (Orr 2011 s.32-33).

Styring bestemmer hvem som tar beslutningene. Ledelse er prosessen med å ta og gjennomføre beslutningene (Weill og Ross 2004, s.2).

Mens utvikling av styring primært har vært drevet av behovet for transparens av selskapets risiko og beskyttelse av aksjeeieres verdi, har den gjennomgripende bruk av teknologi skapt en kritisk avhengighet til IT, som krever et spesielt fokus på IT-styring. Styret og toppledelse trenger å utvide styring til IT og utøve lederskap, organisatoriske strukturer og prosesser som sikrer at selskapets IT opprettholder og utvider selskapets strategi og mål (Levstek et al. 2018).

I de fleste selskap, har IT blitt en integrert del av forretningen og er fundamental for å støtte og underbygge forretningens vekst. Vellykkede selskap forstår og håndterer risiko og IT- begrensninger. Det er relatert til organisatorisk effektivitet, opptre i samsvar med lovverket og regler, møte interessenters behov og reagere riktig for å vise god avkastning på IT-investeringer. I følge Weill og Ross, kan IT-styring forstås som spesifisering av beslutningsmyndighet og ansvarlighet, gjennom et rammeverk som oppmuntrer til ønsket

atferd for anvendelse av IT. IT-styring involverer å spesifisere beslutningstakingsstrukturer, prosesser og relasjonelle mekanismer for styring og kontroll på IT-driften. Den er videre karakterisert som et sett av mekanismer, assosiert med strukturer, prosesser, og relasjoner som må være relatert til en eller flere av organisasjonens mål. Disse mekanismene kan bidra til organisatorisk prestasjon og effektivitet, slik som kostnadsreduksjoner eller bedre bruk av IT-infrastruktur (Levstek et al. 2018).

I følge Balocco et al. (2013) betrakter noen forfattere IKT-styring fra et organisatorisk og ledelsesmessig synspunkt. De analyserer IKT-prosessen som opprettholder et selskaps strategiske mål. I dette lyset uttaler Monnoyer and Willmott (2005) at «De fleste selskap har slike rammeverk, vanligvis referert til som IT-styring, på plass i dag. I de beste tilfellene hjelper disse systemene IT og forretning å jobbe sammen for å gjøre smartere IT-investeringer som leverer virkelig verdi» (Balocco et al. 2013).

Andre forfattere ser på IT-styring som en måte å definere rettigheter innen IT-beslutningstaking og ansvar for å garantere den riktige bruken av teknologi innen et selskap. Weill and Ross (2004) definerer IT-styring som «spesifisering av beslutningsrettigheter og ansvar for å oppmuntre til ønsket atferd i bruk av IT. (side 8). Symons (2004) refererer til IT-styring som: «Prosessen hvor beslutninger er utført rundt IT-investeringer. Hvordan beslutninger er tatt, hvem som tar beslutningene, hvem som holdes ansvarlig og hvordan resultatene av beslutningene er målt og overvåket i alle deler av IT-styringen» (Balocco et al. 2013).

Analysen av akademisk og praktisk litteratur avslører mangelen på en felles og akseptert definisjon på IT-styring. Noen forfattere fokuserer på prosessen relatert til IKT-beslutninger, mens andre adopterer et videre perspektiv, tatt i betraktning IKT. Til tross for synligheten og hvor viktig begrepet har vært siden 1990, har forskere innen IT-styring fortsatt å definere begrepet på mange måter. Denne mangelen på en omfattende definisjon var en begrensning i en videre dybdeforskning og validitet i en krysstudie med sammenligning av resultater (Levstek et al. 2018).

I følge Levstek et al. (2018) argumenterer flere forfattere for at de ulike definisjonene kan klassifiseres i tre perspektiv.

- I det første perspektivet forsøker forskere å forstå IT-styring som et sted med beslutningstakers rettigheter og ansvar i organisasjoner.

- I det andre perspektivet, forstår forskere IT-styring som involvering av strategisk samsvar mellom IT og forretning, for å oppnå selskapets fulle forretningsverdi. De definerer IT-styring som aktiviteter som maksimerer forretningsverdi, gjennom samsvar mellom forretning og IT. For å oppnå dette målet vektlegger de effektiv kontroll av ressurser, prestasjonsledelse og risikostyring.
- Det tredje perspektivet definerer IT-styring som IT-organisatoriske strukturer og prosesser som søker å oppnå organisasjonens strategi. Forskere beskriver IT-styring som å håndtere strukturer av relasjoner og prosesser som har som mål og utvikle, styre og kontrollere IT-ressurser på en slik måte at IT tilfører verdi til selskapets arbeid for å oppnå dets strategiske mål.

For å svare på problemstillingene til denne oppgaven vektlegges det tredje perspektivet tyngst. Styring defineres som kontroll av beslutninger for å sikre synkronisering med selskapets mål, og det påfølgende distribusjon av beslutningstakingsrettigheter og ansvar blant de ulike aktørene innenfor og utenfor IT-avdelingen. Definisjonen er hentet fra Balocco et al. (2013). Definisjonen har tatt i betraktning forskjellene mellom styring og ledelse, som er fremhevet av flere forfattere: styring er om beslutningsrettigheter og ansvar, mens ledelse referer til implementering av beslutningene.

2.2.2 Det grunnleggende rammeverket for IT-styring

Med sitt rammeverk utgitt i 2004, var Weill og Ross tidlig ute med å utarbeide et rammeverk for IT-styring. Dette rammeverket har hatt stort internasjonalt gjennomslag, og det er naturlig at oppgaven tar utgangspunkt i dette rammeverket.

Alle selskap har IT-styring. Selskap med effektiv styring har aktivt designet et sett med IT-styringsmekanismer som oppmuntrer til atferd som er i samsvar med organisasjonens mål, strategi, verdier, normer og kultur. I disse selskapene kan IT regnes inn som en vesentlig faktor i selskapet konkurransevne. Konklusjonen er at effektiv IT-styring er den viktigste predikatoren på verdien en organisasjon genererer fra IT (Weill og Ross 2004, s. 2-4). For effektiv IT-styring er det viktig å finne svar og løsninger på følgende tre spørsmål (Weill og Ross 2004, s. 26):

1. Hvilke beslutninger må tas for å sikre effektive ledelse og bruk av IT?
2. Hvem skal ta disse beslutningene?

3. Hvordan vil disse beslutningene bli tatt og fulgt opp?

For å svare på de to første spørsmålene beskrives først begreper som benyttes i IT-beslutninger og styringsmodeller.

IT-beslutninger

Weill og Ross har utarbeidet en oversikt over ulike IT-beslutninger som må tas. Ethvert selskap må avklare fem interrelaterede IT-beslutninger. Disse er IT-prinsipper, IT-arkitektur, IT-infrastruktur, forretningens systembehov og investeringsbeslutninger (Weill og Ross 2004, s.27-49).

IT-prinsipper - klargjør ITs rolle i forretningen

IT-prinsipper er overordnede retningslinjer på hvordan IT skal anvendes i en organisasjon. IT-prinsippene er utledet av forretningsprinsippene. IT-prinsipper må definere ønsket atferd for både IT-ekspertene og IT-brukerne. Gitt at prinsippene gir retning for alle IT-beslutninger, vil klarhet rundt prinsippene gi effektiviteten på de fire andre beslutningene (Weill og Ross 2004, s.27-30).

IT-arkitektur - definere integrasjon- og standardiseringskrav

Gjennom å klargjøre hvordan IT støtter forretningsprinsipper, vil IT-prinsippene uttrykke krav til standardisering av prosesser og integrasjoner i et selskap. IT-arkitektur er organisering av datalogikk, systemer og infrastruktur (nedfelt i retningslinjene), relasjoner og tekniske valg for å oppnå ønskede forretningsmål, og teknisk standardisering og integrasjon. Gjennom å gi et veikart for infrastruktur og systemer, og dermed investeringsbeslutninger, er arkitekturbeslutninger sentrale for effektiv IT-ledelse og bruk (Weill og Ross 2004, s.30-34).

IT-infrastruktur – sikre riktig IT-kapasitet

IT-infrastruktur er grunnlaget for planlagt IT-kapasitet, som er tilgjengelig for forretningen i form av tjenester som benyttes av mange systemer. Å etablere den riktige infrastrukturen på det riktige tidspunktet vil gjøre det mulig å få til raske iverksettelse av fremtidige digitale forretningsinitiativ, men det vil også gi kostnadsreduksjon på eksisterende forretningsprosesser (Weill og Ross 2004, s.34-40).

Forretningens behov for IT-systemer

Beslutninger om spesifikke forretningsbehov er den IT-beslutningen som gir best forretningsverdi. Identifisering av forretningens behov for IT-systemer krever både kreativitet

for å levere kunde verdi, men også disiplin for å støtte opp under virksomhetens arkitektur og samtidig forplikte de nødvendige ressursene til å nå mål (Weill og Ross 2004, s.40-45).

IT-investeringer og prioriteringer

IT-investeringsprosessen må bestemme hvilke IT-initiativ som skal prioriteres og hvor mange penger som skal brukes. Implementering av en IT-portefølje-tilnærming krever penger til hvert prosjekt eller budsjetter som er klassifisert i kategorier som gjenspeiler forretningsmålene. Dette gjør det mulig å velge prosjekter som best støtter opp under strategien. Investeringsprosessen må møte hvert enkelt behov fra forretningsenhetene og samtidig skape et helhetsbilde for selskapet (Weill og Ross 2004, s.45-49).

De grunnleggende styringsmodellene for beslutningsmyndighet

Weill og Ross har utarbeidet en oversikt over ulike styringsmodeller som definerer hvilke roller som er involvert i å ta en IT-beslutning (Weill og Ross 2004, s.57-64).

Forretningsmonarki

I et forretningsmonarki tar toppledelsen, eller en gruppe av toppledelsen, beslutninger på alt om IT som omfatter hele konsernet. Forretningsmonarkiet avhenger av innspill fra mange ulike kilder.

IT-monarki

I et IT-monarki tar IT-profesjonelle beslutningene. Dette involverer ofte IT-profesjonelle fra både konsernteam og forretningsenhetene.

Føydal

I den føydale modellen tar forretningsenheter, -regioner eller -funksjoner uavhengige IT-beslutninger. Den føydale modellen fremmer ikke synergieffekter på tvers av forretningsenheter eller konsernbeslutninger.

Føderal

Den føderale modellen er definert som koordinert beslutningstaking som involverer både sentrale konsernenheter og forretningsenhetene. IT-ledere kan også være involvert. Dette er en krevende modell, da medlemmene representerer deres egne interesser. Selskaper med denne modellen stoler vanligvis på lederteam og lederkomiteer for å løse interne konflikter.

IT-duopol

Et IT-duopol er et topartssamarbeid mellom IT-ledere og en gruppe fra toppledelsen eller ledere fra forretningsenhetene. Et duopol er forskjellig fra en føderal modell gjennom at en føderal ordning har både konsern og lokale forretningsrepresentanter, mens et duopol har en eller den andre, men ikke begge og inkluderer alltid IT-profesjonelle.

Duopoler er populære fordi de involverer bare to beslutningskomiteer og har en enklere ledelsesstruktur. Samtidig er den sentrale IT-gruppen en av de få gruppene som kan se selskapet i en helhet og kan se etter muligheter for å dele og gjenbruke. Men duopoler med forretningsenheter kan bli dyre og ineffektive når utfordringer på konsernnivå skal besluttes.

Anarki

I et anarki tar individer eller mindre grupper egne beslutninger basert på sine egne lokale behov. Anarkier er dyre å drifte og sikre. Fordelen er en veldig rask respons til lokale eller individuelle kunder med nødvendige behov.

Basert på dette kan styringsmatrisen med hvilke beslutninger som må tas og hvem som skal ta beslutningene settes opp. Den vises i figur 1 her:

Styringsmodell \ Beslutning	IT-prinsipper		IT-arkitektur		IT-infrastruktur		Applikasjoner		Investeringer	
	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning
Forretningsmonarki										
IT-monarki										
Føydal										
Føderal										
Duopol										
Anarki										
Vet ikke										

Figur 1 - Rammeverk for IT-styring (Weill og Ross 2004)

Hvordan beslutninger blir tatt - mekanismer for IT-styring

Det tredje spørsmålet, hvordan beslutninger blir tatt og fulgt opp, krever design og implementering av styringsmekanismer. Mekanismer som er godt utformet, forståtte og transparente fremmer ønsket IT-atferd.

Effektiv styring er fordelt på tre ulike mekanismer (Weill og Ross 2004, s.85-104):

1. **Strukturer for beslutninger:** Organisatoriske enheter og roller som er ansvarlig for å ta IT-beslutninger, som komiteer, ledergrupper eller forretning/IT-ledere.
2. **Enhetlige prosesser:** Formelle prosesser for å sikre at den daglige atferden er konsistent med IT-policyer og sørger for å gi input tilbake til beslutningene. Det inkluderer IT-investeringsforslag, evalueringsprosesser, serviceavtaler og målinger.
3. **Kommunikasjonstiltak:** Annonseringer, sponsorer, kanaler og opplæringstiltak som informerer om IT-styringsprinsippene, policyene og resultatene av IT-styringsprosessene.

2.2.3 Et referanserammeverk for IKT-styring

Balocco et al. (2013) har analysert litteraturen om IKT-styring de siste 20 årene. For å tilby et konseptualisert syn på IKT-styringsmodeller som er tatt i bruk av selskaper, har Balocco et al. (2013) utviklet et teoretisk begrepsrammeverk.

IKT-områder for beslutningstaking

Flere studier fremhever de ulike IKT-aktivitetene som må være kontrollert av spesifikke aktører for å garantere reell støtte fra IKT til forretningen. En akseptert klassifikasjon tar tre kategorier av IKT-aktiviteter i betraktning: Ledelse av IKT-infrastruktur, Ledelse av IKT-bruk og prosjektledelse (Balocco et al. 2013).

Ledelse av IKT-infrastruktur omhandler beslutninger knyttet til maskinvare- og programvareplattformer, årlige forbedringer av disse plattformene, nettverk- og dataarkitektur, konsernstandarder for innkjøp og distribusjon av IKT-utstyr. Ledelse av IKT-bruk omfatter beslutninger knyttet til systemprioritering, kortsiktig og langsiktig planlegging, budsjettering og daglige leveranser av IKT-drift og tjenester. Prosjektledelse håndterer kunnskap om IKT-infrastrukturkapasitet og konseptualisering, oppkjøp, utvikling og distribusjon systemapplikasjoner (Balocco et al. 2013).

I følge Balocco et al. (2013) har nylige publikasjoner utvidet denne klassifikasjonen for å vurdere andre IKT-beslutningsområder:

- IKT-prinsipper, som klargjør ITs forretningsrolle.
- IKT-arkitektur som har som mål å definere integrasjon og standardiseringskrav.

- IKT-infrastruktur som bestemmer delte tjenester og muliggjør disse fasilitetene.
- Forretningssystemenes behov, som spesifiserer forretningsbehov for innkjøpte eller internutviklede IKT-applikasjoner.
- IKT-investering og -prioriteringer som forsøker å identifisere hvilke prosjekter som skal finansieres.

IKT-styringsmodeller: Fordeling av ansvar for ulike IKT-beslutninger

I mer enn to årtier har diskusjoner rundt karakteristikker for IT-styringsmodeller blomstret i akademiske og praktikers miljø. De tre primære styringsmodellene for IT er:

- **Centralisert** styringsmodell: Leder kontrollerer alle hovedsaker relatert til IT-aktiviteter
- **Desentralisert** styringsmodell: Divisjonene av IKT-avdelinger og forretnings linjeledelse har autoritet over alle IKT-operasjoner.
- **Føderal styringsmodell**: Både leder av IKT og forretnings linjeledelse spesifiserer saker relatert til IKT-aktiviteter (Balocco et al. 2013).

Nå som nettverksøkonomi er under utvikling, er det et bevis på at desentralisert IKT-styring igjen er best egnet til å synkronisere IKT til forretningsmål. En rekke forfattere peker på at IKT-styring gjennomgår en ny redesign-fase og forsetter å være et komplekst fenomen som stadig er under utvikling (Balocco et al. 2013).

Arketyper av IKT-styring

I diskusjonen om sentralisering og desentralisering av IKT-styringsmodeller, har noen forfattere adoptert en mer detaljert tilnærming, ved å identifisere arketyperne for å fordele beslutningstaking rettigheter, å blande styringsmodellene (sentralisert, desentralisert etc.) og aktørene som er involvert. De politiske arketyperne – monarki, føydal, føderal, duopol og anarki er referert til av disse studiene og er definert som følgende:

- Forretningsmonarki, når en gruppe forretningsledere og individuelle ledere har beslutningsrettigheter.
- IKT-monarki, når denne rollen er tilegnet til individer eller en gruppe av IKT-ledere.
- Føydal, når forretningsenhetsledere, nøkkelprosesseiere eller deres delegater tar beslutningene.
- Føderal, når ledere på C-nivå og forretningsgrupper er involvert (kan inkludere IKT-ledere).

- IKT-duopol, når IKT-ledere og en annen gruppe (CxO eller forretningsenheter eller prosessledere etc.) har beslutningstakingsrettigheter.
- Anarki, når beslutningstakerrollen er tilegnet til hver individuell bruker (Balocco et al. 2013).

Faktorer som påvirker IKT-styringsmodeller

En rekke forfattere har studert hvordan design av en spesifikk IKT-styringsmodell er påvirket av ulike faktorer, inkludert bransjerelaterte faktorer, selskapsstørrelse, selskapsstrategi og dens organisatoriske struktur. Dessuten fremhever forskere at konsernets styringsmodell kan i betydelig grad påvirke IKT-styring. Selskap som har sentralisert sin selskapsstyring, har også en tendens til å sentralisere sin IKT-styring (Balocco et al. 2013).

Et annet resultat viser at når selskap søker å utnytte stordriftsfordeler gjennom IKT-eiendeler, er den primære logikken at IKT-eiendeler fordelt på tvers av organisasjonen må konsolideres og styres gjennom en sentralisert enhet. Anstrengelser for å oppnå et slikt mål drar generelt nytte sentraliserte styringsordninger. Selv om disse undersøkelsene har økt forståelse for de faktorene som påvirker et selskaps valg av IKT-styring, har flesteparten av studiene fokusert på den individuelle påvirkningen av spesielle betingede faktorer. Utviklingen av IKT-styring avhenger av flere betingende faktorer som interagerer med hverandre. I dette perspektivet, har teorien om flerbetingethet har blitt brukt for å forklare hvordan flere betingede styrker aktivt påvirker et selskaps IKT-styringsmodell (Balocco et al. 2013).

Rammeverk for IKT-styringsmodell

Balocco et al. (2013) har tolket datainnsamling i lys av fire dimensjoner: involverte aktører, områder for beslutningstaking, mekanismer for beslutningstaking og styringsformer.

Involverte aktører

I Balocco et al. (2013) sitt rammeverk for IKT-styring, klassifiseres aktørene basert på sin stilling i organisasjon:

- Toppledere fra IKT-avdelinger: De kan klassifiseres basert på den vertikale organisasjonen av IKT-avdelingen (konsern, divisjon, lokale kontorer etc.) og de ulike IKT-linjene (utvikling, drift etc.)
- Toppledere og nøkkelbrukere fra andre organisatoriske områder: I dette tilfellet kan to hovedkategorier av aktører pekes ut – den strategiske ledelsen representert av toppledelsen og de interne IKT-brukere fra ulike organisatoriske enheter i selskapet.

I Balocco et al. (2013) sine casestudier ble det avdekket at CIO alltid er involvert i IKT-beslutninger, mens CEO, CFO og styret er involvert i flere av casene.

Basert på IKT-beslutningsaktørens posisjon i organisasjonen, kan det også dukke opp to andre typer for IKT-styring:

- Internstyring: Aktører innen IKT-avdelingen
- Ekstern styring: Aktørene fra andre organisatoriske områder i selskapet.

IKT-beslutningstakingsområder

IKT-beslutninger er klassifisert i seks makroområder:

1. IKT-strategi
2. IKT-budsjett, både investering og drift
3. IKT-investeringer
4. IKT-standarder og -arkitektur
5. IKT-leveranser
6. IKT-ressurser og IKT-innkjøp.

IKT-beslutningsmekanismer

Beslutningstakingsmekanismer kan være representert i et spekter mellom de to følgende ytterpunktene:

- Hierarkisk sentralisert, som konsentrerer beslutningstakingsmakten til den øverste lederen i organisasjonens struktur.
- Hierarkisk desentralisering, som gir makt til en eller flere ansatte på lavere nivå i organisasjonen.

Innenfor disse ytterpunktene av beslutningsmakt er følgende beslutningstakingsmekanismer identifisert:

- Ad-hoc organisasjon enheter hvor makten til å ta beslutninger er lagt til spesifikke organisasjon enheter som tar beslutninger for spesifikke tema, f.eks. IKT-strategi eller IKT-budsjett.
- Bi-laterale relasjoner som involverer ledere med lik beslutningsmakt (symmetrisk) eller med ulik beslutningsmakt (asymmetrisk)
- Komiteer hvor beslutningsmakt er delt blant en gruppe ledere.

Nå kan rammeverket med beslutningsmekanismer og aktører settes opp i en matrise.

Dette er et verktøy for å analysere styringsmekanismer i det enkelte selskap.

Rammeverket vises under i figur 2.

Involverte aktører Områder for beslutningstaking	Ekstern styring		Intern styring	
	CIO			
	CEO, CFO, styret etc	Brukere (forretning, linjen)	IKT ulike nivå	IKT ulike linjer
IKT-strategi				
IKT-budsjett				
IKT-investeringer				
Standarder og arkitektur				
IKT-leveranser og forbedringer				
IKT-ressurser og sourcing				

Mekanisme representasjon

Hierarkisk sentralisering
Symmetrisk
Kollegial mekanisme



Hierarkisk desentralisering
Asymmetrisk



Figur 2 - Rammeverk for IKT-styring (Balocco et al. 2013)

2.3 Digital merkevarestrategi

Bygging av kunders forhold til merkevarer på nett

Et økende antall forbrukere omfavner internett og bruker mer tid til å søke på informasjon og kjøpe på nett. Derfor er en proaktiv internettstrategi nødvendig for å posisjonere en nettbasert merkevare som et betydelig element i selskapets kollektive merkevareaktiviteter. Kundenenes totale erfaring skapes via selskapets ulike kommunikasjonskanaler, inkludert internett.

Når kundene samhandler med selskapet via internett, må erfaringene være konsistente og i samsvar med kundens erfaringer med merkevaren i den fysiske verden. Et selskap som har oppnådd en unik fremstilling av bedriften gjennom fysiske kanaler, kan ødelegge alt hvis den ikke har noe konsept på hvordan den skal skape en lik eller bedre erfaring på nett. Selskap som bruker merkevaren på internett, må skape en ekstra verdi som kundene ikke kan få noe annet sted og som kan lede til et ønske fra forbrukeren om å bygge lojalitet og relasjon til merkevaren (Martensen et al. 2015).

Når vi snakker om merkevareverdi, menes merkevarens mentale verdi. Tilnærmingen til å måle merkevareverdi er basert på kundenenes forhold til merkevaren og konsentrert på målinger

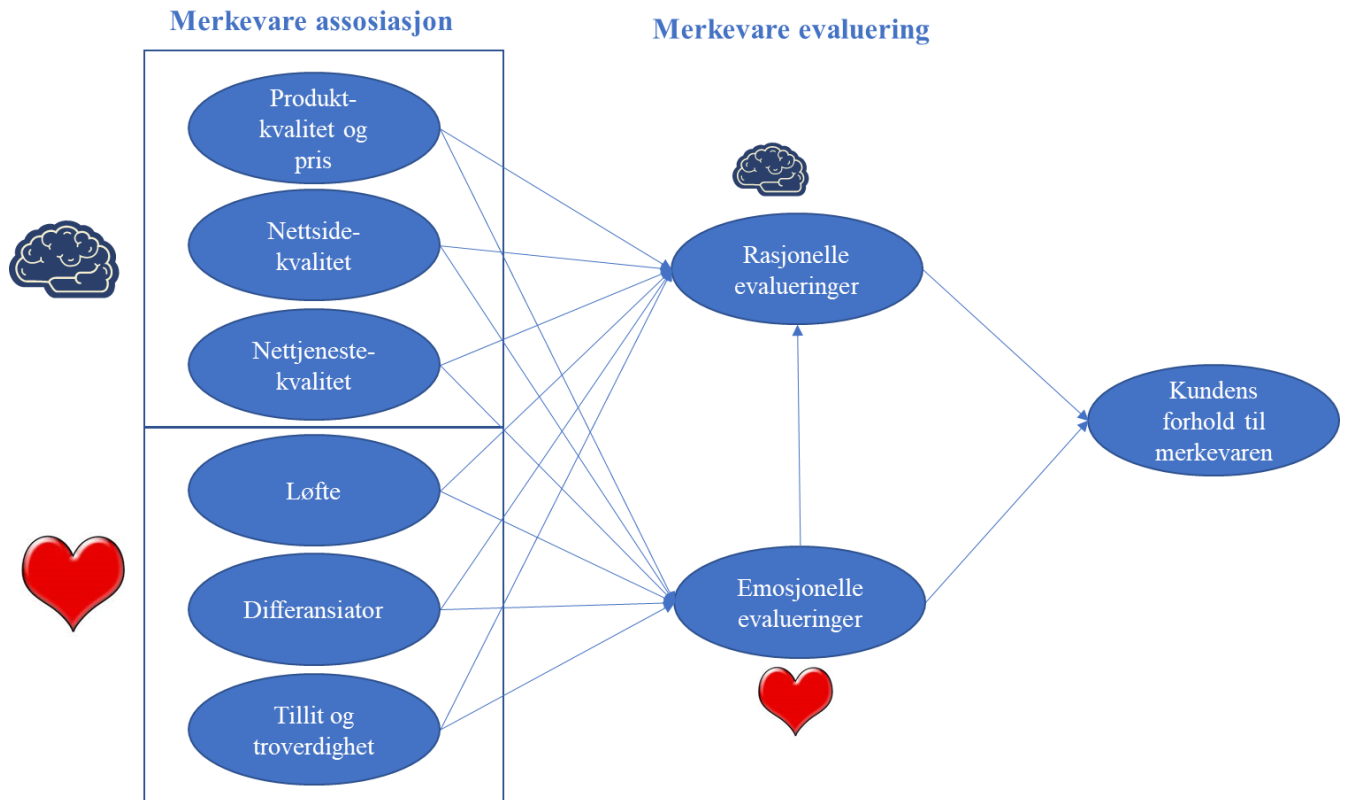
relatert til kundenes tankesett, det er assosiasjoner, evalueringer og relasjoner kundene har til merkevaren. Merkevarer eksisterer i tankene til potensielle kunder, og hva kundene tenker om merkevaren, bestemmer verdien det har for eieren. En merkevares fundament er derfor satt sammen av menneskers immaterielle mentale assosiasjoner om merkevaren. Ved å sette verdi på en merkevare, plasseres en verdi på styrken og motstandsdyktigheten av disse assosiasjonene (Martensen et al. 2015).

Dagens selskap forsøker å differensiere seg ved å skape assosiasjoner i hodene til kundene, noe som gir ekstra verdi i form av emosjonelle fordeler, som går ut over produktattributter og funksjonelle fordeler. Merkevarer skaper emosjonelle fordeler hvis kunden erfarer en «følelse» ved kjøp eller bruk av merkevaren. Emosjonelle fordeler gir dybde og ekstra verdi til erfaringen om å eie, bruke eller være i kontakt med merkevaren. Fordi følelser har unik innflytelse på evalueringen av merkevaren, beskrives den emosjonelle fordelene som hjertet til merkevaren. Hvis kundene velger merkevaren med hjertet, er det på grunn av de emosjonelle fordelene (Martensen et al. 2015).

Når man planlegger en markedsføringsstrategi, er det viktig å få en dypere forståelse for hvordan merkevareassosiasjoner og evalueringer er skapt, spesielt via internett, enten de er rasjonelle eller emosjonelle, og i hvilken grad de rasjonelle og emosjonelle merkevareassosiasjonene påvirker hverandre. De mest suksessrike selskapene i dag sies å ha sterke merkevarer. Men hva er en sterk merkevare? Hva gjør en merkevare sterk, spesielt på internett? Hvordan bygges en sterk merkevare på internett? For å kunne svare på disse spørsmålene har Martensen et al. (2015) utviklet en konseptuell modell for nettbasert merkevareverdi. Modellen gir innsikt i verdiskapningen av merkevaren og kan også bli brukt som basis for et beslutningsstøttesystem i styringsprosessen av merkevaren (Martensen et al. 2015).

En konseptuell modell av kundenes forhold til merkevareverdi på nett

Modellen kobler endelig responsvariable, kundenes forhold til merkevaren, til driverne rasjonelle merkevare evalueringer og emosjonelle merkevare evalueringer, som igjen er koblet til produktkvalitet, nettsidekvalitet, kvalitet på nettsjeneren, merkevareløftet, merkevaredifferensiator, merkevaretilit og merkevarens troverdighet. Modellen foreslår en rasjonell måte, en emosjonell måte og en kombinasjon av disse for å skape merkevareverdi. Pilene i modellen viser hypotetiske relasjoner mellom variablene (Martensen et al. 2015). Modellen er visualisert i figur 3 på neste side.



Figur 3 - Modell for merkevareverdi på nett (Martensen et al. 2015)

2.4 Nettsøk

Internett gir brukerne muligheter til å innhente store mengder informasjon. Det har også gjort det mulig at man slipper å gå i butikken for å kjøpe og sammenligne varer. Med noen klikk kan du kjøpe det du ønsker fra hvor som helst i verden. Brukernes kunnskaper om produkter, tjenester og varer er større enn noen gang. Kundene vet mer, og det blir viktigere enn noen gang å være synlig på nett. Men dette er ikke nok i seg selv, nettsider og innhold må være tilpasset målgruppen man ønsker å treffe og man må velge om man ønsker å optimalisere søkene sine gratis, eller om man vil benytte seg av betalte annonser. Når en forbruker søker etter informasjon på internett, finnes det ulike søkemotorer som kan benyttes, blant disse kan man bruke Bing, Yahoo! eller Google. Google er den dominerende søkemotoren og står for ca. 90 % av alle søk som foretas i Norge (Furu 2017).

Ved søk på Google får man treff i to ulike databaser. Dette er innholdsdatabase som er Googles søkeindeks, denne inneholder en stor del av alt innhold på internett, og en annonsedatabase hvor innholdet består av betalte annonser i søketreffet. Til sammen utgjør disse to Search Engine Results Page (SERP), også kalt søkeresultatsiden på Google. Disse

sidene har ulik utforming avhengig av hva man søker på og kan blant annet inneholde karttjenester som viser hvor en bedrift holder til, bilder kan ofte være produktannonser og det kan inneholde videoer. Felles for denne informasjonen er at det er en blanding av annonser og «ekte søk», også kalt organiske søk, og de er ikke betalte søk. Innenfor SEM (Search Engine Marketing) deles det i to, SEO (Search Engine Optimization) også kalt søkemotoroptimalisering og PPC (Pay Per Click). Formålet for begge er å generere trafikk til virksomhetens nettsider. PPC blir omtalt som betalte søk og SEO betegnes som organiske søk (Furu 2017).

I gjennomsnitt er det slik at ca. 70 % av all trafikk fra Google går til det organiske søketreffet, mens ca. 30 % av alle klikk skjer på annonser. Om man velger å klikke på en annonse eller på et organisk søk vil også kunne påvirkes av hva slags informasjon man er ute etter (Furu 2017). I følge Berman og Katona (2013) foretrekker de fleste å benytte lenker som er organiske, da disse ofte fremstår som mer troverdige enn betalte søk.

Søkemotoroptimalisering (SEO) viser til prosessen hvor man ønsker å forbedre synligheten til en nettside. Forbedring av søk kan gjøres gratis ved at man blant annet optimaliserer søket slik at man kan øke egen trafikk, uten bruk av annonsering. Det handler om å modifisere eller endre en nettside for å forbedre rangeringen sin på søkeresultatsiden på Google.

Søkemotoroptimalisering kan også forklares som en metode som benyttes for å øke trafikk til en nettside ved hjelp av organiske søkeresultater for utvalgte søkeord. Når en nettside har høy rangering på søkeresultatsiden på Google, desto mer trafikk kan man oppnå. Det er flere ulike teknikker man kan benytte for å øke synligheten på søkeresultatsiden på Google. Ved å lage en liste over prioriterte søkeord vil man få en indikasjon på hvor stor konkurransen er. Dette gjør også at man får en oversikt over hvor ofte de ulike søkeordene og søkefrasene blir benyttet på søkemotoren. På denne måten kan man finne søkeord som sender flest mulige interesserte kunder inn til virksomhetens flater. Den neste steget vil være å få nettsiden inn i søkemotorindeksen raskest mulig. Deretter manipuleres elementene på nettsiden, slik at den blir mer attraktiv for søkemotorens crawler. En crawler er rett og slett en søkerobot. Den surfer nettet systematisk og benyttes for å indeksere søkeresultatsiden. Nettsiden kan bli mer attraktiv etter utvikling av innhold på og navigasjon til nettsiden (Furu 2017).

Det motsatte gjelder for betalte søk hvor man betaler for antall klikk som genereres til sitt søk, slik at man får en best mulig plassering i søketreffet på Google (Furu 2017).

Undersøkelser viser at 67 % av søkere ikke blar seg videre fra den første resultatsiden. Det vil derfor være vesentlig å få rangert nettsiden sin på den første søkerresultatsiden (Kritzinger & Weideman 2013).

En litteraturgjennomgang viser at det eksisterer både fordeler og ulemper ved bruk av både betalte og organiske søk. Ved bruk av betalte søk kan man sikre at en nettside raskt får en synlig plassering. En av ulempene er likevel at bruk av betalte søk kan bli svært kostbart, spesielt fordi konkurransen rundt de populære søkeordene ofte blir høy, og prisen deretter. Ved bruk av organiske søk vil det være vanskeligere å oppnå samme topprangering som ved bruk av betalte søk, men på en annen side er denne metoden billigere å benytte. Likevel kan det ta lengre tid å oppnå rangering ved implementering av organiske søk. En av utfordringene ved bruk av denne strategien er at Google oppdaterer algoritmen sin så ofte at det kan være utfordrende å holde søkene oppdatert. Dette gjør at det kan bli svært tidkrevende og kostbart å oppdatere nettstedet sitt og følge med på disse endringene, slik at det er oppdatert. Likevel er det også fordeler ved å benytte denne strategien (Kritzinger og Weideman, 2013).

Det er likevel svært mange virksomheter som velger å benytte seg av betalte søk, fordi dette er en lett måte å bli synlig på søkemotoren. Grunnen til dette er at bruk av organiske søk oppfattes som vanskelig og tidkrevende og man benytter seg derfor av betalte søk, da dette ofte sammenliknes med bruk av tradisjonelle markedsføringsteknikker. På en annen side vil bruk av betalte søk også kreve tilpasninger i forhold til ønsket målgruppe, søkeord som benyttes og oppfølginger. Dersom man ikke har godt fungerende nettsider som linkes opp mot Google, vil man risikere å betale mye for søkeord som har liten betydning for kundene (Berman og Katona 2011).

Måten et problem blir løst på, er avhengig av hvor komplekst det er. Det er for eksempel stor forskjell på å kjøpe en bil og å kjøpe såpe. Problemløsnings-/ beslutningssituasjoner kan deles inn i tre ulike kategorier; rutinebeslutninger, begrenset problemløsning og komplisert problemløsning. Disse tre skiller seg fra hverandre i form av forbrukerens grad av involvering når beslutningen skal tas. Dette endrer seg ut fra hva slags type problem forbrukeren står overfor (Thjømøe og Olson 2011).

Rutinebeslutninger omhandler kjøp av varer med lave investeringer, og risikoen for å ta en feil beslutning er liten. Eksempler på dette er blant annet dagligvarer, hvor forbrukeren er lite interessert i produktene, og av og til kjøpes de basert på vaner. Begrenset problemløsning

handler om varer som krever en viss grad av innsats hos forbrukeren før et kjøp. Dette kan for eksempel være sportsutstyr eller klær der investeringen er begrenset, men likevel såpass stor at beslutningens resultat har betydning for kjøperen. Når det gjelder siste kategori, omfattende problemløsning, er dette ofte kjøp av produkter og varer som er kompliserte og dyre. Disse kjøpene er forbundet med høy risiko, fordi investeringer av både tid og penger er betydelig. Forbrukeren bruker derfor ofte mye tid på informasjonsinnhenting i forkant av kjøpet, beslutningen kan ta tid å fatte og kjøpet kan involvere flere personer, for eksempel ved kjøp av hytte (Thjømøe og Olson 2011).

2.5 Personalisering på nett

Gjennom digitalisering av folks hverdag blir et økende antall datapunkter tilgjengelige og avdekker mer detaljerte aspekter av forbrukernes preferanser. Teknologiske fremskritt muliggjør prosedyrer som skaper omfattende personaliserte erfaringer på nett, gjennom å bruke innsikten som er skapt fra datainnsamling. Personalisering er generelt antatt å være det mest effektive verktøyet for å oppnå forretningssuksess på nett. Effektiviteten av personalisering er et omstridt tema, da dokumentasjon på resultater både på nett og utenfor nett er mangelfull. Dette misforholdet skaper tvetydighet om fagfeltet. Ettersom fagfeltet utvikler seg raskt, er det fortsatt en rekke områder innen dette fagfeltet som er uklare. Personalisering er en prosess hvor produkter og tjenester er skreddersydd for å passe til individuelle preferanser ved å bruke forbrukerdata. Prosessen med personalisering består av å lære forbrukerens preferanser og sette sammen den innsamlede kunnskapen til tilbud, anbefalinger og ulike typer interaksjonspunkter. Følgelig vil det personaliserte utfallet være basert på tidligere handlinger. Personalisering muliggjør individuell markedsføring som antar at det å skape en individuell verdi i prosessen, skaper et konkurransefortrinn for selskapet. Personalisering er betraktet å være et paraplybegrep for kobling av preferanser. Personalisering er tett relatert til skreddersøm, noe som skaper noe inkonsistens rundt bruken av konseptene. Det er tydelige overlapp mellom begrepene og de er noen ganger brukt som synonymmer. De fleste forskere betrakter personalisering som en selskapsinitiert og automatisert prosess, mens skreddersøm er brukerinitiert. Personalisering på nett er et undertema til personalisering, mens skillet mellom begrepene er ikke veldig tydelig, da personalisering vanligvis er betraktet å være relatert til internett, automatisert og stort sett i digitale kanaler (Salonen and Karjaluo 2016).

Personalisering på nett er prosessen for individuelle tilpasninger til forbrukernes preferanser, gjennom automatiserte prosesser i et nettmiljø (Salonen and Karjaluo 2016).

Det er få studier som har sett på effekten av kvaliteten og brukervennligheten av personalisering på nett. På samme måte er det en pågående diskusjon om personalisering på nett har tilstrekkelig med effekter for forretningen. Ulike studier kommer frem til ulike funn. Dette kan være fordi personalisering på nett er attraktivt som et konsept, men vanskelig å måle som et verktøy for forretningen. Det er også stor variasjon i hva som betraktes som personalisering på nett. Hva som oppfattes som personalisering utført på en god måte fortsetter å utvikle seg, da både kundenes forventninger og teknologiens muligheter endrer seg. Kundens preferanser er kjernen til personalisering på nett. Suksessen avhenger av å være nøyaktig i og kunne avdekke og respondere til kundens preferanser. Det å finne preferanser er vanskelig da kontekstuelle preferanser som timing, lokalisering og faser i kjøpsprosessen, holder preferansene i bevegelse. Kompleksiteten til kundepreferanser og manglende kunnskap om de kontekstuelle effektene gjør det vanskelig å etablere vellykkede prosedyrer for personalisering på nett (Salonen and Karjaluo 2016).

Personalisering ved bruk av cookies

En informasjonskapsel, ofte kalt cookie, er en liten tekstfil som lastes ned og lagres på brukerens datamaskin når brukeren åpner en nettside. Informasjonskapselen brukes for eksempel til å lagre innloggingsdetaljer, registrere hvor brukeren beveger seg rundt på nettstedet eller huske handlekurven i nettbutikker. Den som står bak informasjonskapselen, kan tilpasse tjenestene sine ut fra informasjonen som lagres. I dag er det ekomloven og ePrivacy-direktivet på den ene siden, og personopplysningsloven og personvernforordningen (GDPR) på den andre siden, som regulerer bruk av cookies. Ekomloven § 2-7b regulerer samtykke til og informasjon om informasjonskapsler. Nasjonal kommunikasjonsmyndighet og ekomlovens forarbeider sier foreløpig at samtykke til å sette cookies kan gis gjennom nettleserinnstillingene. Personopplysningsloven, som Datatilsynet er tilsynsmyndighet for, regulerer behandling av personopplysninger. Personopplysninger kan blant annet samles inn gjennom cookies. I så fall må man blant annet ha et behandlingsgrunnlag og gi informasjon om behandling av personopplysninger. Dette er krav som kommer i tillegg til samtykke og informasjon etter ekomloven. I mars 2019 kom det en uttalelse fra Personvernrådet (EDPB), der det blant legges til grunn at samtykke til cookies må være et GDPR-gyldig samtykke.

EU-domstolen kom i oktober 2019 til samme resultat i den såkalte Planet 49-dommen. Det vil si at kravene til samtykke for å plassere cookies på nettsider i EU er høyere enn tidligere, og her er det ikke mulig å gi samtykke gjennom nettleserinnstillingene. NKOM vurderer nå om det er behov for å endre tolkningen av hva som utgjør gyldig samtykke for å plassere cookies på norske nettsteder (Datatilsynet 2020).

Personalisering ved innlogging med BankID

BankID er en personlig elektronisk legitimasjon for sikker identifisering og signering på nettet. I den fysiske verden identifiserer man seg med pass, førerkort eller bankkort. I den elektroniske verden kan man bruke BankID-en sin til å bekrefte hvem man er. I den elektroniske verden vil man kunne bruke BankID-en sin til å signere dokumenter og meldinger elektronisk. BankID er det elektroniske sertifikatet som er lagret sentralt hos Nets (BankID 2020).

2.6 Oppsummering av litteratur og innsikter

Under følger en oversikt over de viktigste innsiktene fra litteraturen gruppert per tema.

Tema	De viktigste innsikter fra litteraturen
IT-styring	<ul style="list-style-type: none">• Weill og Ross (2004) har et rammeverk for IT-beslutninger, ulike styringsmodeller og styringsmekanismer.• Balocco et al. (2013) gir et referanserammeverk for IKT-styring som gir ytterligere dimensjoner til Weill og Ross om hvilke aktører som er involvert IKT-beslutninger, IKT-områder for beslutningstaking, styringsmodeller og IKT-beslutningsmekanismer.
Digital merkevarestrategi	<ul style="list-style-type: none">• Når kundene interagerer med selskapet via internett, må erfaringene være konsistente og i samsvar med kundens erfaringer med merkevaren i den fysiske verden.• Selskap som bruker merkevaren på internett, må skape en ekstra verdi som kundene ikke kan få noe annet sted. Det kan lede til å et ønske for forbrukeren om å bygge lojalitet og relasjon til merkevaren.• Merkevareverdi kan skapes på en rasjonell måte, en emosjonell måte og en kombinasjon av disse (Martensen et al. 2015).

Nettsøk	<ul style="list-style-type: none"> • Formålet med nettsøk er å generere trafikk til virksomheters nettsider. Google er den viktigste søkemotoren. I gjennomsnitt går 70 % av all trafikk fra Google til det organiske søketreffet, mens 30 % av alle klikk skjer på annonser (Furu 2017). • Organisk søk er billigere, men er tidkrevende å vedlikeholde. Betalte søk kan sikre at en nettside raskt får en synlig plassering, men det kan bli svært kostbart (Kritzinger og Weideman 2013). • Forbrukere bruker mer tid på informasjonsinnhenting i forkant av kjøp som er kompliserte og dyre, og kan bruke lengre tid på beslutningen (Thjømøe og Olson 2011, s. 232-233).
Personalisering på nett	<ul style="list-style-type: none"> • Personalisering muliggjør individuell markedsføring som antar at det å skape en individuell verdi i prosessen, skaper et konkurransefortrinn for selskapet (Salonen and Karjaluoto 2016). • Det er to hovedverktøy for digital personalisering. Bruk av cookies krever samtykke og lovkravene fremover ser ut til å bli forsterket, mens BankID er en personlig elektronisk legitimasjon for sikker identifisering på nettet.

Tabell 2 - De viktigste innsikter fra litteraturen

2.7 Rammeverk for funn og diskusjon

I dette avsnittet beskriver jeg et rammeverk som jeg anvender diskusjonskapittelet om casestudien. Rammeverket beskriver hvilke beslutninger som må tas og hvem som skal ta beslutningene. Rammeverket er utledet av og bygd på rammeverkene til Weill og Ross (2004) og Balocco et al. (2013). Jeg har tilpasset det til å gjelde for gjensidige.no. Første del er hvilke typer beslutninger som skal tas:

- **Strategi og prinsipper** – klargjøre temaets rolle, anvendelse og ønsket atferd.
- **Standarder og arkitektur** – retningslinjer, retningslinjer og arkitektur for temaet.
- **Applikasjoner** – behov for IT-systemer innenfor temaet.
- **Budsjett** – prioriteringer av midler og ressurser innenfor temaet.

I den andre delen har jeg listet opp ulike type styringsmodeller, dvs. ulike typer av roller av beslutningstakere som har beslutningsmyndighet i ulike dimensjoner:

- **Konsernmodell:** Beslutninger som treffer hele konsernet.
- **Forretningsenhetsmodell:** Forretningsenheter tar uavhengige beslutninger. Modellen fremmer ikke synergieffekter på tvers av forretningsenheter eller konsernbeslutninger.
- **Fagmodellen:** Fagpersoner fra konsern og forretningsenhetene, tar beslutningene.
- **IT-enheter:** IT-avdelinger er beslutningstakere alene.
- **Duopol fag/forretning:** Et topartssamarbeid mellom fagpersoner og forretning.

Når jeg setter sammen styringsmodell og beslutninger, får jeg et rammeverk jeg vil anvende i diskusjonskapittelet. Rammeverket vil gjøre det enklere å fremstille dagens og mulige fremtidige styringsmodeller. Rammeverket vises i figur 4 under.

Beslutning	Strategi og prinsipper		Standarder og arkitektur		Applikasjoner		Budsjett og prioriteringer	
	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning
Konsernmodell								
Forretningsenhetsmodell								
Fagpersonmodell								
IT-enhet								
Duopol fag/forretning								

Figur 4 - Rammeverk for gjensidige.no – beslutningstakere og type beslutninger

3 Metode

I dette kapitlet beskriver jeg de metodiske valgene for casestudien gjensidige.no. Innledningsvis forklarer jeg konteksten for mine studier og metode for søk etter litteratur. Deretter gjør jeg rede for valg av datainnsamlingsmetode, som er dokumenter og intervjuer. Dette innebærer også valg av intervjupersoner og metode for gjennomføring av intervjuer. Deretter beskriver jeg analyseprosessen for å strukturere, kode, kategorisere, se sammenhenger og teste problemstillingenes relevans. Jeg gjør en vurdering av de begrensninger metoden har. Dette inkluderer en vurdering av min egen rolle som ansatt i Gjensidige og som student i eget selskap. Avslutningsvis belyses viktige etiske aspekter ved bruk av kvalitative metode.

3.1 Kontekst for studiene

Jeg gjennomfører studiene for min masteroppgave i Gjensidiges organisasjon. Dette er min arbeidsgiver hvor jeg nå jobber i avdeling for Digitalisering og Utvikling i Divisjon Privat. Jeg har vært ansatt i Gjensidige, i mange ulike roller, siden 2006. Jeg har ingen direkte rolle eller ansvar knyttet til nettstedet gjensidige.no, men min avdeling Digitalisering og Utvikling, gjennom min leder, fikk fra 1. desember 2018 formelt ansvaret for forsiden på gjensidige.no. Ettersom min avdeling representerer en tydelig interessent og part i en styringsmodell, vil dette stille ekstra krav til min objektivitet og integritet som student. Mine vurderinger rundt etikk og egen rolle går jeg igjennom i avsnitt 3.6.

3.2 Metode for søk etter litteratur

For å finne svar på problemstillingen har jeg søkt på ulike begreper. Hovedkilden for søkene er Google Scholar. Ved funn på artikler, har jeg sett på hvor mange ganger artikkelen er sitert, som en indikator på kvalitet. Jeg har også klikket inn på hvilke artikler som har sitert artikkelen. Ved enkelte tilfeller har dette vært relevante artikler for min oppgave. Enkelte artikler ligger bak en betalingsmur, og da har UiOs bibliotekjeneste Oria vært nyttig.

Jeg har søkt på begrepene både på norsk og engelsk og det er engelske søk som har gitt flest relevante treff.

Søk på begrepene IT-styring (IT governance) og digital merkevarestrategi (digital brand strategi) ga innledningsvis de mest relevante funnene for å svare på problemstillingen. Det mest sentrale begrepet er IT-styring. På dette begrepet fant jeg også review artikler, hvor forfatterne har revidert store mengder litteratur på fagfeltet. Dette er svært nyttig for å få innsikt i utviklingen av fagfeltet, få en oversikt over hva det er forsket på og en gjennomgang av definisjoner av begrep

Underveis i datainnsamlingen har tema som søk og personalisering blitt avdekket som viktige områder for problemstillingen. Enkelte masteroppgaver har gitt nyttig innsikt i hvilke artikler som er relevante innen temaet søk. Ved søk på begrepet «Web personalization» fant jeg relevant forskning innen temaet personalisering.

Ved søk på begreper web site strategi, nettsidestrategi, web-strategi og nettstrategi, fant jeg ikke så mye relevant litteratur å gå videre med. Disse artiklene omhandler forskningen om brukeropplevelser, design, kommunikasjons- og innholdsstrategi, og dette er ikke relevant nok for min problemstilling. Det fins riktignok bøker og artikler om digital strategi for nettsider. Disse er skrevet av praktikere og er dermed kun benyttet som nyttig som bakgrunnsstoff for en utvidet forståelse av fagfeltet. Jeg har også søkt på begrepet e-governance, men dette knyttes mer til nasjoners regulering og institusjonalisering av internett som fenomen.

For å holde oversikt over hvilke begrep jeg har søkt etter og hva jeg har funnet, har jeg benyttet en artikkeloversikt, se tabell 3 under. Her har jeg forfatter, tittel, metode, funn, definisjoner, søkeord, variabel/effekter og kilde. I tillegg har jeg gjort en vurdering om jeg tror på resultatene og om artikkelen er av god kvalitet.

Forfattere og år	Tittel	Metode	Hva fant de?	Definisjoner	Søkeord	Variabel/effekter	Kilde	Kvalitet og troverdighet

Tabell 3 - Oversikt over litteratur

3.3 Valg av metode

For å finne svar på problemstillingene måtte jeg gjøre et dypdykk inn i Gjensidiges organisasjon. Her er det et begrenset antall personer som kan gi meg tilgang til relevante data. Jeg har derfor gjennomført min masteroppgave som en kvalitativ casestudie.

Denne metoden har gitt meg mulighet til å undersøke en virkelig situasjon og problemstilling i en virkelig organisasjon (Myers 2013, kap. 7).

Datainnsamlingsmetodene jeg har benyttet i casestudien, er informasjon fra dokumenter og semi-strukturert intervju.

3.3.1 Datainnsamling fra dokumenter

Gjennom mine kontakter i Gjensidige har jeg fått tak i tre dokumenter og en video som er relevant for problemstillingen. Jeg har lest igjennom dokumentene og har forsikret meg om at jeg har siste versjon av dokumentet, fått avklart hvem som er forfattere og at dokumentene holder god kvalitet.

3.3.2 Datainnsamling fra semi-strukturert intervju

Innenfor kvalitativ metode er semistrukturert intervju en av flere intervju typer. Med bruk av denne intervjumetoden forberedte jeg noen hovedspørsmål. Underveis i intervjuene lyttet jeg til intervju personen og stilte oppfølgingsspørsmål basert på de svarene som kom. Gjennom intervjuene fikk jeg tilgang på data jeg ikke fant i dokumentene. Gjennom å intervju flere personer, klarte jeg å se sammenhenger, bilder eller trender som ikke nødvendigvis var synlig for intervju personene.

Utvalg av intervju personer

Omfanget av oppgaven og valg av metode tilsvarer et begrenset utvalg av intervju personer. I perioden januar til februar 2020 gjennomførte jeg 8 semi-strukturerte intervjuer med 45–60 minutters varighet. Utvalget av intervju personer er gjort på grunnlag av rolle og tilknytning til gjensidige.no. Jeg har valgt ut intervju personer som dekker ulike roller, avdelinger, divisjoner, fagdisipliner, erfaringer og perspektiver som jeg mener bidrar til å finne svar på problemstillingene.

Alle intervjupersoner har en rolle tilknyttet gjensidige.no. Intervjupersoner er delt inn i områder, og rollene er listet opp i tabell 4 under:

Område	Rolle
Forretning Divisjon Privat	<ul style="list-style-type: none"> Leder for Digitale Kanalers løsninger på gjensidige.no Nettredaktør i avdeling Digitalisering og Utvikling Produkteier for Service-teamet som er ansvarlig for Din Side
CRM, Marked og profil	<ul style="list-style-type: none"> Leder Marked og Profil Fagsjef CRM
Teknologi og arkitektur	<ul style="list-style-type: none"> Leder for avdeling Digitale Kundeopplevelser i Gjensidige konsernet Leder for avdeling Selvbetjeningsløsninger og CRM (valg av verktøy og migrering)
Andre forretningsområder	<ul style="list-style-type: none"> Direktør Marked og kundeopplevelser Gjensidige Pensjon Direktør for Digitale Kanaler Næringsliv

Tabell 4 - Utvalg av intervjupersoner

Intervjupersonene ble innkalt 1–3 uker i forveien, og alle møtene er avholdt i Gjensidiges lokaler i Oslo. For å motivere intervjupersonene til å møte forberedt og fokusert på temaet, informerte jeg om bakgrunnen for oppgaven, formål med møtet, problemstillingen for oppgaven og det hovedspørsmålet jeg ønsket å diskutere. I møteinnkallingen fikk intervjupersonene informasjon om bruk av lydopptak, behov for samtykke, anonymisering, sletting av lydopptak og intervju spørsmålene, se mal for møteinnkallingen for semi-strukturerte intervju i vedlegg A. Ved oppstart av intervjuet, gjentok jeg betydningen av anonymitet, håndtering av data og betydningen av samtykke. Alle intervjupersoner møtte opp til avtalt tid og godkjente bruk av opptak. Alt råmateriale, som sammendrag av intervjuer og opptak, er fortrolig. Formålet var å gjøre intervjupersonene trygge, bedre forberedt og dermed øke kvaliteten i funnene. Opptak og sammendrag ble slettet før innlevering av oppgaven.

I utgangspunktet planla jeg å intervju 10–12 personer. I løpet av intervju 7 og 8 opplevde jeg metning i funn, ved at intervjupersonenes synspunkter og vurderinger ble repetert. Min vurdering ble derfor at 8 intervjupersoner og 3 dokumenter var tilstrekkelig for datainnsamlingen til denne casestudien.

3.3.3 Analyseprosessen

En av utfordringene med kvalitativ metode er at man samler inn store mengder data som skal analyseres og gi mening. For å klare dette har jeg hentet inspirasjon fra dataanalysestigen til Miles og Huberman (1994). Dette er et verktøy for å redusere og systematisere mengden og kompleksiteten av rådata.

Det første steget i analyseprosessen var å skrive sammendrag fra intervjuene og dokumentene. Min vurdering var at det ikke var nødvendig med en komplett transkribering med alle detaljer, men et sammendrag av de sentrale funnene. Jeg skrev sammendrag fra det enkelte intervju samme dag som intervjuet var avholdt. I det enkelte sammendraget grupperte jeg funnene etter hovedtema. Jeg gikk gjennom hvert sammendrag for å rydde opp i skrivefeil og ordstillinger. Sammendragene valgte jeg å beholde som råtekst. Deretter utarbeidet jeg intervju- og dokumentmatrise, se malen i tabell 5 under.

Intervju/ Tema	Intervju- person 1	Intervju- person 2	Intervju- person 3	Intervju- person ++	Dok 1	Dok 2	Dok 3
Tema 1							
Tema 2							
Tema 3							
++							

Tabell 5 - Mal for å systematisere og kategorisere data fra intervjuer og dokumenter

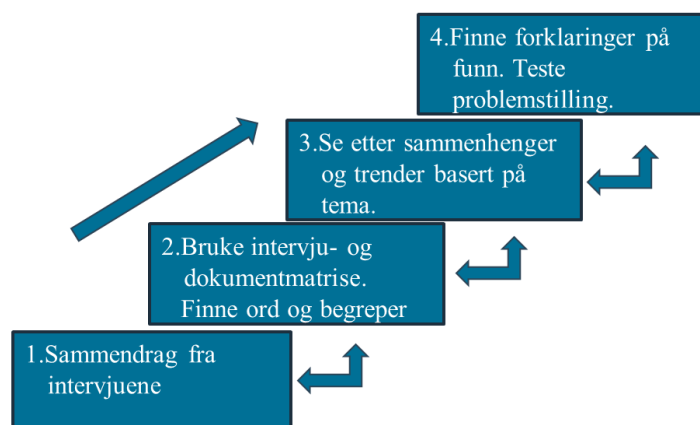
Intervjupersonene ble organisert etter hverandre etter tilhørighet, dvs. forretning Privat, CRM, Marked og profil, Teknologi og andre forretningsområder. Fra sammendragene flyttet jeg tema for tema over i matrisen etter hvert som intervjuene ble gjennomført. Ved første gangs innleggelse i matrisen ryddet jeg innenfor hvert tema for hver intervjuperson for å få frem det viktigste. Enkelte setninger som jeg så kunne være spesielt relevante, markerte jeg med anførselstegn. I noen tilfeller så jeg at intervjupersonen hadde snakket om flere tema under samme spørsmål. Jeg flyttet da den relevante teksten til det relevante temaet. Utfylt matrise er lagt ved som vedlegg B.

Jeg fant relevante begreper fra teorien og kombinerte dette med å se etter ord og begreper som oppstod som en del av jobben med å skrive sammendragene. Fra teorien hadde jeg begreper som IT-styring og digital merkevarestrategi. Underveis i prosessen oppdaget jeg at tema som personalisering på nett og nettsøk var relevante for problemstillingen. Jeg innhentet da mer

teori rundt disse temaene og fulgte opp intervjupersonene for å få utfyllende svar. Samtidig kom det opp noen tema som jeg vurderte som ikke relevante nok, som for eksempel omorganisering. Her var observasjonene for vage og usikre til å gå videre med. Det tredje steget var å se etter sammenhenger og trender basert på temaene. Ved å gruppere hvert tema på samme linje i en matrise, ble det lettere å finne felles trekk som gikk igjen på tvers av intervjuene og dokumentene. Det var også lettere å se hvilke trekk som gjaldt innenfor en organisatorisk tilhørighet og hvor det var ulike syn. Enkelte, kanskje spesielt fagpersonene, hadde til dels svært utfyllende svar innenfor sine fagfelt, men var mer ordknapp på andre tema.

Gjennom funnene i casestudien og diskusjon med veileder, ble det tydelig at oppgaven også hadde en prinsipiell problemstilling. Svarene på denne problemstillingen lå i hovedsak allerede i teorien, funnene og diskusjonen fra casestudien. Først skrev jeg ned funnene fra casestudie i rammeverket, som er beskrevet i avsnitt 2.7. Basert på denne diskusjonen og teorien, utarbeidet jeg en modell som svar på problemstillingen knyttet til hvilke krav som bør stilles til styring av et nettsted. Både rammeverket og modellen var en god test for å forsikre meg om at jeg hadde funnet svar på begge problemstillingene.

Teorien i dataanalysestige fremstår som lineær. I praksis har jeg jobbet iterativt ved at jeg har godt frem og tilbake mellom stegene. Det har vært en del av modningen i studiene. Jo mer og lenger jeg har jobbet med stoffet, jo flere sammenhenger var det mulig å se. De enkeltstående dataobservasjonene ble da mer oversiktlig og systematiske og kunne aggregeres til et høyere nivå. Funnene ble da enklere å identifisere og prioritere i forhold hva som er sentralt for problemstillingene. Dataanalysestigen som er anvendt i analyseprosessen, er visualisert i figur 5 under.



Figur 5 - Dataanalysestigen anvendt i analyseprosessen (fra Miles and Huberman 1994)

3.4 Begrensninger – pålitelighet og gyldighet

All forskning må kvalitetssikres for å kunne si noe om forskningen er troverdig og resultatene er gyldige. I kvalitativ metode benyttes i stor grad begrepene pålitelighet og gyldighet.

Det skal si noe om i hvilken grad jeg har fått et riktig bilde av situasjonen og i hvor sterk grad kan jeg si noe om anbefalingene.

For å svare på problemstillingen om hvilke krav som bør stilles til styringen av et kommersielt nettsted, har jeg basert dette på en casestudie av en kommersiell organisasjon i privat sektor med én merkevare i én bransje i ett land. Oppgaven er også begrenset til å kun se på et nettsted som en av flere digitale kanaler. Mine funn på denne problemstillingen er derfor begrenset. For å styrke det akademiske fundamentet for IT-styring av nettsteder, vil videre studier på flere organisasjoner i ulike bransjer og land være nødvendig. Dette er videre omtalt i avsnitt 5.4.

I tillegg vil datainnsamlingsmetoden ved bruk av et begrenset antall dokumenter og intervjupersoner også være en begrensning. Egen rolle og etiske vurderinger kan også føre til eller skape begrensninger.

3.4.1 Pålitelighet og gyldighet i datainnsamlingen

Jeg har benyttet tre dokumenter i oppgaven. Merkevarestrategien er et dokument som er utarbeidet av mange over tid og er formelt godkjent av konsernledelsen. Jeg vurderer dette dokumentet til å være autentisk, troverdig og forståelig, og jeg er sikker på at jeg har siste versjon. Presentasjonen om personalisering har jeg både i PowerPoint og i en video. Foredragsholderen er fagsjef innenfor sitt område, så her har også dokumentet troverdighet. Mht. dokumentet om styringsmodellen, så er jeg selv hovedforfatter av dette dokumentet. Fordelen er at jeg kjenner godt til innholdet. Samtidig er det viktig at jeg som student har et kritisk blikk til innholdet i dokumentet. Dette har jeg løst ved å være bevisst min rolle som student og åpen for at dokumentet er ett av flere kilder jeg har for å kunne svare på problemstillingen. Jeg var spent på denne rolleforståelsen helt i starten, men etter hvert som jeg har gått inn i studentrollen, så har dette løst seg på en god måte. Funnene fra intervjupersonene på de områdene dette dokumentet dekker, er variert og bidrar til at det er lettere for meg å betrakte dette dokumentet som en av flere kilder.

Det er også skriftlig dokumentasjon jeg har etterlyst kilde for, som for eksempel strategidokument for søk og for personalisering på nett. Med mitt interne nettverk er jeg sikker på at disse faktisk ikke eksisterer, da flere av intervjupersonene sier det samme.

Oppsummert så vurderer jeg at alle dokumenter jeg har fått tilgang er autentiske, troverdige, representative og forståelige.

En utfordring kan være å få tilgang til intervjupersoner som kan gi et mest mulig riktig datagrunnlag for oppgaven. Jeg har valgt ut fra rolle og organisatorisk tilhørighet. Ettersom jeg opplevde en metning i svarene, underbygger dette at jeg med stor sannsynlighet har samlet inn de mest sentrale dataene.

I tillegg er det viktig å få intervjupersonenes tillit for at datakvaliteten skal bli god. Tilliten har jeg bygd opp gjennom en god prosess både før, under og etter møtene. Min rolle var kjent for intervjupersonene, samtidig har jeg ikke en direkte relasjon til dem. Som ansatt har jeg vært nøye med å sikre at jeg har hatt tilstrekkelig distanse til å opptre som student i en prosess jeg selv ikke er direkte involvert i. Som ansatt har jeg fått god tilgang til både dokumenter og intervjupersoner til intervjuer.

I etterkant av datainnsamlingen skal også analyseprosessen bidra til pålitelighet og gyldighet. Det viktigste er at jeg har vært oppmerksom på å gjengi dataene i sin opprinnelige form gjennom analyseprosessen. Funnkapittelet reflekterer sitater og bevis fra datakildene, for å sikre pålitelighet og gyldighet også i analyseprosessen.

3.4.2 Egen rolle i arbeidet

Jeg har vært bevisst på å håndtere to roller, både rollen som ansatt i selskapet og som student. Spesielt rollen som ansatt i en avdeling med en egeninteresse i styringsmodellen, har krevd bevissthet fra min side. For å bygge tillit til intervjupersonene har jeg vært åpen og transparent med oppgaven, problemstillingen, funn og resultater. Jeg har også vært svært påpasselig med å håndtere den enkeltes intervjupersonens ønske og krav til anonymisering. Enkelte har vært opptatt av det, mens andre har hatt et helt avslappet forhold til personvernet sitt. Jeg innhentet samtykke til bruk av opptak under intervjuene og sletter opptak og sammendrag ved innlevering av oppgaven.

Når det gjelder min egen rolle i denne undersøkelsen, har jeg gjennom arbeidet vært svært bevisst på å holde meg nøytral. Som ansatt i virksomheten er det fort gjort å bli farget av historien eller personer som er involvert. Fordelen er at min jobbrolle ikke er direkte involvert i nettstedet eller i styringsmodellen, verken i forkant eller i etterkant. Ved å kommunisere dette tydelig, opplever jeg at det hjalp meg å bygge tillit. Samtidig var jeg åpen om at jeg ser utfordringene med at min avdeling har sine interesser her, og vært åpen om hvilke fordeler og ulemper min egen avdeling har med ulike varianter av styringsmodeller.

Studentrollen er nok mer ukjent for de fleste av intervjupersonene. Enkelte har vært litt skeptisk til hva jeg skal undersøke og hvordan jeg vil anvende dataene i etterkant. Igjen var åpenhet nøkkelen til å bygge tillit gjennom formål med oppgaven, anonymisering av funn og sletting av sammendrag og intervjuer ved innlevering av oppgaven. Min vurdering er at dette har fungert, siden alle har takket ja til intervju og har svart bra for seg under intervjuene. Ingen har etterlyst sammendrag eller spurt som jeg har slettet dataene.

Samtidig ser jeg at det å være ansatt i den organisasjonen jeg undersøker, har lettere gitt meg tilgang til kilder og data som jeg mener er relevant. Dette har styrket kvaliteten på oppgaven.

Et av dokumentene, styringsmodell gjensidige.no, er jeg selv hovedforfatter av da jeg tidligere var prosjektleder for å utarbeide en beskrivelse av styringsmodellen for gjensidige.no. Dette dokumentet har jeg i rollen som student vurdert ut fra et akademisk ståsted, med samme kritiske blikk og vurderinger som andre funn jeg har basert diskusjonen på. Min egen bevissthet rundt rollen som student, er avgjørende for den akademiske kvaliteten.

For å imøtekomme pålitelighet og gyldighet er det viktig å se dette i sammenheng med etiske og moralske utfordringer som kan oppstå i forskningsprosessen. Det hjelper ikke å etterstrebe «gyldighet og pålitelighet» hvis man har gått på kant av etiske prinsipper.

3.4.3 Etikk og prosess

Etikk er læren om moral og hva som er rett og galt. I et forskningsarbeid er det fem områder undersøger/forsker må ta hensyn til (Ringdal 2012, kapittel 19).

- Bruk av kildehenvisninger
- Informert samtykke
- Personvern og datainnsamling
- Tillatelse til å publisere
- Ærlighet ved bruk av reelle data, funn og forskningsmetoder.

Kildehenvisninger og ærlighet

Med god trening fra prosjektoppgavene har jeg fått bevisstheten og teknikken for å henvise til kilder. Min arbeidsmetodikk har blitt at jeg fortløpende skrev inn kildehenvisningene og la dem til i litteraturlisten. Rådataene har jeg innhentet selv, da det ikke fins som datasett som kan kopieres.

I analysefasen og beskrivelse av funn er det viktig å la dataene beholde sin opprinnelige mening og snakke for seg selv (Myers 2013). I forhold til å justere resultatene fra virkeligheten slik at de gir ønsket konklusjon, så har jeg vært bevisst denne utfordringen. Under sammendrag av intervjuer har jeg tidligere opplevd at det intervjupersonen sier noen ganger kan være usammenhengende eller ulogisk. Her er det fort gjort å skrive ned det jeg tror intervjupersonen sa. For å unngå dette har jeg være helt bevisst på at jeg ikke har en ønsket konklusjon.

Informert samtykke og datainnsamlingsprosess ved intervjuer

Intervjuer kan ta opp følsomme emner hvor det er viktig å beskytte konfidensialiteten til både intervjupersonen og institusjonen som nevnes i intervjuene. Alle intervjupersoner er informert i opptak og sammendrag i møteinnkallingen. Dette ble muntlig gjentatt ved oppstart av det enkelte intervju. Alle personer er anonymisert i oppgaven, og opptak og sammendrag ble slettet før innlevering av oppgaven. All dokumentasjon har i hele prosessen vært lagret på min Gjensidige PC i en mappe hvor kun jeg har tilgang. Gjensidige har gode sikkerhetsrutiner for pålogging og tilgangsstyring.

Håndtering av personvern gjennom melding til NSD

Meldeskjema ble sendt til NSD 21.august 2019. Samme ettermiddag fikk jeg en vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen og en bekreftelse på at behandlingen kan starte.

Tillatelse til å publisere

Jeg har avklart med min leder om jeg får tillatelse til å publisere oppgaven. I den publiserte oppgaven er intervjupersoner og ansatte anonymisert gjennom kun å bli omtalt med sin rolle, eller at jeg har aggregert synspunktene.

3.4.4 Oppsummering av begrensninger i oppgaven

Oppsummert mener jeg datakvaliteten er pålitelig ved at jeg har fått tilgang til kilder som er relevante for problemstillingen knyttet til IT-styring av gjensidige.no. Datainnsamlingen mener jeg er gjennomført på en konsistent måte og jeg mener andre ville ha oppnådd tilsvarende resultater med lignende studier i Gjensidige i dette tidsrommet. Dette sikrer troverdighet i funn og diskusjoner og gjør at jeg kan svare på problemstillingen knyttet til gjensidige.no. Det begrensede antall intervjupersoner må tas med i betraktningen slik at konklusjoner mht. gjensidige.no dermed ikke kan være for bastante.

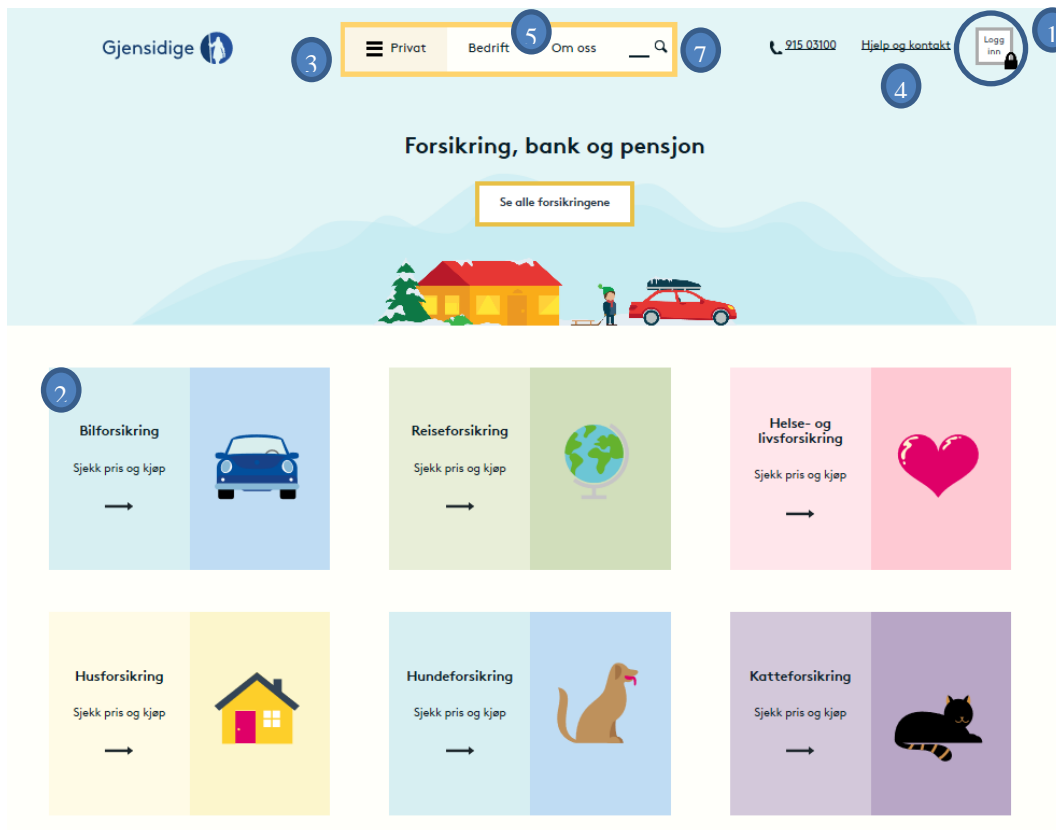
For å svare på problemstillingen om hvilke krav som bør stilles til IT-styringen av et kommersielt nettsted, har jeg et med en case et for tynt grunnlag til å kunne generalisere. Mine svar blir derfor et grunnlag for videre studier og forskning innenfor temaet IT-styring av nettsteder.

4 Funn

I dette kapitlet beskriver jeg funn fra dokumenter og intervjuer fra casestudien gjensidige.no. Jeg innleder med litt fakta om gjensidige.no, funn om formål og mål for nettstedet. Videre beskriver jeg funn for IT-styring med en tradisjonell vurdering av forholdet mellom forretning og IT. Deretter beskriver jeg funn innen temaene digital merkevare, nettsøk og personalisering på gjensidige.no. Til slutt oppsummerer jeg funnene.

4.1 Fakta om gjensidige.no

Ifølge Gjensidiges interne Google analytics-statistikk er det ca. 1800 sider og rundt 400 000–500 000 månedlige brukere som er inne på forsiden gjensidige.no. Av disse er det litt over 60 % som går direkte på logg inn (1). 5 % av brukerne sjekker pris på bilforsikring (2), 4,5 % går inn på forsikring for Privat (3), 3 % klikker på Hjelp og kontakt (4), 3 % klikker på Bedrift (5) og 1,5 % klikker Meld skade lengre ned på siden. 1 % av brukerne går inn på det interne søket (7). Brukernes atferd vises i figur 6 under, hvor klikkpunktene er nummerert iht. prosentvis fordeling av klikk.



Figur 6 - Forsiden til Gjensidige.no fra februar 2020

4.2 Formål med og mål for gjensidige.no

Formål med gjensidige.no

I Gjensidiges dokument om styringsmodellen fremkommer det at «Formålet med gjensidige.no er å være en salgs- og servicekanal» (Gjensidige 2019a).

Intervjupersonene fra Divisjon Privat, som er største bruker, har oppfatninger som ligner på dette formålet. En sier: «Jeg tror at formål framover for gjensidige.no er å være både en salgs- og servicekanal hvor kunden enkelt får løst oppgavene de kommer for å løse». En annen konstaterer «Det er en salgs- og servicekanal for forsikring og pensjon. Det er en kanal på lik linje med kundesenter og kontor, så vi har en webside som er top of mind til kundene». En annen forklarer videre; «Kundene skal søke informasjon, kjøpe en forsikring eller lese om hvilke forsikringer vi har».

Intervjupersonene fra de andre forretningsområdene har en litt annen forståelse «Jeg opplever at det er en salgskanal for forsikring.» En annen sier: «Kunder starter ofte kjøpsreisen sin i digitale kanaler, men fullfører kjøpet i betjent kanal. Samtidig ser vi, gjennom kundeundersøkelser, en økende tendens til at kundene ønsker å kjøpe forsikring og utføre ting digitalt. Det er vår evne til å forenkle kjøpsprosessen digitalt som begrenser at kundene fullfører kjøpet digitalt».

Andre intervjupersoner er mer praktisk rettet: «Gjensidige.no har som formål at kunden skal kunne finne det de vil og gjøre det de vil. Det er et verktøy for å digitalisere det som har vært manuelt før, altså er det effektivisering».

Enkelte av intervjupersonene utdyper ytterligere: «Gjensidige.no er der for kundene våre, ikke for organisasjonen. Nettsiden skal være med å understøtte profilen vår om liv helse og verdier. Her skal det trygt å være kunde, slik at folk velger å kjøpe produkter.»

En intervjuperson har en oppfatning av hvordan det burde ha vært: «Det skulle ha vært vårt digitale kundesenter hvor kunden kan komme å få løst behovet sitt og finne informasjon, kjøpe produkter og tjenester, få tilgang på tjenestene våre, få en forståelse for hvordan det er å være kunde i dette selskapet, forstå hvilke fordeler det er å være kunde her».

Mål for gjensidige.no

I dokumentet om styringsmodellen for gjensidige.no omtales ikke målstyring eller mål for nettsiden. Flere av intervjupersonene påpeker svakheter med dagens målstyring. En sier: «Målstyringen er for rigid. Hver enkelt har veldig eierskap til sine egne mål». En annen forklarer en annen utfordring: «I dag kan det være mål som er motstridene, som for eksempel at vi skal øke lønnsomheten i produktene og vi skal redusere antall telefoner inn».

For å lykkes med felles mål fremhever en intervjuperson: «For å komme rundt det så må konsernledelsen forstå at rammebetingelsene er vanskelige. Når konsernledelsen, som tar beslutninger, har divisjonsbaserte og ikke felles KPIer, så blir det feil».

Flere av intervjupersonene uttrykker et behov for mer overgripende mål: «Folk blir målt innenfor hver divisjon, men vi må tenke mer helhetlig. Vi må bli enige om noen overordnede mål med felles strategi og styre etter et mål». En annen sier: «Det burde være flere felles retningslinjer og flere fellesmål for at divisjonene skal blir mer i samsvar. Vi prøver å samarbeide, men vi stikker kjepper i hjulene på hverandre. Vi må jobbe for det samme. Det hadde vært det morsomste, men jeg skjønner at det er vanskelig». En annen sier: «I utgangspunktet burde styringsmodellen være på den måten at alle forretningsområdene blir ivaretatt». En annen løfter blikket og påpeker: «Målet er at siden dreier seg om kundeoppgaver og ikke intern organisering».

4.3 IT-styringsmodell for gjensidige.no

I dokumentet om styringsmodellen forklares det at beslutningsmyndigheten for forsiden gjensidige.no per 1.12 2019 ble overført til Divisjon Privat. Videre forklares det at ansvarsfordeling gjensidige.no er:

- Divisjon Privat har ansvar for forretningsmessige redaksjonelle prioriteringer for Gjensidige Norges forsider, fellessider og fellesnavigasjon.
- Divisjon Teknologi og Infrastruktur (TI) har et fag-, system og leveranseansvar, herunder designrammeverk, informasjonsarkitektur og teknisk plattform.
- Innloggede sider (Mine sider for privatkunder forsikring og pensjon): Divisjon Privat ved avdeling Digitalisering og Utvikling er også produkteier for innloggede sider for privatkunder.

- Innloggede sider (Din bedrift-sider for bedriftskunder forsikring og pensjon): Divisjon Næringsliv ved avdeling Utvikling og Mobilisering er produkteier for innloggede sider for næringslivskunder.
- Divisjon Privat, Divisjon Næringsliv og forretningsområde Pensjon har ansvar for egne nettsider.
- Avdeling for Design og brukeropplevelser bistår som web-redaktør konsernfunksjoner (HR, investor, kommunikasjon) med sine sider (Gjensidige 2019a).

Dokumentet forklarer videre at det er konserndirektørene som beslutter forretningsstrategien som understøtter konsernstrategien. Forretningsstrategien skal sikre at forretningen når sine mål. For den digitale delen av forretningen er det direktører for Digitalisering og utvikling som tar beslutninger om digital utvikling for å nå digitale forretningsmål. Mht. innhold på gjensidige.no er dette delt i to. På nettsider som ikke krever innlogging, åpne sider, er det dedikerte web-redaktører som skriver, publiserer, forvalter og sletter innhold, for å nå forretningsmål. På innloggede sider er det produkteiere som styrer oppgaver for IKT-utvikling på vegne av forretningen (Gjensidige 2019a).

For forretningssiden ser ikke denne beskrivelsen ut til å være oppfattet likt blant alle intervjupersonene. En intervjuperson uttrykker det slik «Det fins fellessider der Privat har et ansvar i teorien for forsiden i dag, men der vi ikke har ressurser til å håndtere konsernansvaret som følger med. Systemansvaret har jo TI. Et faglig ansvar er fortsatt uklart for meg. Jeg mener at hver web-redaktør har ansvaret for det faglige. TI hjelper til med et designrammeverk og system. Så fins det en merkelig linje mellom merkevare og design.»

En annen forklarer det slik: «Det er ikke en veldig tydelig styring, slik jeg ser det. Forskjellen mellom styring på åpne og innloggede sider vet jeg ikke». En annen følger opp «Jeg er usikker på hvordan styringsmodellen er i dag. Jeg synes det er en utydelig struktur».

En intervjuperson fra forretning forklarer en av årsakene til at det kan oppfattes som uklart: «Jeg ser at silotankegangen er veldig i veien for at vi får en side som er der for brukerne. Vi skal være det mest kundeorienterte selskapet og når du kommer på nettsiden så handler det utelukkende om oss og ikke om kunden. Siloene er internt i de forskjellige divisjoner. Hva som er den vanligste brukeroppgaven er nesten umulig å finne fram til».

Det blir videre forklart «Jeg har opplevd at vi har sittet og tatt en beslutning på tvers av divisjoner om å gjøre en endring. Når du kommer til den designeren som har brukertilgangen

så sier vedkommende bare nei. Da kan man lure på hvor beslutningsmyndigheten faktisk sitter. Det gjør det veldig vanskelig å få gjennomført noen form for endring».

Det er spesielt forsiden intervjupersonene fremhever som utfordrende. En intervjuperson uttrykker det slik: «Forsiden er det eneste problemet, da den er følsom». En annen forklarer: «Vi ser at alle har på et vis følelsen av at de eier forsiden. Det blir utrolig mye støy når vi jobber med å gjøre endringer, spesielt på forsiden».

På den innloggede siden som heter Din Side for privatkunder ser det ut til å være mer avklart: «Hvert år leverer vi inn en business case med områdene vi skal fokusere på. Det er ledergruppen Digitalisering og Utvikling som beslutter det. Deretter er det opp til produkteier å finne og prioritere oppgaver som sikrer at vi leverer på business caset».

For Din bedrift er det større variasjon i hvordan styringen fungerer. En uttrykker det slik: «Samarbeidet fungerer stort sett greit, men i utvikling av funksjonalitet så er vi fortsatt for siloorienterte». En annen fortsetter: «Næringsliv og Pensjon kan være to helt forskjellige ting, men når det gjelder administrasjonsdelen så kunne det vært enklere. Vi bør tenke på pensjon som et produkt og ikke som en organisasjon».

En intervjuperson fra stabsmiljøene uttrykker styringen basert på hvor eierskapet ligger: «Så langt har vi ikke evnet å ha annet et fokus i forhold til hvor eierskapet til sidene til enhver tid har vært. Dersom eierskapet til styring er lagt til en avdeling der fokus er salg, så har gjensidige.no fått en salgsrolle. Hvis ansvaret for styring er vært i en annen avdeling, så bærer gjensidige.no preg av et annet uttrykk».

Flere av intervjupersonene uttrykker mangel på å tenke kundeopplevelse: «Det er for få som tenker hel kundeopplevelse. Dette gjelder på tvers av divisjoner mellom Privat, Næringsliv, Pensjon og TI».

Teknologi

I dokumentet om styringsmodellen forklares teknologihierarkiet ift. nivåer, beskrivelse av nivåene og hvem som er eier for hvert nivå. Det er konserndirektør for Divisjon Teknologi og Infrastruktur (TI) som beslutter teknologistrategien som skal sikre at forretningen når sine forretningsmål. Direktør for avdeling digitalisering og automatisering beslutter de arkitektoniske målene, føringer og prinsipper som skal understøtte teknologistrategien og sikre en smidig arkitektur som muliggjør en effektiv implementering av forretningsstrategien.

På det operative nivået skal løsningsarkitekten gjøre nødvendige teknologiske grep for å møte forretningens krav for et system. Brukersystemansvarlig er ansvarlig for funksjonalitet, informasjon til systemets brukere, håndtering av endringsønsker og feilmeldinger og vedlikehold av brukerhåndbøker for et system (Gjensidige 2019a).

Et område det ser ut til å være enighet rundt er hvem som tar beslutninger om IT-arkitektur og IT-infrastruktur. Her er intervjupersonene enige om at disse tas i TI og IKT, og at denne type beslutninger har i mange år ligget hos denne divisjonen. Som en fra forretning uttrykker det: «Systemansvaret ligger jo i TI».

Fra et IKT-ståsted er det noe frustrasjon over den historiske utviklingen frem til i dag. En intervjuperson uttrykker: «Det har vært lite IKT-faglig styring av plattformen. Den tekniske plattformen har blitt til som en følge av mange prosjekter. Vi får ikke den beste tekniske løsningen ved å løse med fokus på utvikling av bare brukersfunksjonalitet».

Videre forklares det hvordan det fungerer i dag: «Nå er det faste produktteam som løser oppgavene, slik at det er mer kontinuitet i utviklingen av systemet».

IKT-personer forklarer også tanker om styring i fremtiden: «Jeg jobber nå med å lage et målbilde for arkitektur og hvordan systemet skal se ut, dvs. hvilken rolle har Enonic og hvilken rolle har andre komponenter i arkitekturen. Vi må bygge et system og ikke bare løse funksjoner. Jeg har egne løsningsarkitekter som lager retninger for at vi på sikt skal få en plattform som er mer effektiv å jobbe med, som lager brukerverdier og som koster mindre».

IKT-intervjupersonen fortsetter med tanker om fremtiden: «Jeg ønsker å bygge systemer som ikke er så sammenvevd og som skaper så store oppgraderingsbehov. Vi må bli smidigere over tid for å kunne gjøre fortløpende endringer og skape produkter. Forretning skal komme med brukerbehovet og beskrive det. Jeg er opptatt av samarbeid mellom IT og forretning. Det er da du finner de riktige løsningene. Det er en produkteier som tar med seg ønsker fra forretning inn i produktteamene. Noen ganger er det brukerbehov, andre ganger er det løsninger, så det er forskjellige tilnærminger».

Samspill og kultur

Flere av intervjupersonene er inne på kulturelle elementer som en del av dagens utfordring. En forklarer: «Det blir brukt mye tid på å overbevise hverandre om at ting er riktig. Jeg savner en felles forståelse om hva som gagnar kundene våre». En annen forklarer: «Samarbeid

mellom Næringsliv og Privat på Din bedrift og Din side. Næringsliv forstår ikke alltid at vi er like mye på privatområder som næringslivsområde. Det er krevende. Det er mange å koordinere med. Det ender opp med at vi bare gjør det. Vi jobber litt uavhengig av alle andre».

En intervjuperson forklarer interne kamper: «Den er ikke død den kampen om at Privat skal beslutte forsiden vår. Det er stemmer som ønsker å lage perfekte univers for pensjon og la de operere helt for seg selv. Men kunden har et kundeforhold med Gjensidige og trenger bare å forstå hva totalen er».

En annen fremhever manglende kommunikasjon og felles forståelse som en utfordring: «Det jeg noterer meg, og det er jo et tegn i den organisatoriske kulturen at folk generelt sett bruker utrolig mye tid på å snakke om hva de selv har prøvd å fortelle folk i et par år og hvorfor ting ikke funker slik det skal. De bruker utrolig mye energi på å klage over at du ikke får andre løsninger, at løsningene vi har for dårlige, framfor å se på hva vi må gjøre for å få maksimal effekt innenfor rammen vi sitter med per i dag. Målet er at siden dreier seg om kundeoppgaver og ikke intern organisering».

I en fremtidig styringsmodell så fremhever flere av intervjupersonene betydningen av samarbeid, tillit og kommunikasjon. En sier: «Det handler om å kunne snakke sammen og få til løsninger. Der vi har mennesker som snakker sammen og har tillit, så får vi samlet sett til mer». En annen peker på det å være pragmatisk: «Det er viktig å kunne finne pragmatiske løsninger. Interne stridigheter medfører alltid to tapere. Når denne kanalen blir den viktigste kanalen vår, så kan det komme andre typer diskusjoner for å styre». En intervjuperson fremhever betydningen av godt samspill: «Nå er vi organisatorisk splittet med Pensjon, Næringsliv og Privat hvor alle har sin egen nettsfære. Da er vi helt avhengig at det er godt samspill og hvor man er enig i hvor hvilken trafikk hører hjemme, sånn at man ikke sitter og konkurrerer internt i samme selskap». En annen utdyper på det samme temaet: «Jeg har tro på samarbeid for å nå ut til alle som jobber med web. Vi jobber i dag for mye i silo. Vi må jobbe mer i nettverk for å få frem helheten».

En fremhever både betydningen av samspill og en felles forståelse for utfordringene: «De kommende mulighetene krever bare mer og mer samspill. Vi vet hvor vanskelig det er.

I en så stor organisasjon så krever det mer koordinering, og da må vi ha bedre digitale koordineringsverktøy. Det krever også en bedre forståelse for hvorfor og hvordan ting henger sammen».

Organisering og styring

Når det gjelder organisering, så er det ulike oppfatninger om hvordan dette fungerer.

En intervjuperson sier: «Vi har et greit samarbeid med Pensjon fordi der er det siloer. Sidene er i dag bygd opp etter hvordan det er organisert». En annen har en pragmatisk tilnærming til det: «Jeg er helt rolig på at Privat har noen konsernfunksjoner, så lenge de tar konsernrollen».

Samtidig er det flere som er kritiske til organiseringen og hvordan det påvirker samspillet mellom divisjonene. Det er flere ulike dimensjoner som fremheves. En sier: «Divisjonene står ikke sammen. Gjensidige.no er felles for konsernet og man burde stå sammen i større grad.

Når vi har et hardt skille mellom Næringsliv og Privat, så får du store skiller mellom divisjonene og en kamp på forsiden». En annen dimensjon en intervjuperson påpeker er organisatoriske endringer: «Vi bruker organisatoriske endringer som et middel til å få til endringer, men det vi ofte da mister er kontinuitet i eierskapet fordi personer knyttes til forretningsområdet og ikke til rolle».

En annen peker på styringsmodellen hvor Privat har et konsernansvar: «Jeg skulle ønske at gjensidige.no ikke var underlagt et forretningsområde». En konstaterer en annen dimensjon: «Åpen vs. innloggede sider er et hardt skille ift. hvordan vi er organisert. Vi har skade, service og salg og så er det noen ting som faller imellom, blant annet åpne sider. Så har du det tekniske som binder det sammen, som vi prøver å få til en bedre rigg for». En intervjuperson viser til det organisatoriske skillet mellom kundesegmenter: «Et av de største problemene er at jeg kan være en bedrift og jeg kan være privat. Vi må fokusere på de oppgavene kunden faktisk er der for å løse». En intervjuperson påpeker en annen dimensjon: «Det å ha mange spredte miljøer har pluss og minus. Man må forstå hele nettet, og vi må forvalte kundetraffikken bra. Hvem eier trafikken, hvem forvalter den. Samarbeidet er for avhengig av personer og prosjekter». En intervjuperson sier «Jeg opplever at det er ganske mange redaktører som skriver for gjensidige.no. Samarbeidsmessig er det noen hos Privat, Pensjon, TI, Næringsliv og Produkt som skriver. Det er et ganske stort nettverk av folk som er involvert».

Så hva tenker intervjupersonene om fremtiden? En intervjuperson peker på en tidligere organisering: «Organiseringen før jul hvor en del av TI sørget for samkjøringen gjensidige.no, synes jeg var positiv. Det gjorde det lettere å håndtere mange ulike divisjoner. Nå må vi finne ut hvem som er ansvarlig for Privat og Næringsliv fremfor at det lå innen TI som var limet og bindeleddet mellom forretning og teknologi. Det er mange som prøver å fikse mye, så de går litt i beina på hverandre, eller at det er hull hvor ingen gjør noe».

Flere av intervjupersonene fremhever tverrfaglige team som en interessant løsning: «Vi må jobbe tverrfaglig for å få løse oppgaver som henger mer sammen, som i en reise. Vi har ukentlige arenaer med merkevarsjef og webredaktører for å sikre at det henger mer sammen og at det er en helhet på ting». En annen er inne på den samme ideen: «Jeg tror på en ny måte å jobbe på. Da er det innenfor tverrfaglige team à la Spotify. Da vi får team som skal legge til rette for de kundene. Tverrfaglig team eier målene til de kundene. Det kan være vanskelig når vi opererer innenfor ulike bransjer, som pensjon og forsikring. Vi kunne hatt team for landbrukskunder, små bedriftskunder, meglere, unge kunder. Det er mange måter å organisere en styringsmodell rundt. Det er behov for å kjenne kunden og kjenne markedet og jobbe iht. de målene som er satt».

En annen intervjuperson har en refleksjon på hva som fungerer for dagens Gjensidiges designere: «Jeg tror at den måten som de velger å organisere designerne våre på nå ved at de sitter de litt her og der løses gjennom et fagmøte. I fagmøte samles man for å se de store linjene, ser på verktøyet man har tilgjengelig, hvordan det blir brukt, deler suksesshistorier og så videre jeg tror det er måten å løse det på».

En intervjuperson har mer visjonære tanker for fremtidig styring: «Jeg skulle ønske det var et eget digitalt forretningsområde, som ikke er det gamle teknologimiljøet. Digitale flater er ikke teknologi, det er en forretningskanal og krever en forretningskompetanse. Vi skulle ha hatt en digital direktør i Konsernledelsen med et ansvarlig forretningsområde, helt uavhengig av forsikring eller pensjon».

4.4 Digital merkevare på gjensidige.no

Gjensidige har en merkevarestrategi som ble godkjent i konsernledelsen i juni 2018.

I merkevarestrategien forklares det innledningsvis hva merkevaren skal være for Gjensidige: «Merkevaren Gjensidige skal utvikles til å bli bransjens sterkeste merkevare, med en tydelig differensierende fordel som det mest kundeorienterte selskapet. Gjensidige skal sette nye standarder for betjening, tjeneste- og produktleveranser i markedet» (Gjensidige 2018).

Videre sier merkevarestrategien at «Gjensidigeopplevelsen er etablert som rammeverk for kundeorienteringen av Gjensidige og skal virke som styrende prinsipper for selskapets kundeorienterte verdiskapning og utvikling. Gjensidigeopplevelsen:

- Vi holder det vi lover
- Vi leverer alltid kvalitet
- Vi gjør det vanskelige enkelt
- Vi sikrer oss at kunden er fornøyd» (Gjensidige 2018).

Fra det mer overordnede fortsetter merkevarestrategien inn i den digitale delen av merkevaren: «Også digitalt skal Gjensidigeopplevelsen differensiere selskapet. Dette er operasjonalisert gjennom Digitalprinsippene som definerer hvordan Gjensidigeopplevelsen skal uttrykkes i våre digitale løsninger. Digitalprinsippene er direkte utledet av, og basert på, prinsippene i Gjensidigeopplevelsen og er som følger: Forutsigbarhet – Mestring – Framdrift – Trygghet – Personlig» (Gjensidige 2018).

Merkevarestrategien utdyper også sammenhengen mellom digitale og betjente kundeopplevelser: «Forsterket kraft og styring til arbeidet med å levere de beste digitale kundeopplevelsene gis gjennom Gjensidigeopplevelsen Digitalprinsipper. Disse definerer de sentrale egenskapene ved brukeropplevelsen til Gjensidiges digitale løsninger og er ment å sikre et like klart og unikt «fingeravtrykk» for merket i digitale kundeopplevelser som betjente» (Gjensidige 2018).

Dokumentet om styringsmodell for gjensidige.no forklarer: «Avdelingen for Marked og Profil har ansvar for alle de grunnleggende prinsippene som må ivaretas på gjensidige.no.

Gjensidiges profil skal ha som hovedmål å sikre;

- En tydelig identitet, særpreg og attraktivitet for merkevaren
- En ny standard hva gjelder kundeopplevelser i bransjen» (2019a).

Dokumentet presiserer også hva dette er mer konkret: «Gjensidige skal kjennetegnes av et gjennomført design som understøtter ønsket posisjonering gjennom en klar og tydelig bruk av logo, illustrasjoner, typografi, farger, bilder og layout. Kombinasjonen av elementer skal sammen med et kundeorientert skriftlig uttrykk bidra til å sikre effektiv og tydelig kommunikasjon, de beste kundeopplevelsene i bransjen og et attraktivt særpreg».

Videre redegjør dokumentet om styringsmodellen om Gjensidige design og Gjensidigespråket: «Gjensidiges design er et rammeverk for å operasjonalisere Gjensidiges kundeorientering i digitale kanaler. For å underbygge kundeorienteringen, er rammeverket modul- og oppgaveorientert, for å sikre at brukeren får fullført sine oppgaver. Gjensidigespråket hjelper oss til å snakke med én stemme, og til å forsterke følelsen av ett Gjensidige. Språket vårt danner grunnlaget for alt vi kommuniserer til kundene, uavhengig av kanal (Gjensidige 2019a).

Leder for avdeling Marked og Profil forklarer om sin avdeling: «Avdelingen har ansvar for Gjensidiges profilhåndbok. Den inneholder alt fra plassering av logo, farger på logo, maler mm. Vi har guidelines for alle elementer. Profilen til Gjensidige skal si noe om hvem Gjensidige er».

Intervjuperson fra avdeling for Digitale Kundeopplevelser forklarer: «Merkevarestrategien legger føringer for hvordan kundeopplevelsen skal være både i digitale og i andre kanaler. Basert på merkevaren har vi et lag med identitet med det visuelle, tone of voice osv. Strategien og neste lag med identitet ligger i to ulike divisjoner. Så ligger design og brukeropplevelser i en tredje divisjon og har ansvaret for det digitale uttaket på gjensidige.no. Det krever mye samarbeid og dialog på tvers. Forretningsmålene er de samme, uansett hvor du jobber, selv om du jobber fra TI, Privat eller andre, så lenge privatkunden er den samme».

Samtidig uttrykkes det uklarerhet rundt organiseringen og utøvelsen av profilen ut i digitale flater: «I dag er det splittet opp i to, hvor utviklingssiden og prinsippene skjer på to forskjellige steder. Vi får våre føringer fra merkevaredirektøren og jobber tett i forhold til de valgene vi gjør. Det skal gjennom tre ledd før det blir synlig overfor kunden».

Intervjupersonen fra avdeling for Digitale Kundeopplevelser forklarer: «Profil-teamet er en del av markedsmiljøet. De digitale kanalene, som Facebook og Instagram som Marked bruker, har en annen ledestjerne enn gjensidige.no. På gjensidige.no handler det om å få oppmerksomhet først og få brukeren til å klikke seg videre. Når du er på den digitale tjenesten så handler det om å gjøre den oppgaven du kom for å gjøre. Det er ulike virkemidler som fungerer i de ulike digitale kanalene».

Bruk av maler som styringsmekanisme oppfattes noe ulikt blant intervjupersonene. En intervjuperson forklarer sin oppfatning: «I tillegg så prøver vi å påtvinge mal-systemet som ligger i det gamle CMS systemet vårt, hvor det er veldig stramme maler. Dermed så har vi tvunget ut vårt maler på et system slik de ikke er ment å brukes. Det skaper veldig mye problemer for at vi skal klare å lansere». En annen har en annen tilnærming: «Jeg tenker at det er mangelfulle maler, profilen vår en mangelfull med masse luft».

En intervjuperson påpeker: «Malene i dag er begrensende, fordi vi ikke har den tilpasset til tekst, filmer og videoer. De oppleves som rigide. Figurene tar mesteparten av plassen og oppleves ikke som moderne».

En intervjuperson forklarer bruk av retningslinjer slik: «Vi har guidelines og retningslinjer vi skal følge. Det kan man like eller ikke like. Vi har nok valgt en profil som er mer privatorientert enn bedriftsorientert, men det må vi forholde oss til».

I løpet av intervjuene kom det også frem konkrete innsigelser på dagens profil og retningslinjer: «For næringslivskunder kunne vi tenke oss videoer, filmer, illustrasjoner og bilder av ekte folk. Nå er det ikke tilpasset kundene våre. Når vi jobber med ting så synes vi det er tungt, fordi vi ikke har de malene vi trenger. Selve navigeringen passer dårlig for oss ved at sidene er delt mellom Privat og Bedrift. Vi vet at noen kunder velger feil da de er usikre på om de er privatkunde eller bedriftskunde når det er bedriften som har kjøpt forsikringen.

En fagperson forklarer: «Balansen mellom stram styring gjennom maler vs. frihet er en vanskelig balanse. Vi har nå en Lego-analogi som er at hver bruker har et sett med byggeklosser som brukeren kan anvende hvordan brukeren vil. Da får hver bruker en fleksibilitet hvor brukeren, for eksempel en front-end-utvikler i Bratislava, ikke trenger å tenke på merkevaren, da han vet at de elementene er OK».

En annen intervjuperson sier: «Alle front-end-utviklere sitter og gjør et uttak av profilen. Mange utviklere sitter i andre land, er eksterne og er ikke lært opp i strategier og merkevaren. Da blir forretningsmålene styrende for de valg de gjør».

En annen intervjuperson forklarer: «Kunstnerisk frihet til webredaktører gjør vi gjennom å tenke at lar det seg teste, så kan vi gjøre det. Viser det seg over tid å være en bedre løsning så kan vi gå i den retningen, men i utgangspunktet må det være en grunntanke om hvorfor man gjør dette og hva man skal oppnå. Hvis ikke blir det fri flyt av alle mulig ideer og tester».

Om identitet og opplevelsen av merkevaren på gjensidige.no

For enkelte av intervjupersonene er merkevaren hvordan man bruker logoen, farger, figurer og språk. Men flere av intervjupersonene er opptatt av hvordan identiteten til Gjensidige og opplevelsen av merkevaren blir presentert på gjensidige.no.

En intervjuperson forklarer om Gjensidiges identitet i merkevaren: «Gjensidiges merkevareidentitet skal føre til at vi skiller oss ut. Kunden skal kunne se på tjenestene at det er Gjensidige».

En annen intervjuperson sier: "Fremfor å fokusere på automatisering og ett klikk, så har vi et potensial til å ta ut mer av den følelsesmessige opplevelsen".

En intervjuperson har en klar oppfatning av hva Gjensidige ønsker å oppnå: «Forsiden viser ettertrykkelig at det er et topplinjefokus da forsiden er plastret med kjøp av ulike produkter, fremfor veiledning i kundereisen. Men hvis forsiden skal understøtte merkevaren som en skadeforebyggende problemløser, så gjør den ikke det. Vi har ikke vært så opptatt av det innover i portalen heller».

Flere av intervjupersonene er opptatt av hvordan kundene opplever merkevaren i digital og betjent kanal. Det er spesielt intervjupersoner med lang ansiennitet og erfaringer fra ulike deler av konsernet som trekker frem dette. En intervjuperson sier: «Vi har jobbet i mer enn 10 år med våre kunderådgivere med Gjensidigeopplevelsen, og de trener på å gi kundene denne. Det ser vi også på kundetilfredshetsundersøkelser, hvor scoren er høy. Vi har mye å gå på blant teknologer, de som ivaretar den digitale gjensidigeopplevelsen. Mange av dem er eksterne konsulenter, og de går ikke på kurs i Gjensidigeskolen. For dem handler det mest opp tekniske ting som oppetid, tekniske feil og ikke det å gi en opplevelse».

En av intervjupersonene er tydelig på forskjellen mellom kanalene: «Det er en kjempeforskjell mellom betjent og digital kanal. Jeg synes betjent kanal fyller rollen som en hjelper, og det er på bakgrunn av den kanalen. Innen oppgjør har det vært jobbet bra med å levere gode digitale tjenester. Det er deler av det som fungerer bra. Men betjent kanal representerer merkevaren til Gjensidige på en bedre måte».

En annen intervjuperson forklarer noe av det samme fra en annen innfallsvinkel: «Plattformen skal være et sted å møte gjensidige på, både for nye og eksisterende kunder, hvor vi møter kunden på tilsvarende vis som i andre kanaler. I dag opplever jeg at det er for stor avstand mellom det vi sier det skal være og det kunden opplever når man kommer til gjensidige.no. Du har ikke de samme gode kundeopplevelsene som du får i fysiske kanaler. Gjensidige.no har ikke kommet dit enda. Det er et for kaldt møte med kunden».

Enkelte av intervjupersonene uttrykker også en bekymring rundt hvordan merkevaren fremstår på gjensidige.no i dag: «Fokuset har vært å komme raskest mulig til kjøp av bilforsikring. For alle som kommer hit skal kjøpe bilforsikring. Jeg opplever at vi har gått litt bort fra det, at vi viser mer hva Gjensidige har å by på, men fremdeles er det fra et produktperspektiv. Det speiler produktperspektivet fremfor kundeperspektivet». En annen intervjuperson har en tilsvarende bekymring: «Merkevaren er utydelig på gjensidige.no. Merkevaren vår representerer et hjelpe-brand, at vi er her for å hjelpe folk og at vi har en vektor. Det synes jeg ikke gjensidige.no representerer. Jeg synes den representerer kom og kjøp, vi vil tjene mere penger».

En intervjuperson uttrykker: «Man tar jo med seg sin erfaringsbase inn på nettet. Andelen som starter digitalt og som slutfører i betjent er for stor. Det kan skyldes mangler i kundeferden, slik at kunden ikke tør å ta neste steg. Det at kunden ikke føler seg trygg nok til å fullføre, vil kunne påvirke merkevaren».

En intervjuperson mener: «Jeg synes generelt at vi kunne foretatt et løft av den digitale flaten. Fått den til å representere det samme som betjent kanal». En annen er mer kritisk «Hva skal etterlatt inntrykk være av portalen vår? Den er nok fragmentert. Med den styringsmodellen vi har i dag, kan enkelte ta seg litt til rette».

Profilansvarlig forklarer: «Vi er på vei til å gjøre noen endringer i profilen. Det går på fargebruk med en tydeligere signalfarge, mer levende illustrasjoner og bruk av bilder. Vi har prøvd å ivareta de interne behovene, men primært ivaretatt det kundene er opptatt av.

Det handler om å stramme inn mer i verktøykassen vår for å tydeliggjøre identiteten vår. Profilen skal treffe i 360 grader, fra eierne våre til investorer, til næringsliv og privat. Det er ganske stor distanse til mottakergruppe/interessentene i forhold til hvordan de ser på oss, uten at vi mister tydeligheten for hvem Gjensidige er».

Hvilken type styring må til?

En av intervjupersonene peker på både mål, kultur og hvordan tankesettet må være for å lykkes: «For at digital kanal skal komme på samme nivå som betjent kanal, må vi ha felles mål og et felles ønske om at gjensidige.no skal være noe mer enn en salgskanal. Vi må tenke at den skal utvikles til å ivareta merkevaren vår. Hvis merkevaren vår skal være der for å sikre liv, helse og verdier, så må vi tilrettelegge på en helt annen måte. Da må vi faktisk bygge om løsningen og sidene våre. Ønsket mitt er å kunne fremstå som én merkevare, uavhengig av at vi har ulik organisering innenfor denne merkevaren, og at vi har klart å personalisere sidene. Dette er ganske avansert og ganske komplekst. Så vi kunne ha startet med hvilke oppgaver våre kunder trenger hjelp med, men ikke bare innenfor privatforsikring. Vi må ta alle segmentene og kartlegge de vanligste kundeoppgavene. Gjensidige.no er også en salgskanal, så vi må også være en god digital rådgiver på samme måte som en rådgiver i betjent kanal, slik at vi kan komme med gode digitale råd til kundene».

En annen påpeker: «Hva skal til? Det må være å lage mer rådgivningsbaserte tjenester og gjøre det enklere å være kunde».

En annen intervjuperson sier: «Veldig mye av infrastrukturen som kreves for denne type tjenester må bygges først. Så jeg skjønner at vi har prioritert det mest grunnleggende».

En intervjuperson uttrykker: «De digitale prinsippene følges ikke helt ut og er ikke forankret helt ut i organisasjonen. Jeg tror det må forankres i toppledelsen. Jeg tror det er litt vanskelig at et forretningsområde, Privat, med ett sett med KPI-er, er beslutningstaker av gjensidige.no som konsernløsning. Det burde ha vært organisert som tverrfaglige team, slik at alle KPI-ene, alle kundene og alle oppgavene som skal løses, var representert».

4.5 Nettsøk

Det er det ikke avdekket noen Gjensidige-dokumenter rundt strategi, retningslinjer, maler eller lignende for nettsøk. Ifølge Gjensidiges interne Google analytics-statistikk, kommer de

fleste brukerne, 47 %, direkte til forsiden ved å skrive inn gjensidige.no i nettleseren. 20 % kommer til gjensidige.no fra betalt søk. 11,3 % av brukerne kommer inn via organisk søk. De øvrige kommer inn via lenker i nyhetsbrev eller ulike typer kampanjer.

Videre kilder til funn om søk er fra intervjupersonene. Blant dem er oppfatningene rundt søk diversifiserte og er basert på hvilken organisatorisk enhet intervjupersonen tilhører eller hvilket fagfelt man er innenfor. Samtidig opplever flere av intervjupersonene at Gjensidige ligger bakpå innenfor dette fagfeltet. Som en intervjuperson uttrykker det: «Jeg opplever at vi har sovet i timen».

På nettstedet gjensidige.no er det en felles forståelse for at søk-funksjonen ikke er bra. En sier: «Søket på gjensidige.no er ikke spesielt bra. Det er vanskelig å finne frem». En annen sier: «Jeg er usikker på hvor god navigeringen er for å løse kundens behov, og at den er tydelig for kundene. Den må kunne brukes til å søke etter informasjon og i langt større grad for å løse den problemstillingen kunden har». En intervjuperson forklarer: «Vi har flere tusen sider på gjensidige.no. Hvis kunden ikke finner frem, så må vi legge til rette for dette. Hvis ikke ringer de kundesenteret eller gir opp». Samtidig så er det uklart hvor ansvaret ligger: «Jeg er usikker på hvor det ansvaret ligger».

En intervjuperson uttrykker frustrasjon over søk generelt: «Jeg synes det er mangelfullt i oppbyggingen av portalen, at vi ikke har et velfungerende søk på gjensidige.no. Du kan starte helt ut på Google og du får ikke den hjelpen du trenger. Vi er ikke til stede med søk på gjensidige.no».

Samtidig påpeker flere hva som skal til: «Det skal komme nye muligheter for søk med ny generasjon av CMS. Det handler om vi klarer å bygge opp arkitekturen for å ta det i bruk og maksimere mulighetene.»

En annen intervjuperson hevder: «Det krever koordinering på tvers. Her er språk viktig og at vi bruker de samme uttrykkene. Det krever mer av de som jobber med arkitektur og de som jobber med innhold».

En tredje påpeker hvor viktig det er å ha et tallgrunnlag: «Vi må se på data som analyserer nettsiden vår i forhold til brukerne. Da får vi innsikt i brukeroppførsel».

Betalt søk

Noen av intervjupersonene har et bevisst forhold til betalt søk på Google. En forklarer: «Det er samarbeid mellom Privat og Næringsliv i dag. Vi i Privat har ansvaret for betalt søk, hvor vi jobber sammen med webredaktør på Næringsliv om søkemotoroptimalisering. Men vi har ikke et samarbeid med Pensjon. Der opplever jeg at det ikke er like stor modenhet rundt det, men det er på gang.»

En har en positiv oppfatning av betalt søk: «Så langt har fagfolkene vært dyktig på bruk av penger. Gjensidige var tidlig ute med å flytte markedsføringsbudsjettet til digitale flater».

Andre har et distansert forhold til betalt søk: «Betalt søk? Vi bruker masse penger på dette, men jeg vet ikke mer». En annen hevder: «Jeg synes vi er dårlige på dette. Vi kan bruke 100 000 på et budsjett, men jeg forstår ikke hva jeg får ut av det». En annen forklarer: «Jeg har nettopp startet å kjøpe søkeord. Jeg aner ikke om Gjensidige har noe strategi på dette i det hele tatt. Det er vanskelig å forstå hva Gjensidige vil».

En tredje intervjuperson er mer kritisk: «Mitt inntrykk er at den som sitter og betaler for disse annonsene, har fått et budsjett og måles på konvertering. Det er et feil mål når du skal jobbe med søkemotoroptimalisering».

Balansen mellom organisk og betalt søk er det kun et fåtall av intervjupersonene som har et forhold til. En påpeker: «Hvis prisutviklingen for betalt søk på Google fortsetter, så er vi avhengig av å prioritere arbeidet med organisk søk. Mitt inntrykk er at det avhenger av arbeidskapasitet.» En annen sier: «Jeg vil bruke mindre penger på betalt søk hvis vi blir bedre på søkemotoroptimalisering. Da driver vi relevant kundetraffikk til relevante sider og ikke til forsiden».

Intervjupersonen fortsetter: «Jeg tror vi skal balansere betalt og organisk søk. Jeg har mest tro på organisk søk. Men vi ser på de søkeord vi har betalt for opp mot organisk søk. Vi bruker masse penger på betalt søk, og vi må vite om dette er riktig bruk av penger».

Samtidig er flere kritiske til hvordan nettsøk håndteres i dag: «Vi må jobbe mye mer aktivt med søk og rydde opp i innhold på våre sider, slik at vi blir mer effektive i søk. Vi har ikke hatt muligheten til å gjøre det av hensyn til arbeidskapasitet». En annen fortsetter: «Vi sitter i dag og tenker at vi har søkemotoroptimalisert en side hvis vi bare har jo laget en bra tekst og

en «titel tag», og i mange tilfeller har vi ikke det heller». En tredje sier: «Vi taper gratis trafikk inn til sidene våre og dermed taper vi også salg. Så er det en kjempesplitt mellom det miljøet som sitter og betaler for søkeord og de som gjør søkemotoroptimalisering».

Styring av nettsøk

Når det kommer til styring av nettsøk er det mye som er uklart. Selskapet er ikke enig om hvordan selskapet skal jobbe med dette. Det er ikke funnet noen dokumenter som beskriver fagfeltet søk i Gjensidige, verken strategi, retningslinjer.

En intervjuperson sier: «Mulig det fins retningslinjer rundt omkring, men jeg er usikker på omfanget av det. Vi trenger å jobbe med retningslinjene slik at vi jobber med språk på den samme måten, i forhold til hva som hva som er relevant søk og ikke. Vi må jobbe for å lære av hverandre».

En annen forklarer: «Bare det å vite om Google-reglene burde ha vært sendt ut til de ulike ansvarlige med KPI-er. Jeg vet at webredaktørene snakker om det, men jeg oppfatter ikke at det er et målrettet arbeid».

Hvordan nettsøk skal være organisert er det mange som har meninger om: «Det er et kunstig skille mellom betalt søkt, søkemotoroptimaliseringsmiljøet og redaktører. Organisatorisk er jeg ikke sikker på at det trenger å være så tett mellom dem. Vi må eie den problemstillingen felles. Søkemotoroptimalisering sitter i TI i dag. Det handler mye om redaktørkompetanse, men også om kompetanse på betalte flater og kundeinnsikt som TI ikke nødvendigvis gjør i dag».

Ifølge dokumentet for styringsmodellen for gjensidige.no er en av web-redaktørens oppgave å: «Optimalisere nettsider for å nå forretningsmål (analyser, brukertesting og søkemotoroptimalisering)»

En annen er opptatt av kompetanse: «Det er ganske vesentlig at webredaktørene har lik kompetanse. I dag er det ganske mange som skriver på gjensidige.no, på mange ulike nivå. Alle må ha søkemotoroptimaliseringskompetanse. Ikke alle forstår søkemotoroptimalisering og betalt søk». En intervjuperson støtter også opp om at webredaktørene skal ha en mer sentral rolle innen søkemotoroptimalisering: «Jeg tenker at søkemotoroptimalisering er noe

som skal ligge naturlig under webredaktør sin rolle. Webredaktørene må fortsatt sitte i forretningen, fordi da jobber man nærmere kundene».

En er optimistisk mht. nettsøk: «Vi har testet noe og vi vet at det er effektivt å jobbe med søkemotoroptimalisering. Der bør vi ha en person som jobber minst 50 %. Dette er organisk søk. Opprydding av innhold vil hjelpe, uansett søk».

En intervjuperson sier: «Det virker nærliggende å ha et tett samarbeid mellom organisk og betalt søk. Det er to ulike avdelinger i dag».

Når det gjelder valg av IT-verktøy, så er det enighet om at dette ligger hos TI. En fra TI forklarer: «Ansvaret for verktøyet Site Improve, ligger i min avdeling. Vi bistår webredaktører med søkemotoroptimalisering».

4.6 Personalisering på gjensidige.no

I datainnsamlingen er det ikke funnet dokumenter som beskriver en strategi eller retningslinjer for personalisering i konsernet.

I NÅ-møte 7.oktober 2019 forklarer Gjensidiges CRM-fagperson hva personalisering er: «For det første skal man kjenne igjen den man snakker med. Man må kjenne igjen når kunder dukker opp i ulike kanaler som nett, telefon eller på kontoret. Det andre punktet er at man må huske hva kunden har sagt. Dette gjøres gjennom systematisk lagring av data om den enkelte kunde. Dette er grunnlaget for å tilpasse budskapene. Det tredje punktet er å komme med anbefalinger til kunden. Anbefalinger er noe man kjenner igjen fra kunderådgiverens samtaler via telefon og samtaler på kontorene. Det siste punktet er å komme med *relevante* anbefalinger for kunden, som kanskje er det viktigste. Hva kunden har gjort helt opp til kontakten hvor vi skal komme med anbefalingene er helt sentralt for å kunne gi relevante anbefalinger. Det betyr at anbefalingene skal skje raskt og være basert på store mengder data og i den konteksten kunden velger å være i kontakt med Gjensidige på. En av grunnene til at man skal jobbe med dette, er at kundene direkte eller indirekte sier at de vil at Gjensidige skal bruke informasjon om kunden dersom det er nyttig for kunden. Mange kjøper produkter basert på reklamer som er tilpasset seg» (Gjensidige 2019b).

Flere av intervjupersonene fremhever personalisering som et viktig trekk fremover.

En påpeker: «Jeg tror det vil gå mer i retning av personalisering, selv for de kundene vi ikke har identifisert.» En annen intervjuperson utdyper: «Innen forsikring er personalisering viktigere enn mange andre bransjer fordi forsikring oppleves som et komplekst produkt der kundene ofte er usikker på hva som er riktig for seg». En tredje intervjuperson forklarer videre «Klarer vi å personalisere noen av kundereisene så har vi kommet langt i å skape sider som mer representerer et varmt Gjensidige.»

En fra Privat forklarer: «Personalisering er bra fordi jeg liker jo at det er skreddersydd. Den informasjonen jeg får blir mer relevant for meg som kunde, og den treffer meg forhåpentligvis bedre».

Samtidig fremhever noen intervjupersoner betydningen av å være kundesentriske når man personaliserer: «Vi skal være kundesentriske. Da kan vi ikke ha en ambisjon om å selge for enhver pris. Budskapet må være noe som er tilpasset kunden. Vi kan ikke pushe salg når det ikke er relevant.» En annen fortsetter på den samme linjen: «Det handler om å være relevant, la kunden få lov til å bestemme litt selv. Men selvfølgelig bli guidet på en smart måte».

En tredje forklarer: «Jo mer vi kan personalisere slik at kunden kjenner seg igjen i sin hverdag og i sine behov, jo bedre er det».

Samtidig er det noen som er kritisk til personalisering: «Personalisering er dårlig fordi at vi får lite kontroll på kundereisen til kundene våre og vi lite kontroll på hvilket budskap de faktisk har møtt på vei inn til å løse oppgaver osv.». En annen har en annen bekymring: «Det kan også gå for langt ved at kunden opplever at Gjensidige vet mer om kunden enn det den er komfortabel med». En tredje utdyper: «Vi vet om at det skal være nok personalisert til at det hjelper kunden, men ikke for mye, slik at kunden blir usikker.»

En intervjuperson forklarer: «Nå har jeg sittet og sett på analyser av hvordan folk scroller på nettsiden. Kundene scroller ikke, verken på mobil heller på laptop. Så kundene ser kun det bildet som kommer opp når det er gått inn på en side. Alle budskap nedover er ikke-budskap. Ved en personalisering så skal man være ganske treffsikker på at en kundegruppe skal få et annet budskap enn resten».

Utfordringer med Næringsliv

For næringslivskunder er det flere utfordringer med personalisering. En intervjuperson som jobber med næringslivskunder forklarer: «En kunde kan ha flere roller hos oss». En annen fortsetter: «Det er mer komplisert med Næringsliv ved at det er flere som kan logge på. Store kunder har flere kontaktpersoner og noen av dem har også et privat kundeforhold. Da vet vi ikke hvilken rolle de har når de er innlogget med BankID».

En intervjuperson fra Næringsliv sier: «I Næringsliv er vi helt i startgropen mht. personalisering. Det å bruke mest relevante råd, det har vi ikke gjort i Næringsliv. Det holder vi på å bygge opp nå, så det kommer vi til å se mer til».

Bruk av cookies vs innloggede sider

I sitt foredrag sier CRM-fagpersonen at «Kunden blir gjenkjent gjennom innlogging eller gjennom bruk av cookies». I intervjuet påpeker han: «Men jeg tror fortsatt at cookies er et issue». En annen intervjuperson utdyper: «Vi har ikke brukt mye tid på å tenke på cookies. Vi har vært veldig ryddige mht. personvern og lovverk og ønsker å være ryddige på det. Myndighetene kommer til å stramme inn på personvern».

En intervjuperson som jobber med næringslivskunder sier: «Cookies kan jo være relevant for småbedrifter».

Innloggede sider med bruk av BankID er det blant intervjupersonene bred enighet rundt. Intervjupersonen fra CRM fremhever: «Det å få kunder til å logge på er en vinnerstrategi. Da kan man samle inn data om kunden hele tiden. Alle, både kunder og ikke-kunder, kan i prinsippet logge seg inn med BankID. Det kan være for å få et riktig tilbud på ulike forsikringer. Kunder som har skader må logge seg må for å kunne melde en skade».

En intervjuperson forklarer: «Det er gjort brukertester på at kundene logger inn for å være sikker på at man får riktige rabatter og riktig pris. Kundene har et insentiv til å logge seg på».

Betydning for styring av personalisering

En intervjuperson forklarer: «I dag styrer avdelingen kundeflyt og analyse åpne sider og forsiden. Et IT-produktteam for skade styrer enkelte applikasjoner på Din side, mens produktteam for service styret alt annet. Så styrer teamet for nettbutikken ting på salg».

En annen har samme oppfatning: «Web-redaktører styrer på åpne sider, serviceteamet styrer

på «din side», mens salgsteamet styrer på nettbutikken». For enkelte er dagens styring uklar: «Nå vet jeg ikke hvem som styrer. Litt går via CRM, litt via Digitalisering og Utvikling og litt via TI. Det er fragmentert. Divisjonene har ulike mål og det gir ulike føringer på ulike business case».

En intervjuperson sier: «Ved personalisering kommer CRM inn som en joker her. Det betyr at web-redaktørene og produktteamene må slippe opp på makten. De kan ikke ha ansvaret for hvilket budskap som gjelder på deres flate lenger. For det må CRM ha en totaloversikt over. CRM blir da innholdseiere for alle sider, både forsiden, Dine sider og innlogget, SMS og Dynamics og alt sammen. Web-redaktøren blir jo ansvarlig for alt innhold som skal stå på forsiden. De må ha kontroll på teksten, så det krever tett samarbeid. Jeg tenker på sikt at man har en sånn Spotify-modell med squads som jobber med ulike oppgaver hvor man har ansatte fra CRM, design, IT, forretningsutvikler og web-redaktører. De eier en oppgave som for eksempel «digitalt mersalg». Teamene vil da sikre at budskapet fungerer i alle kanaler. Det er lettere å gjøre ting og nå mål som er mer spisse. I dag får ikke CRM innpass i serviceteamet, da det er serviceteamet som beslutter innhold på «Din side». Dersom de var i samme team, hadde de jobbet mot et felles mål. Webredaktøren må slippe opp makt ift. hvilke budskap som skal presenteres for kundene».

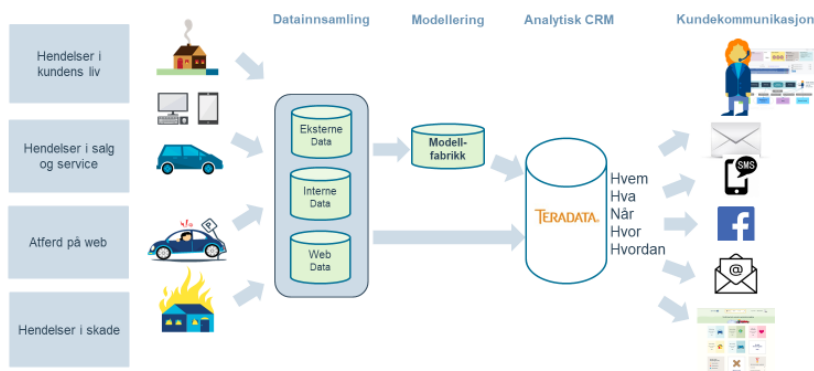
En annen intervjuperson har en mer overgripende idé til styring: «En nøkkelfaktor er at vi får en leder som styrer hele personaliseringsbiten slik at det blir likt på tvers».

Fra foredraget 9.okt 2019 forklarer CRM fagpersonen at CRM er svært sentral i styringen av personalisering generelt: «Så hvordan løser Gjensidige personalisering i praksis? Vi forsøker å fange alle data av betydning for å kunne ta automatiske beslutninger om kommunikasjon. Det første er å fange data om kundens atferd på Gjensidiges digitale flater, såkalte web-data. I dag bruker vi de dataene vi samler gjennom atferd og bevegelser på gjensidige.no, men i fremtiden kan det være data fra apper og alle andre flater Gjensidige har. Gjensidiges data struktureres i tre kilder. I tillegg til web-data, bruker vi eksterne data som forteller om kundens behov basert på livssituasjonen og eiendeler kunden har og interne data som vi har basert på kundehistorikken i Gjensidige. Alle disse kildene kombineres og brukes til å sette opp prediksjonsmodeller vi kan benytte til automatisk å personalisere kommunikasjonen gjennom en modellfabrikk hvor vi beregner sannsynlighet for kjøp, kundeavgang og fremtidig lønnsomhet på kunder og ikke-kunder. Denne fabrikk produsere utfall som vi skal bruke i

kundekommunikasjon med kundene. Innen analytisk CRM har vi forretningsregler vi setter opp som brukes til å bestemme hvilken type kommunikasjonsaktivitetene skal gå til hvilken type kunder, gjennom hvilken kanal. Dette gjelder både utgående kommunikasjon og inngående når kunden selv tar kontakt via nett eller telefon. Dette er grunnmuren for den personalisering vi snakker om. Uten data og uten modeller så kommer vi ikke så langt» (Gjensidige 2019b).

CRM-fagpersonen fortsetter: «Vi jobber ikke bare med digitale flater. Tradisjonelt i CRM har vi jobbet mye med e-post, telefon. Nå ligger mye fokus på hva som skal skje når våre kunder besøker oss på våre nettsider. Vi vet ikke hvilken kanal, hvilken kunde og når kunden kontakter oss. Så det er samspillet mellom alle kanaler som er viktig. Kundene forventer at dette skal henge sammen logisk og at man husker hva man har gjort før man byttet kanal. Jeg har nå noen eksempler fra inngående digital kanal. Hva skjer når kunden besøker våre nettsider, hva er det vi ønsker skal skje der» (Gjensidige 2019b). Under er modellen på hvordan personalisering er bygd opp i Divisjon Privat sin CRM-avdeling visualisert.

Personalisering baseres på data om kundens liv og kundeforhold



Figur 7 - Personalisering baseres på data om kundens liv og innhold (Gjensidige 2019b)

4.7 Oppsummering av funn

I dette avsnittet oppsummerer jeg punktvis de viktigste funnene per tema. Oppsummeringen danner grunnlag for diskusjonskapittelet som følger etterpå.

Formål og mål

- Det er ulike oppfatninger av hva formålet med gjensidige.no er og skal være.
- Hvert forretningsområde har sine mål for gjensidige.no. Det er ingen felles mål for konsernet for nettstedet.

IT-styring med en tradisjonell vurdering av forholdet mellom forretning og IT.

- Formelt er styring av gjensidige.no lagt til forretningsdivisjonene Privat og Næringsliv, som har konsernansvar for hhv. forsiden, «din side» og «din bedrift». De underliggende sidene håndteres av den enkelte divisjon. Forståelse av denne styringsmodellen er ulik blant flere av intervjupersonene.
- Beslutninger om IT-arkitektur og IT-infrastruktur er det stor enighet rundt at tas i TI og IKT. Utvikling av systemene har over tid skapt utfordringer. Samspill mellom forretning og IKT fremheves som en nøkkel for å lykkes bedre med dette.
- En siloorientert kultur kan være en barriere for godt fungerende styringsmodell.
- Tanker om en bedre fremtidig styringsmodell er felles forståelse av formål, felles mål for konsernet, flytte ansvaret til en konsernfunksjon og mer bruk av tverrfaglige team.

Digital merkevare

- Gjensidige har en dokumentert merkevarestrategi hvor Gjensidigeopplevelsen er konkretisert gjennom Digitalprinsippene om hvordan merkevaren skal uttrykkes i de digitale løsningene.
- Styring av den digitale merkevaren utføres via Gjensidiges profilhåndbok, som inneholder retningslinjer om plassering av logo, farger på logo, maler mm. Profilen skal si noe om hvem Gjensidige er. Videre er Gjensidige design et modul- og oppgaveorientert digitalt rammeverk for å operasjonalisere den digitale merkevaren.
- Det er uklarerhet rundt organiseringen, styringen og utøvelsen av profilen i gjensidige.no.
- Gjensidigeopplevelsen utøves bedre i betjent kanal og det er et forbedringspotensial for å få til den emosjonelle opplevelsen på gjensidige.no.

- Forslag til en fremtidig styringsmodell er at sidene skal fremstå basert på kundereiser og ikke organisering, mer bruk av tverrfaglige team, opplæring av teknologer i den emosjonelle delen av merkevaren (Gjensidigeopplevelsen) og gjenoppbygging av infrastrukturen på sidene.

Nettsøk

- Gjensidige har ikke en dokumentert styringsmodell for nettsøk. Dagens styring er uklar, fragmentert og fordelt mellom ulike divisjoner og avdelinger. Det fins heller ikke en strategi eller felles retningslinjer for søk.
- Oppfatningene av og forståelse for de ulike dimensjonene av nettsøk er diversifiserte og er basert på intervjupersonens organisatoriske enhet eller fagfelt.
- Hvordan nettsøk skal styres fremover er det mange meninger om, men ingen klar styringsmodell peker seg ut blant intervjupersonene.

Personalisering av gjensidige.no

- Det finnes ingen strategi eller felles retningslinjer for personalisering på nett i konsernet. Styringen er fordelt på flere avdelinger, men er ikke dokumentert og heller ikke likt oppfattet.
- Personalisering på nett fremheves som et viktig trekk for fremtiden hvor bruk av BankID fremstår som det beste verktøyet.
- For fremtidig styring peker flere på at CRM-avdelingen vil få en mer sentral rolle og behov for en konserndrevet styring av personalisering av gjensidige.no. I tillegg ser noen behovet for å ha tverrfaglige team hvor flere av fagpersonene og avdelingene settes i samme team for å jobbe mot samme mål.

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer jeg funnene opp mot teorien. Diskusjonen er delt i to. I den første delen diskuterer jeg casestudien gjensidige.no. Som et ledd i denne diskusjonen, anvender jeg rammeverket jeg utviklet fra avsnitt 2.7. Dette gjør det lettere å visualisere diskusjonen og gjør det mulig å komme frem til en konklusjon. Jeg har strukturert denne delen etter temaene IT-styring med en vurdering av forholdet mellom forretning og IT, den digitale merkevaren, nettsøk og personalisering for gjensidige.no. Denne diskusjonen skal bidra til å svare på problemstillingen: «Hvordan kan IT-styringen av nettstedet gjensidige.no videreutvikles i Gjensidige?». Med bakgrunn i diskusjonen om styringen av gjensidige.no, diskuterer jeg prinsipielt hvilke krav som bør stilles til styring av et nettsted, som er min første problemstilling. Her anvender jeg funn fra teorien, funn og diskusjon fra casestudien gjensidige.no. Som følge av denne diskusjonen presenterer jeg en modell som oppsummerer hvilke krav som bør stilles til styring av et nettsted. Avslutningsvis diskuterer jeg modellens begrensninger og forslag til videre studier.

5.1 IT-styring av gjensidige.no

Fra funnene kommer det frem at det er Divisjon Privat som formelt sett har et konsernansvar for gjensidige.no. I tillegg har Divisjon Næringsliv et konsernansvar for siden «Din bedrift». Selv om Privat er en av flere divisjoner i konsernet, skal de utøve et konsernansvar. Det samme skal Divisjon Næringsliv for «Din bedrift».

Ved å anvende mitt rammeverk fra avsnitt 2.7 virker det logisk å sette opp de divisjonene med konsernansvar som ansvarlig for strategi og prinsipper for nettstedet og spesielt divisjonenes egne produktsider. Basert på funnene virker det naturlig at innspill til strategien og prinsippene kommer fra web-redaktørene i divisjonene og produkt-teamene som utvikler løsningene. Fra funnene kommer det klart frem at IKT ved avdeling for Selvbetjeningsløsninger og CRM har beslutningsmyndighet innenfor standarder og arkitektur innenfor gjensidige.no. Innspillene kommer fra divisjonene. Funnene viser også at avdelingen Selvbetjeningsløsninger og CRM har ansvaret for å beslutte den teknologien og applikasjonene som på best mulig måte løser forretningens behov. Divisjonene kommer med innspill til hvilke behov de har, mens web-redaktørene fra de ulike divisjonene og produktteamene kan komme med mer funksjonelle krav til applikasjonene.

Som funnene viser er beslutningsmyndighet for budsjett og prioriteringer lagt til Divisjon Privat for forsiden og «Din side» og til Divisjon Næringsliv for «Din bedrift». Innspill til funksjonell utvikling kommer fra web-redaktørene og produktteamene, mens IKT kommer med innspill til behov for budsjettmidler for nye applikasjoner.

Ved å oppsummere funnene over og sette dem inn i mitt rammeverk fra avsnitt 2.7, vil styringsmatrisen for IT-styring av gjensidige.no kunne se slik ut:

Beslutning	Strategi og prinsipper		Standarder og arkitektur		Applikasjoner		Budsjett og prioriteringer	
	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning
Konsernmodell		Divisjon Privat Divisjon NL						Divisjon Privat (Divisjon Næringsliv)
Forretningsenhetsmodell			Divisjoner		Divisjoner			
Fagpersonmodell								
IT-enhet				IKT selvbetjenings- løsninger og CRM		IKT selvbetjenings- løsninger og CRM	IKT-avdelinger	
Duopol fag/forretning	Web- redaktører Produkt-team				Web-redaktører IKT Produkt-team		Web-redaktører Produkt-team	

Figur 8 - IKT-styringsmodell for gjensidige.no

For en fremtidig IT-styringsmodell tyder funnene på at det vil være en klar fordel å formulere et formål for gjensidige.no og sikre at den er oppfattet likt i de ulike divisjonene og fagområdene i konsernet. Ifølge intervjupersonene ser mangelen på felles mål ut til å skape forvirring og mange diskusjoner innenfor dagens styringsmodell. Tilsvarende gjelder at konsernet må samles om felles mål og nøkkelindikatorer. Med dagens målstyring i hver divisjon blir det, som intervjupersonene påpeker, en siloorientering som også kommunikasjonen og kulturen bærer preg av. En siloorientert kultur kan være en barriere for godt fungerende styringsmodell.

Når det gjelder enkelte intervjupersoners tanker om mer bruk av tverrfaglige team, så kan dette være noe konsernet skal forfølge. IKT har allerede sine produktteam som er IKT-tverrfaglig med produkteier fra forretning. Dette tankesettet kan videreføres, muligens med å integrere web-redaktører i produktteamene. Det forutsetter at ledelsen har klart å formulere et tydelig formål og mål for gjensidige.no, som er felles for konsernet.

Et annet alternativ en intervjuperson trekker frem, er å flytte ansvaret bort fra forretningsdivisjonene Privat og Næringsliv og til en egen konsernfunksjon med ansvaret for den digitale forretningen. Dette vil være det Balocco et al. (2013) kaller sentralisering av

styringsordningen. I følge Balocco et al. (2013) er den primære logikken at IKT-eiendeler fordelt på tvers av organisasjonen må konsolideres og styres gjennom en sentralisert enhet. Ved å samle alle beslutninger til en leder for en konsernfunksjon, vil det dette iht. Balocco et al. (2013) sitt rammeverk for IT-styring være en hierarkisk sentralisering av beslutningen, som konsentrerer beslutningstakingsmakt til den øverste lederen i organisasjonens struktur. Det vil i så fall innebære å forandre den desentraliserte makten divisjonene og IKT innehar i dag.

Den digitale merkevaren på gjensidige.no

Martensen et al. (2015) fremhever at merkevareverdi skapes gjennom en rasjonell måte, en emosjonell måte eller en kombinasjon av disse. Funnene tyder på at de rasjonelle merkevareassosiasjonene, som for eksempel pris og produktkvalitet, er ivaretatt. Samtidig tyder funnene på at Gjensidige ikke fullt ut har klart å bygge opp den emosjonelle delen av merkevaren på gjensidige.no. Dagens styring er basert på retningslinjer og moduler som byggeklosser, mens det emosjonelle delen av merkevaren ikke ser ut til å ha fått nok plass. Som Martensen et al. (2015) fremhever, at når kundene interagerer med selskapet via internett, må erfaringene være konsistente og i samsvar med kundens erfaringer med merkevaren i den fysiske verden. Noen intervjupersoner påpeker at for Gjensidiges del betyr dette at kundenes erfaringer på gjensidige.no må være konsistente og i samsvar med erfaringene fra betjent kanal, altså via kundenes kontakt via telefon på kundeservice og fysiske møter på kontorer.

Videre sier Martensen et al. (2015) at selskap som bygger merkevaren på internett må skape en ekstra verdi som kundene ikke kan få noe annet sted og som kan lede til å et ønske fra forbrukeren om å bygge lojalitet og relasjon til merkevaren. Gjensidige har bygget opp dette i konsernets merkevarestrategi gjennom Gjensidigeopplevelsen, med blant annet det styrende prinsippet «Vi sikrer oss at kunden er fornøyd». Det er også videreført gjennom digitalprinsippene som definerer hvordan Gjensidigeopplevelsen skal uttrykkes digitalt. Prinsippene Forutsigbarhet – Mestring – Framdrift – Trygghet – Personlig understøtter at Gjensidiges intensjon på gjensidige.no skal ivareta både den emosjonelle og rasjonelle delen. Som funnene sier, utøves Gjensidigeopplevelsen bedre i betjent kanal, og det er et forbedringspotensial for å lykkes med den emosjonelle delen på gjensidige.no.

Ved å anvende det teoretiske rammeverket fra avsnitt 2.7 til styring av merkevaren på gjensidige.no, kan dette avklare gap og mulige fremtidige styringsmodeller. Mht. digital merkevarestrategi viser funnene at Gjensidige har flere roller og dokumenter på plass. Beslutninger om merkevarestrategi, herunder digital merkevarestrategi, ligger allerede hos Merkevaredirektøren. Under Merkevaredirektørens ledelse utarbeides og besluttes merkevarestrategien, inkludert det digitale merkevareuttrykket. Strategien setter retning også for den digitale merkevaren. Innspill til merkevarestrategien kommer fra de ulike forretningsdivisjonene og markedsområdene i konsernet.

Som funnene forklarer, ligger beslutning om standarder og arkitektur for merkevaren hos avdeling for Marked og Profil i Divisjon Privat. Avdelingen har et konsernansvar for dette, selv om avdelingen er plassert i Divisjon Privat. Iht. funnene består merkevarearkitekturen av Gjensidiges profilhåndbok, som inneholder retningslinjer om plassering av logo, farger på logo, maler mm. Profilen skal si noe om hvem Gjensidige er. Innspill til profilhåndboken kommer fra de som jobber med dette i det daglige, nærmere bestemt web-redaktører fra de ulike divisjonene, designere i avdeling for Design og brukeropplevelser og utviklere i serviceteamene. Funnene viser også at avdeling for design og brukeropplevelser i TI beslutter rammeverket Gjensidige design, som ivaretar merkevaren på gjensidige.no. Som intervjupersonene påpeker, kan alle utviklere benytte seg av modulene og dermed sikre at det digitale merkevareuttrykket blir ivaretatt. Funnene sier her at den emosjonelle dimensjonen av merkevaren ikke er ivaretatt i dagens styringsmodell for merkevaren på gjensidige.no, og det kan være en klar fordel at dette håndteres på en mer aktiv måte fremover.

Funnene viser også at når det gjelder applikasjoner for merkevare, er Gjensidige design det digitale verktøyet som anvendes. Beslutningen ligger hos avdeling for Design og brukeropplevelser i TI. Ettersom det er web-redaktører i de ulike divisjonene og utviklere i service-teamene som jobber med dette til daglig, er det naturlig at innspill kommer fra dem.

Avdelingen Marked og Profil har et eget budsjett for de profil-relaterte beslutningene, mens Design og brukeropplevelser i TI har et eget budsjett for Gjensidige Design. De mottar innspill fra web-redaktører i de ulike divisjonene fra et både faglig og forretningsmessig ståsted. Web-redaktørene er derfor en fag-/forretningsmodell i dette tilfellet. Utviklere i service-teamene som er spesielt dedikerte til Divisjon Privat, gir også innspill ut fra sine perspektiver.

Gjennom å anvende mitt rammeverk fra avsnitt 2.7, så ser styringen av den digitale merkevaren på gjensidige.no til å være ivaretatt på en god måte. Dette kan videreføres i en fremtidig styringsmodell. Som nevnt viser funnene viser at uttaket av den emosjonelle delen av merkevaren er mangelfull. Som påpekt i funnene er dette for så vidt nedfelt i merkevarestrategien, men ser ut til å stoppe der. Kan en bedre styring gjøre en forskjell her?

Teorien fra Martensen et al. (2015) sier at erfaringene må være konsistente og i samsvar med kundens erfaringer i den fysiske verden. Noen av intervjupersonene viser til at i betjent kanal er det Gjensidigeskolen som håndterer hva som er standard for hvordan

Gjensidigeopplevelsen skal utøves i praksis, via telefon og fysiske møter. For å få til det løftet flere av intervjupersonene etterlyser, kan en løsning være å gjennomføre opplæring for ansatte og konsulenter som jobber med gjensidige.no. Det vil i så fall bety opplæring i den digitale Gjensidigeopplevelsen og digitalprinsippene for web-redaktører, ulike typer av utviklere, deres ledere, analytikere og markedsavdelingene. Gjensidigeskolen kan da inngå i rammeverket som beslutningstaker inn under standarder og arkitektur. I en slik modell vil retning og innspill komme fra merkevarestrategien, web-redaktører og utviklere på gjensidige.no.

Ved å oppsummere funnene over og sette dem inn i mitt rammeverk fra avsnitt 2.7, vil styringsmatrisen for IT-styring av gjensidige.no kunne fremstilles som i figur 9 under. Mulige forbedringer med bruk av Gjensidigeskolen er oppført i oransje.

Beslutning	Strategi og prinsipper		Standarder og arkitektur		Applikasjoner		Budsjett og prioriteringer	
	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning
Konsernmodell		Merkevare-direktør		Marked og profil Design og brukeropplevelser (Gjensidige design) Gjensidigeskolen				Marked og profil Design og brukeropplevelser (Gjensidige design)
Forretningsenhetsmodell	Forretningsdivisjonene							
Fagpersonmodell	Markedsområdene		Web-redaktører Utviklere gjensidige.no				TI-avdelinger Service teams	
IT-enhet						Design og brukeropplevelser (Gjensidige design)		
Duopol fag/forretning			Web-redaktører Design og brukeropplevelser Service-teams		Web-redaktører Service-team		Web-redaktører	

Figur 9 - Styringsmodell for den digitale merkevaren på gjensidige.no

Nettsøk og gjensidige.no

Nettsøk er en sentral del av styringen av gjensidige.no, da mye av trafikken inn på nettsidene genereres fra eksternt søk. Basert på funnene så ser det ut til å mangle en helhetlig styringsmodell av nettsøk for konsernet. Gjensidige har ikke en strategi, retningslinjer, maler eller lignende for nettsøk. Spesielt fremstår det som viktig at balansen mellom betalt og organisk søk er gjennomtenkt, dokumentert og forstått i organisasjonen. Både teorien fra Kritzinger og Weideman (2013) og enkelte av intervjupersonenes vurderinger er samstemte om det. Kunnskapen om balansen mellom betalt og organisk søk fins hos et mindretall av intervjupersonene.

Det er samsvar mellom teorien og intervjupersonene mht. at Google er den viktigste søkemotoren. Noen av intervjupersonene ser også sammenhengen mellom gode Google-søk og bruk av penger på betalt søk. Samtidig, for at Gjensidige skal være dyktige på organisk søk, så krever det stor arbeidskapasitet og koordinert kompetanse. Enkelte av intervjupersonene har også oppfatninger om at forsikring er et komplisert produkt. Ifølge teorien til Thjømmøe og Olson (2011) bruker kundene da mer tid på informasjonsinnhenting i forkant av kjøp og kan bruke lengre tid på beslutningen. Dette kan indikere at Gjensidige bør satse mer på merkevarebygging på nett, og funnene viser at potensialet er stort.

Funnene viser at dagens styring av nettsøk er uklar, fragmentert og fordelt mellom ulike divisjoner og avdelinger. Blant intervjupersonene er det ingen klar styringsmodell som peker seg ut. Gjennom å bruke tilgjengelig informasjon fra funnene og anvende rammeverket fra avsnitt 2.7 kan en mulig fremtidig styringsmodell for nettsøk beskrives.

Funnene kan tyde på at Gjensidige i en fremtidig styringsmodell for nettsøk har behov for en konsernmodell mht. strategi og retningslinjer for nettsøk. Som Balocco et al. (2013) beskriver vil dette være en sentralisering av beslutningsmakt hvor logikken er å konsolidere eiendeler. I dette tilfellet virker det som et behov for å konsolidere kompetanse for nettsøk for å få frem en tydeligere beslutningsmakt. Funnene viser at Divisjon Privat i dag har en konsernfunksjon for både profilen og for forsiden på gjensidige.no. Det kan derfor virke naturlig at konsernfunksjonen for nettsøk også legges dit. Innspill til strategien vil da trolig komme fra de ulike forretningsområdene og TI.

Funnene viser at avdelingen Marked og Profil har ansvaret for betalte søk og dermed har kunnskap om søkeord til betalte annonser. I tillegg har denne avdelingen ansvaret for Gjensidigespråket gjennom Gjensidiges profil. Det fremstår derfor som naturlig at avdeling Marked og Profil tar et konsernansvar for søk-arkitekturen, mens innspill kan komme fra alle web-redaktørene og det tekniske fagmiljøet i avdeling Design og Brukeropplevelser i TI. Mht. til valg av søke-applikasjoner så viser funnene at dette ligger tydelig hos avdelingen for Selvbetjeningsløsninger og CRM i TI. Forretningsdivisjonene kan komme med innspill ift. hvordan verktøyene fungerer og behov, men beslutningene tas av TI-avdelingen. Budsjettmessige prioriteringer knyttet til hvor mye ressurser og penger som skal fordeles mellom betalt søk og søkemotoroptimalisering, vil naturlig falle innenfor det enkelte forretningsområde som har egne budsjetter for dette. Dette er i tråd med det funnene viser at budsjettmyndighet er lagt til divisjonene. Det samme gjelder om det skal investeres i nye applikasjoner. Her vil web-redaktørene i hver divisjon kunne komme med verdifulle innspill.

Ved å sette informasjonen fra diskusjonen over inn i mitt rammeverk fra avsnitt 2.7, kan en fremtidig styringsmodell for nettsøk til gjensidige.no beskrives i figuren under.

Beslutning	Strategi og prinsipper		Standarder og arkitektur		Applikasjoner		Budsjett og prioriteringer	
	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning
Konsernmodell		Divisjon Privat		Avdeling Marked og Profil i Privat				
Forretningsenhetsmodell							Divisjonene ved web-redaktører	Divisjonene
Fagpersonmodell								
IT-enhet						Avdeling for selvbetjeningsløsninger og CRM		
Duopol fag/forretning	Forretningsdivisjoner og Design og brukeropplevelser		Web-redaktører, betalt søk, Design og brukeropplevelser		Forretningsdivisjoner			

Figur 10 - Styringsmodell for nettsøk knyttet til gjensidige.no

Personalisering av gjensidige.no

Personalisering av gjensidige.no oppfattes av flere av intervjupersonene som et viktig verktøy fremover for å kunne tilby kundene individuell markedsføring og dermed oppnå et konkurransefortrinn. Teorien fremhever flere dimensjoner og fallgruver med personalisering på nett, blant annet at den må være kundesentrisk og at kunden preferanser er kjernen til personalisering. Flere av intervjupersonene har en tilsvarende oppfatning. Flere av

intervjupersonene fremhever at suksessen til personalisering avhenger av å være nøyaktig i og kunne avdekke kundenes preferanser. Spesielt intervjupersoner som jobber tett med CRM-miljøet er bevisste på dette. Kompleksiteten i å sette sammen data fra ulike kilder, skiftende preferanser og timing er også områder som utvalgte intervjupersoner forstår og som teorien støtter opp under. Dette gjør det vanskelig å oppnå suksess med personalisering på nett.

Funnene viser at dagens styring av personalisering av gjensidige.no nett er fragmentert og fordelt mellom ulike divisjoner og avdelinger. Blant intervjupersonene er det ingen klar styringsmodell som peker seg ut. Gjennom å bruke tilgjengelig informasjon fra funnene og anvende rammeverket fra avsnitt 2.7 kan en mulig fremtidig styringsmodell for personalisering av gjensidige.no beskrives.

For fremtidig styring peker noen av intervjupersonene på at CRM-avdelingen vil få en mer sentral rolle, og på behovet for en konserndrevet styring av personalisering. Ettersom funnene viser at Gjensidige mangler en strategi og felles retningslinjer for personalisering av gjensidige.no, kan det være naturlig at dette faller på konsernets største CRM-miljø som ligger i Divisjon Privat. Som forklart i funnkapittelet så har dette miljøet kompetanse på personalisering fra andre kanaler, som kan videreføres til personalisering på gjensidige.no. Innspill til strategi og retningslinjer kan komme fra web-redaktørene i de ulike divisjonene og serviceteamene som jobber med innhold på «Din side» og «Din bedrift». I tillegg er det naturlig at markedsdirektørene fra de tre forretningsdivisjonene kommer med innspill.

Funnene viser også at når det gjelder arkitektur og standarder for personalisering på gjensidige.no, så ligger også her kompetansen primært hos CRM-miljøet i Privat. Dette miljøet har erfaringer fra andre kanaler med å utvikle forretningsregler, forstå tilgjengelige datakilder og utvikle modeller for å muliggjøre personalisering. Samtidig vil personaliseringen være ulik for næringslivskunder, og muligens pensjonskunder. CRM Privat kan ta et konsernansvar for arkitekturen er det naturlig at de øvrige CRM-miljøene i konsernet får gi innspill.

Fra funnene er det ikke entydig hvor beslutningsmyndighet for applikasjoner til personalisering skal ligge. Sannsynligvis er dette så spesifikke applikasjoner at de besluttes fra CRM-miljøene selv. Samtidig kan det være enkelte verktøy som databaser ol. som er mer generiske, og da må konsernets standard følges. Konsernapplikasjoner besluttes av TI. Sannsynligvis vil innspill komme fra CRM-miljøene, web-redaktører og serviceteamet.

Som tidligere påpekt så følger budsjettene det som allerede er besluttet fra konsernnivå. Hver forretningsdivisjon har sine egne budsjett og prioriteringer. For Divisjon Privat er dette lagt til avdelingen Digitalisering og utvikling. Det tilsvarende gjelder for Divisjon Næringsliv og Pensjon. Det er naturlig at CRM-miljøene, web-redaktører og service-teamene gir innspill til prioriteringene.

Ved å sette informasjonen fra diskusjonen over inn i mitt rammeverk fra avsnitt 2.7, kan en fremtidig styringsmodell for personalisering av gjensidige.no kunne være som beskrevet i figuren under.

Beslutning	Strategi og prinsipper		Standarder og arkitektur		Applikasjoner		Investeringer	
	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning	Innspill	Beslutning
Konsernmodell		CRM i Privat		CRM i Privat		CRM i Privat		Divisjonene
Forretningsenhetsmodell								
Fagpersonmodell			CRM i divisjonene					
IT-enhet								
Duopol fag/forretning	Web-redaktører Service-teamene Markedsdirektører				Web-redaktører Service-teamene CRM i divisjonene		Web-redaktører Service-teamene CRM i divisjonene	

Figur 11 - Styringsmodell for personalisering av gjensidige.no

Fra enkelte av intervjupersonene ble det lansert et behov for å ha tverrfaglige team hvor flere av fagpersonene og avdelingene settes i samme team for å jobbe mot samme mål. Dette er en interessant vinkling. Denne modellen kan brukes ved utvikling av strategi og retningslinjer og utvikling av forretningsregler og modeller for personalisering på nett. I dag har Gjensidige tverrfaglige tekniske team i produktteamene. Ved å inkludere fagpersoner fra CRM-miljøene vil disse bli ytterligere tverrfaglige og tilføre større bredde i diskusjonene og løsningene.

De ulike oppfatningene og opplevelsen av manglende retning vil da kunne reduseres.

Dette forutsetter en strategi og felles retningslinjer for personalisering på nett.

Med bakgrunn i diskusjonen om styringen av casestudien gjensidige.no, diskuterer jeg i neste avsnitt prinsipielt hvilke krav som bør stilles til styring av et kommersielt nettsted. I tillegg til funn og diskusjon fra casestudien vil jeg anvende funn fra teorien.

5.2 Krav til IT-styringen av et kommersielt nettsted

Både litteraturen og funnene fra casestudie i Gjensidige gir interessante perspektiver på hvilke krav som kan stilles til IT-styringen av et kommersielt nettsted. Innledningsvis ble styring definert som kontroll av beslutninger for å sikre synkronisering med selskapets mål, og den påfølgende distribusjon av beslutningstakingsrettigheter og ansvar blant de ulike aktørene innenfor og utenfor IKT-avdelingen.

Den tradisjonelle litteraturen fra Weill og Ross (2004) og Balocco et al. (2013) er knyttet til IT-styring. Her er det primært beslutningstakere fra IT og forretning som er involvert i de ulike beslutningene i ulike kombinasjoner. Beslutningstakerne er enten på konsern- eller forretningsnivå og det kan være ulike kombinasjoner av sentralisert eller desentraliserte beslutninger. Beslutningene er for eksempel IT-prinsipper, IT-arkitektur, IT-arkitektur, IT-systemer og IT-investeringer.

Fra ytterligere søk innen litteraturen og casestudien av gjensidige.no fremkommer det tre nye temaer, digital merkevare, nettsøk og personalisering på nett, som på ulike måter påvirker styringen av et nettsted. Som følge av at det er flere temaer som påvirker styringen, innebærer det at det er flere fagpersoner og avdelinger som har en interesse av et nettsted. Samtidig fungerer et nettsted på den måten at det er en felles inngangsport, forsiden, for de ulike forretningsområdene. Som funnene fra casestudien viser, har forretningsområdene en felles interesse av å få kundene inn på nettstedet, men hvert forretningsområde ønsker at «sine» kunder skal finne deres produkter og tjenester først. Casestudien viser også at innenfor hvert forretningsområde kan det også være flere interessenter som forretningsutviklere, Marked og CRM-miljøene. Dette skaper en annen type kompleksitet enn det som er normalt for en mer tradisjonell IT-styring. Oppsummert betyr det at det er flere fagområder og ulike interessenter som er involvert i beslutningene av et nettsted. En av hovedutfordringene er at fagområdene til en viss grad overlapper hverandre og krever derfor stor grad av mekanismer for styring.

Det første kravet til et nettsted som fremkommer fra casestudien er at et nettsted må ha et formål. Formål må være skriftlig, forstått og akseptert av alle involverte. Da vil både de ulike forretningsområdene og fagpersonene kunne vite hva de jobber mot. Casestudien viser også at det andre kravet til et nettsted er å ha dokumenterte mål for nettstedet. Dette vil sikre felles retning for alle involverte. Casestudien viser også at det tredje kravet til et nettsted er å beskrive de viktigste kundereisene for nettstedet. Dette vil gjøre det mulig å utforme nettsiden

slik at den er tilrettelagt for kundene og ikke avhengig av intern organisering. Fra funn i litteraturen og fra casestudien kommer det frem at det fjerde kravet er at et nettsted må ta hensyn til flere temaer. Temaene er forretning, IT, digital merkevare, nettsøk og personalisering på nett. Som casestudien viser er flere av disse områdene overlappende og gjensidig avhengig av hverandre og må derfor sees på i en sammenheng og ikke som separate temaer.

For å lykkes tyder casestudien på at det vil være nyttig å ha en dokumentert strategi for hvert fagområde. Dette vil gjøre det tydelige hva den overordnede planen og retningen er på lang sikt. Videre bør det for hvert av områdene utarbeides en plan for hvordan strategien skal nås, et taktisk nivå. Dette kan være retningslinjer, standarder, mål, føringer og prinsipper. Dette vil være veivalg for hvert område som gjør det tydeligere for alle involverte hvordan man skal nå strategien.

Det taktiske nivået må så operasjonaliseres, dvs. avklare hvilke oppgaver skal utføres i det daglige. Fra casestudien betyr det at forretningen må operasjonalisere sin forretningsstrategi og forretningsmål ved å skrive, forvalte og slette, plassere, prioritere innhold på nettsidene. Sidene må testes mot kunder og analysere bruk for videre utvikling. Samtidig må dette skje innenfor de IT-rammene som eksisterer. Behov for IT-utvikling og feilretting må meldes til IT. IT-dimensjonen er dekket innenfor rammeverkene til Weill og Ross (2004) og Balocco et al. (2013).

For operasjonalisering av merkevaren tilføres styringen en dimensjon, som casestudien viser, ved at alle nettsidene må være utformet iht. profilen med riktig bruk av illustrasjoner, farger, bilder, språk og layout som understøtter merkevarens rasjonelle og emosjonelle assosiasjoner.

Parallelt viser både litteraturen innen nettsøk fra Furu (2017) og casestudien, at nettsidene må optimaliseres ift. søkemotor, slik at brukernes organiske søk blir bra. I tillegg må det prioriteres søkeord til betalt søk. Som det fremkommer av Furu (2017), er det en utfordring å finne riktig balanse mellom organisk og betalt søk, da den første kan være arbeidskrevende, mens betalt søk kan bli kostbart.

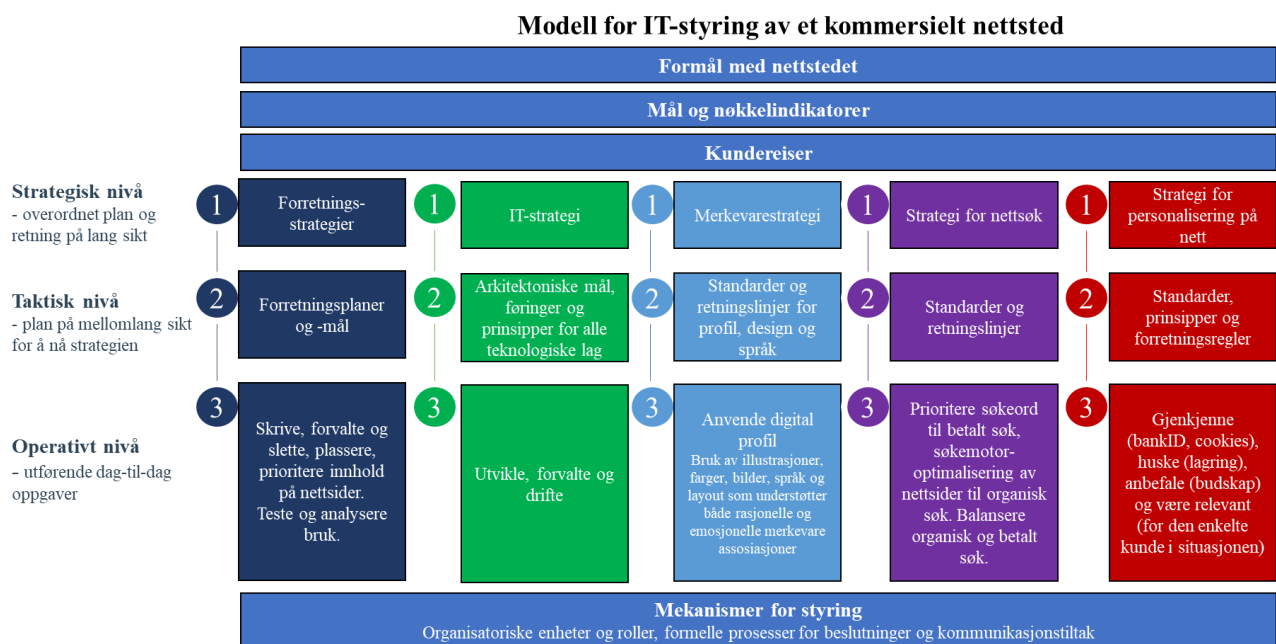
Den siste dimensjonen det må tas hensyn til er personaliseringen på nett. Fra litteraturen har det kommet frem to sentrale verktøy for å kunne identifisere brukeren. Både BankID og cookies er viktige for å kunne gjenkjenne kunden. Funnene tyder på at de fleste av

intervjupersonene ser på BankID som det mest egnede verktøyet. Casestudien fremhever videre at for å oppnå personalisering må det videre kunne huske kunden ved å lagre data, kunne komme med anbefalinger med ulike type budskap og gjøre budskapene relevante for den enkelte kunde i den situasjonen kunden er i.

Det siste kravene til styring av et nettsted er mekanismer for styringen. Dette er i tråd med Weill og Ross (2004) som omtaler tre mekanismer for hvordan beslutninger blir tatt og fulgt opp. Weill og Ross (2004) fremhever tre ulike mekanismer for effektiv styring. Disse er strukturer som organisatoriske enheter og roller som er ansvarlige for å ta beslutninger, formelle prosesser for beslutninger og kommunikasjonstiltak for å informere til ulike målgrupper. Ettersom funnene viser at det kan være flere interessenter og områder involvert i styringen av et nettsted, så er behovet for koordinering stort. Som Weill og Ross (2004) påpeker så vil mekanismer som er godt utformet, forståtte og transparente fremme ønsket atferd.

5.3 Modell for IT-styring av et kommersielt nettsted

De ulike kravene til IT-styringen av et kommersielt nettsted kan generaliseres og fremstilles i en modell. Modellen viser at kravet til formål med nettstedet er det øverste og første kravet. Deretter er det behov for felles mål. Videre er det et krav om å definere de viktigste kundereisene som går på tvers av alle områdene et nettsted er omfattet av. Innenfor et nettsted har det kommet frem at det må stilles krav til fem temaer. Disse er forretning, IT, digital merkevare, nettsøk og personalisering på nett. Innenfor hvert tema er det behov for et strategisk, et taktisk og et operativt nivå. For å koordinere dette er det behov for å ha mekanismer for styring. Totalt sett viser modellen en oversikt over alle de krav som stilles til styringen av et nettsted. Modellen kan visualiseres som vist i figur 12 på neste side.



Figur 12 - Modell som viser krav til styring av et nettsted

5.4 Modellens begrensninger og forslag til videre studier

Som påpekt under avsnitt 3.4 om begrensninger, så er denne modellen utarbeidet ut fra en studie av en kommersiell organisasjon i privat sektor med én merkevare i én bransje i ett land. Oppgaven er også begrenset til å kun se på ett nettsted, som er én av flere digitale kanaler.

For å styrke det teoretiske grunnlaget for styring av nettsteder må problemstillingen studeres i flere organisasjoner i ulike bransjer og i flere land. nettsteder innen offentlig sektor kan også studeres. I tillegg vil det være interessant å se styringen av et nettsted i sammenheng med andre digitale kanaler som sosiale medier (Facebook, LinkedIn, Snapchat, Podkaster og Instagram) eller digitale løsninger for mobiltelefoner. Det kan også være interessant å studere organisasjoner som må styre flere nettsteder i samme land eller flere nettsteder i ulike land. I min case har det også kun vært én merkevare i fokus. Andre organisasjoner kan benytte flere merkevarer på samme nettsted, og styringen av dette vil også være interessante studier.

6 Konklusjon

Med bakgrunn i at kommersielle nettsteder blir en stadig viktigere forretningskanal og at antall nettbrukere er sterkt økende, er problemstillingene for oppgaven følgende:

Hvilke krav kan stilles til IT-styringen av et kommersielt nettsted?

Hvordan kan IT-styringen av nettstedet gjensidige.no videreutvikles i Gjensidige?

Casestudien gjensidige.no har en IT-styring som formelt er i rimelig god overensstemmelse med rammeverk fra teorien. Alle beslutningsnivå er dokumentert og beslutningstakerne er tilpasset hver type beslutning. Samtidig er ikke dette like godt forstått og akseptert i alle deler av konsernet og kombinert med en siloorientert kultur, kan dette være en barriere for en velfungerende styringsmodell. Videre kan det kan se ut som at en fremtidig IT-styringsmodell for gjensidige.no bør ha en mer helhetlig tilnærming ved å inkludere temaene digital merkevare, nettsøk og personalisering av gjensidige.no i styringsmodellen. Funnene tyder på at den emosjonelle dimensjonen av den digitale merkevaren på gjensidige.no må styres på en bedre måte. En mulighet er å gi bedre opplæring av alle som jobber med gjensidige.no. Innen nettsøk og personalisering bør styringen dokumenteres både på strategisk, taktisk og operativt nivå for å i større grad kunne utøve en tydeligere styring.

Gjennom arbeidet med casestudien gjensidige.no er det utviklet en modell for krav til IT-styring av et kommersielt nettsted. Kravene til IT-styring er å ha et formål med nettstedet, felles mål og at nettstedet støtter opp under de viktigste kundereisene. Videre krav til IT-styring av kommersielt nettstedet er at det er klare beslutningstakere på strategisk, taktisk og operativt nivå innen temaene forretning, IT, digital merkevare, nettsøk og personalisering på nett. For å koordinere dette er det behov for å ha mekanismer for styring som organisatoriske enheter og roller, formelle prosesser for beslutninger og kommunikasjonstiltak.

Modellen har sine begrensninger da den er utarbeidet på grunnlag av en casestudie i en kommersiell organisasjon med én merkevare i én bransje i ett land og ser på et nettsted som er én av flere digitale kanaler. Videre studier vil være nødvendig for å styrke det akademiske fundamentet for IT-styring av nettsteder.

Litteraturliste

- Balocco, R., Ciappini A. & Andrea Rangone A. (2013) ICT Governance: A Reference Framework, *Information Systems Management*, 30:2, 150-167, DOI:10.1080/10580530.2013.773808
- BankID Om Bank ID <https://www.bankid.no/privat/los-mitt-bankid-problem/ofte-stilte-sporsmal/generelt-om-bankid/hva-er-bankid/> aksessert 3.februar 2020
- Berman, Ron og Katona, Zsolt, (2013). "The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing." *Marketing Science*.
- COBIT 5 Framework: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT", sidene 11-40. ISACA (2012)
- Datatilsynet, Cookies og informasjonskapsler, <https://www.datatilsynet.no/personvern-pa-ulike-omrader/internett-og-apper/cookies/> aksessert 3.februar 2020.
- Furu, Nina. (2017), «Markedsføring og kommunikasjon på nett», Cappelen Damm Akademisk. Oslo.
- Gjensidige (2018), Gjensidige Merkevarerstrategi 2018-2021, Kim Wikan Barth
- Gjensidige (2019a) Styringsmodell gjensidige.no, Mårten Skjøstad med flere
- Gjensidige (2019b) Internt Foredrag NÅ-møte 7.oktober: Personalisering - nøkkelen til bedre kundereiser, v/Nils Bendik Munthe-Kaas. Tilgjengelig på video og presentasjon i powerpoint.
- Kritzinger, W.T og Weideman, M. (2013). "Search Engine Optimization and Pay- per- click Marketing Strategies." *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*.
- Levstek, Alas, Hovelja, Tomaž og Puchihar Andreja IT governance mechanism and contingency factors: towards an adaptive IT Governance model - DOI: 10.2478/orga-2018-0024, *Organizacija*, Volume 51, Issue 4, November 2018
- Martensen, Anne.; Grønholdt, L.; Trajcevski, S.; Building Customer-Brand Relationships on the internet: Development of an Online Brand Equity model. Department of Marketing, Copenhagen Business School, Denmark 2015.
<https://www.researchgate.net/publication/268259581>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks: Sage Publications. Kap. 5: Data displays
- Myers, Michael (2013), *Qualitative Research in Business & Management* 2nd edition Sage Publications Inc.

Orr, Anthony, Cabinet Office, "Introduction to the ITIL service lifecycle" 3. utgave, The Stationery Office (2011)

Ringdal, Kristen – Enhet og mangfold 2012, 3.utgave Fagbokforlaget.

Salonen, Ville and Karjaluoto, Heikki. Jyväskylä. "Web personalization: The state of the art and future avenues for research and practice". Telematics and Informatics 33 (2016) 1088–1104

SSB, <https://www.ssb.no/ikthus>, aksessert 4. april 2020.

Thjømøe, Hans Mathias og Erik L. Olson. (2011). Forbrukeratferd. Kjøpsatferd og økonomisk psykologi i markedsføringen. Universitetsforlaget. Oslo

Virke Handelsrapporten (2018/2019)

Weill, Peter og Ross, Jeanne W. "IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results" Harvard Business Review Press (2004)

Wikipedia, <https://no.wikipedia.org/wiki/Internett>, aksessert 4.april 2020.

Vedlegg A – Møteinnkalling med spørsmål

Hei

Jeg tar etterutdanning ved UiO hvor jeg skal skrive en masteroppgave. Jeg har valgt å skrive om styringsmodell for gjensidige.no. I denne forbindelse vil jeg snakke med deg om dine oppfatninger, erfaringer, tanker og ideer om dette temaet.

Gjennom bruk av teori vil jeg kunne tilføre modeller og definisjoner av begreper og uttrykk. Dette kan bidra til en felles forståelse av dagens styringsmodell og hvordan styringsmodellen kan utvikle seg fremover.

Under intervjuet ønsker jeg å bruke lydopptak via iPhone og en funksjon for tale til tekst funksjon i Word slik at jeg kan konsentrere meg om å lytte til svarene dine og stille oppfølgings spørsmål. For å kunne bruke lydopptak trenger jeg ditt samtykke. Du kan samtykke ved å svare på denne e-posten. Jeg tror dette temaet i utgangspunktet ikke er noe kontroversielt, men ettersom dette også er en akademisk oppgave vil jeg gjøre det korrekt. Lydopptaket vil slettes så snart oppgaven er levert. All informasjon som innhentes under intervjuet vil bli anonymisert. Det innebærer at ingen informasjon vil kunne tilbakeføres til deg som intervju person.

Problemstilling: «Hvordan kan IT-styringen av gjensidige.no videreutvikles?»

Under følger spørsmålene til intervjuet. Jeg forventer ikke noe fasitsvar her, men dine tanker, ideer og erfaringer.

- Hva er din rolle og oppgaver knyttet til gjensidige.no?
- Hva er formålet med gjensidige.no?
- Hvordan oppfatter du styringsmodellen til gjensidige.no?
- Hvem er involvert og hvem beslutter hva?
- Hvordan fungerer dagens styringsmodell?
- Hvordan tror du gjensidige.no vil utvikle seg fremover?
- Hvordan må styringsmodellen og beslutningsfullmakter utvikle seg i forhold?
- Hvordan samsvarer mulighetene på gjensidige.no med forretningsstrategien?
- Hvilken utvikling ser du for deg i fremtiden?
- Hva opplever du er formålet med gjensidige.no?

- Hvordan oppfatter du dagens styringsmodell for gjensidige.no?
- Hvordan tror du gjensidige.no vil utvikle seg fremover?
 - Personalisering
 - Søk
 - Samarbeid mellom forretningsdivisjoner
 - Samspill med markedsføring og gjensidige.no
 - Merkevarer i digitale flater
 - Eksterne partnere

Vedlegg B – Matrise for analysematrise utfyllt

Tema/Rolle	Nettredaktør Digitale Kanale Divisjon Privat	Leder for Digitale Kanalers Digitale løsninger på gjensidige.no	Produkteier for service- teamet
Formål med gjensidige.no	<p>"Jeg tror at formål framover for gjensidige.no det er å være både salg og service kanal hvor kunden enkelt får løst oppgavene de kommer til stedet for å løse". "Gjensidige.no er der for kundene våre, ikke for organisasjonen". Nettsiden skal være med å understøtte profilen var om liv helse og verdier. Her er det trygt å være kunde jeg er slik at folk velger å kjøpe produkter 64% som kommer inn på siden vår er brukere som en inngangsport til å komme seg til innlogget universet</p>	<p>"Det er en salgs- og servicekanal for forsikring og pensjon. Det er en kanal på lik linje med kundesenter og kontor så har vi en webside som er topp of mind til kundene". Og ofte er første kontakt med et selskap via websidene.</p>	<p>"To formål: Kunden skal kunne finne det det vil og gjøre det de vil. Et verktøy for å digitalisere det som har vært manuelt før. Altså effektivisering". En liten del er å informere interessenter som investorer mm.</p>
IKT-styring	<p>"Vi ser at alle har på en et vis følelsen at de eier første siden det blir utrolig mye støy når vi jobber med å gjøre endringer spesielt på førstesiden". Jeg ser at silo tankegangen er veldig veien for at vi får en side som er der for brukerne. Vi skal være mest kundeorienterte selskapet og når du kommer på nettsiden så handler det utelukkende om oss og ikke om kunden. Hva som er den vanligste bruker oppgaven er nesten umulig å finne fram til. Siloene er i de forskjellige divisjoner internt. Hvem er involvert og hvem beslutter hva? Det er jo interessant fordi vi har et webredaktør forum som man skulle tenke at når alle redaktørene som har ansvaret for siden sitter samlet så har de en beslutningsmyndighet der de sitter. . Jeg har opplevd at vi har sittet og tatt en beslutning på tvers av selskaper om å gjøre en endring, for eksempel i toppmenyen, og når du kommer til den designeren som har bruker tilgangen så sier han bare nei. Da kan man lure på hvor beslutningsmyndigheten faktisk sitter. Det gjør det veldig vanskelig å få gjennomført noen form for endring. I tillegg så prøver vi å tvinge mal systemet som ligger i det gamle CMS systemet vårt hvor det er veldig stramme maler. Dermed så har vi tvunget ut vårt malverk og et system slik de ikke er ment å I 2015 så gjorde en kjemperevisjon av profilen vår og vi lanserte den nye profilen så var vi nesten for langt framme for å kunne egentlig ønsket å kunne kjenne seg igjen. Nå på nytt igjen så gjør vi et kjempeløft. Vi lager fullstendig ny design komponenter og regner med å ha den på lufta først om et halvt år uten å kunne teste den underveis. Vi lager hele designet på nytt igjen i stedet for at det gradvis. Det er et kjempeløft så blir det utdatert før vi rekker å ta det i bruk. "Hos oss så splittet vi jo design miljøet litt opp, der design på nett og design i andre flater er to forskjellige ting. Det finnes ikke to forskjellige ting lenger. Kundene er begge steder samtidig så det er veldig underlig at det ikke skal styres fra samme område. Men at de som gjør den tekniske utførelsen hvor de sitter enn det er nå en ting men at det overordnede rammeverket og prinsippene vi må i hvert fall enes internt hos seg å være et miljø som sitter nært når kunden til å skjønne om design virker eller om det passer pent for de som er laget det".</p>	<p>"Objektivt er ansvaret fordelt mellom divisjonene, der man har visse deler av gjensidige.no som divisjonen selv kontrollerer (Pensjon, Privatforsikring, Næringsliv) har man fullt mandat selv over innenfor de grensene design og merkevare tillater, og siden kan man ha dialog med dem og ting som behøver og endres". "Siden fins det fellessider der privat har et ansvar i teorien, der vi har utøvende ansvar bare på forsiden til i dag da vi ikke har ressurser til å håndtere konsernansvaret som ligger med". Når det gjelder fagansvar og systemansvar. Systemansvaret har jo teknologi og Infrastruktur. Et faglig ansvar er fortsatt uklart for meg. Hva er det faglige redaksjonelle ansvaret. Jeg mener at hver web-redaktør har ansvaret for det faglig og at man har delt dette på en måte. TI hjelper til med et designrammeverk og system er gitt. Så har du merkevare som også har merkevare. Så fins det en merkelig linje mellom merkevare og design. Når man ser på hvordan styringsmodellen er beskrevet så står det at TI har et fag ansvar. I praksis mener jeg at dette er delt mellom web-redaktørene i forhold til hvilken retning man tar. Gjennom tett samarbeid utvikler man det faglige sammen, et mer dynamisk samarbeid på fag. Styringsmodellen er ikke helt iverksatt i mangel på ressurser. Så jeg kan ikke si hvor bra den fungerer. Det er lettere for oss i Privat da vi nå kan gjøre mer uten å bestille mer. vi har mer makt nå. Det</p>	<p>Styring på innlogget side. Det gjøres på ulike nivå. Hvert år leverer vi inn et business case med områdene vi skal fokusere på. Det er ledergruppen Digitalisering og Utvikling som sier hva de er enige i og ikke. Deretter er det opp til produkteier å finne og prioritere oppgaver som best for å nå business caset. Det kommer tips til oppgaver fra andre området og produkteier der veien inn. Jeg sier at det er kundene som bestemmer hva som skal stå på «Din side». Produkteier får foringer fra Privat, men produkteier gjør prioriteringer på det som gir best verdi for business caset. Produkteier tar beslutninger på oppgaven nivå.</p>
Merkevare	<p>"Hos oss så splittet vi jo design miljøet litt opp, der design på nett og design i andre flater er to forskjellige ting. Det finnes ikke to forskjellige ting lenger. Kundene er begge steder samtidig så det er veldig underlig at det ikke skal styres fra samme område. Men at de som gjør den tekniske utførelsen hvor de sitter enn det er nå en ting men at det overordnede rammeverket og prinsippene vi må i hvert fall enes internt hos seg å være et miljø som sitter nært når kunden til å skjønne om design virker eller om det passer pent for de som er laget det".</p>	<p>"Gjensidige.design er veldig førende for hvordan vi fremstår i digitale flate og det fungerer greit. Vi har en design manual som er veldig detaljert. Vi har på en måte en boks med lego som skal settes sammen til å bygge noe. På den måten sikrer man at merkevaren blir gjenkjennelig på tvers av de ulike digitale flatene". "Det hadde vært gøyere med litt mer frihet til å eksperimentere litt mer både på uttrykk. Nå har vi eksperimentere med foto. Det er gøy å teste litt mer og se om det fungerer slik at vi forbedrer oss inkrementelt". "Kjenner lite til miljøet for Marked og profil. Oppfatter de litt mer overordnet, mens design som mer tekniske".</p>	<p>"Gjensidige.design er veldig førende for hvordan vi fremstår i digitale flate og det fungerer greit. Vi har en design manual som er veldig detaljert. Vi har på en måte en boks med lego som skal settes sammen til å bygge noe. På den måten sikrer man at merkevaren blir gjenkjennelig på tvers av de ulike digitale flatene". "Det hadde vært gøyere med litt mer frihet til å eksperimentere litt mer både på uttrykk. Nå har vi eksperimentere med foto. Det er gøy å teste litt mer og se om det fungerer slik at vi forbedrer oss inkrementelt". "Kjenner lite til miljøet for Marked og profil. Oppfatter de litt mer overordnet, mens design som mer tekniske".</p>

Tema/Rolle	Fagsjef CRM	Direktør Marked og kundeopplevelser Gjensidige Pensjon	Direktør Utvikling og mobilisering Næringsliv	Leder Marketing og Profil
Formål med gjensidige.no	Søke informasjon, kjøpe en forsikring eller lese om hvilke om forsikringer vi har. Gjøremål, skal sjekke banken min, informasjon om forsikringene mine, gjøre endringer, kunne melde skade. Søke kontakt og informasjon	"Delvis å være en betjeningsportal og en serviceportal for eksisterende kunder, Akkvisisjonsportal for nye og nye kunder. Kunder starter sin kjøpsreise i digitale kanaler, kjøper sitt i betjent kanal". Økende vekst til at kundene ønsker kjøpe forsikring digitalt. Ønsker å gjøre ting digitalt. Vår evne til å forenkle kjøpsprosessen på en slik måte at det skaper trygghet hos kunden må bli bedre. Det er vanskeligere i Næringsliv enn i Privat, mange små kunder	Jeg opplever at det er en salgskanal for forsikring. Det skulle ha vært vårt digitale kundesenter hvor kunden kan komme å få løst behovet sitt og finne informasjon, kjøpe produkter og tjenester, få tilgang på tjenestene våre, få en forståelse for hvordan det er å være kunde i dette selskapet, forstå hvilke fordeler det er å være kunde her	"Jeg er usikker på hvordan styringsmodellen er i dag. Jeg synes det er en utydelig struktur og hva den plattformen skal gjøre". Det er mange veier til salg.
IKT-styring	Enkelt individer oppfatter at de bestemmer hva som skal stå på enkelte sider. Tror at enkelte roller som er i ferd med å bli utdaterte. Innsikt i teamene som styrer backlogen. Har ikke innsikt i hvordan det styres generelt. Ikke en veldig tydelig governance slik jeg ser det. Åpne vs innloggede sider vet jeg ikke. Det er ikke klart. På åpne sider er det mer uklart. På innloggede sider er det veldig styret, men de har veldig smale spesifikke mål som ikke oppfattes som helhetlig.	Det er fortsatt litt mange kokker. Det fører til at løsningene blir for fragmenterte. Det er for få som tenker hel kundeopplevelse. Vi jobber veldig bra i vertikalene, salg, service og skade- Så har vi en vei å gå mht. kundeopplevelser. Vårt verdiforslag og vår evne til å lage digitale løsninger til kunden, kunne med hell ha vært bedre. Flyten i kundeopplevelsen er utfordringen. Dette gjelder på tvers av divisjoner mellom Privat, NL, Pensjon og TI. Eks ansatteforsikringer så har NL en løsning mens Pensjon har sin løsning. Vi har fortsatt på noen områder for produktorienterte. VI har en vei å få for å tenke kundeorientering. Din bedrift. Samarbeidet fungerer stort sett greit, men i utvikling av funksjonalitet så er vi fortsatt for siloorienterte. Det kan være det å diskutere næringsliv og pensjon kan være to helt forskjellige deler, men når det gjelder administrasjonsdelen så kunne det vært enklere. Vi bør tenke på pensjon som et produkt og ikke som en organisasjon.	Jeg har ikke en helt klar oppfatning av hvordan styringsmodellen fungerer. Jeg synes det fortsatt er litt uklart. Det er uklare mål og strategi. Spørsmålet er om vi kun skal se på gjensidige.no, men se på et bredere spekter av digitale flater. Det har ikke satt seg etter at selskapet omorganiserte. Har en oppfattelse av at Privat styrer og at vi i Pensjon kan komme med input og ønsker.	Vårt ansvar handler om alle de grunnleggende prinsippene ivaretas på gjensidige.no. Marked og profil har ansvar for Gjensidige brandbook eller profilhåndboken. Det går på alt fra plassering av logo, farge på logo, malverk på det aller meste på annonser og skjematikk. Vi har guidelines for alle elementer. Profilen til Gjensidige skal si noe om hvem Gjensidige er. I dag opplever jeg at distansen er for stor i forhold til hvordan vi klarer og farge det. Det er fordi vi ikke sitter på utviklingssiden. Vi lager alle premisene for de som skal gjøre designet. Så i dag er dette splittet opp i to hvor utviklingssiden og prinsippene skjer på et annet sted. Vi jobber tett med merkevareressjefen i forhold til de valgene vi gjør. Beslutningsveiene er kort vi klarer å få til god flyt på det. Det handler mer om leddet mellom det operasjonelle ansvaret og utviklingsansvaret ut mot utviklermiljøet for å få dette til å henge sammen. I dag er det tredelt, det skal gjennom tre ledd før det blir synlig overfor kunden. Vi sitter med ansvaret for alle strategiske og taktiske markedsaktiviteter som ikke er å finne på denne portalen i dag. Det er jo et brudd på mange måter i den opplevelsen mot kunden når vi snakker i alle flater til ikke å kunne finne det på våre flater i dag. Det har jo også litt å si for eierstrukturen i dag hva som ligger for. Det begrenser jo en del og gir en forringende effekt på det vi gjør eksternt.
Merkevarer	Det er viktig for identiteten at det er lik form, farge og språk. Løne sitt miljø oppfatter jeg som veldig teknisk. Jeg vet ikke hvor grensene nå. Det jobber grafiske designere begge steder. Content management, redaksjonelt innhold, har vi begynt å jobbe med. Her kan vi tilpasse budskapet til den enkelte bruker. "Jobbe i tverrfaglig teams som er mer utvidet enn i dag. Vi kan ha team der CRM også er med. F.eks. kan vi ha et team som jobber med mer salg i hele Gjensidige".	eller ikke like. Vi har nok valgt en profil som er mer privat orientert enn bedriftsorientert. Men det må vi forholde oss til. Hva skal etterlatt inntrykk være av portalen vår? Den er nok fragmentert. Den styringsmodellen i har i dag, kan enkelte ta seg litt til rette. Forsiden viser ettertrykkelig at det er en topplinjé fokus så da er forsiden plastret med kjøp av ulike produkter fremfor veiledning i kundereisen. Men hvis forsiden skal understøtte merkevarer som en skadeforbrygende problemløser så gjør den ikke det. Vi har ikke vært så opptatt av det innover i portalen heller. Ren synsing: god kompetanse, gi gode råd, verdbasert rådgiving så har vi ikke tatt i det på samme måte digitalt. Det er ikke det som er prioritert. Hva skal til? Det må være å lage mer rådgivningsbaserte tjenester, enklere å være kunde, enklere å eie objekter. Som boligeier kan jeg kun gjøre enkle ting, jeg får ikke støtte til det å eie hus. Veldig mye av infrastrukturen som kreves for denne type tjenester må gjøres først. Så jeg skjønner at vi har prioritert det mest grunnleggende. Skaper merkevarer trygghet. Du tar jo med deg din erfaringsbase inn på nettet. Andelen som starter digital og andel som slutfører digital er for stor. Det kan skyldes mangler i kundeferden slik at	representere en hjelper brand, at vi er her for å hjelpe folk vi har en vekt. Det synes jeg ikke gjensidige.no representerer. Jeg synes den representerer kom og kjøp. Vi vil tjene mere penger. "Det er en kjempeskjell mellom betjent og digital kanal. Jeg synes betjent kanal fyller rolle som en hjelper og det er på bakgrunn av den kanalen. Innen oppgjør har det vært jobbet bra med å levere gode digitale tjenester. Det er deler av det som fungerer bra. Men betjent kanal representerer merkevarer til Gjensidige på en bedre måte". For at digital kanal skal komme på samme nivå som betjent kanal, må vi ha et felles mål, et felles ønske om at gjensidige.no skal være noe mer enn en salgskanal. Vi må tenke at den skal utvikle til å ivareta merkevarer vår. Hvis merkevarer vår skal være der for å sikre liv, helse og verdier, så må vi tilrettelegge på en helt annen måte. Da må vi faktisk bygge om løsningen og sidene våre. Ønsket mitt er å kunne fremstå som et brand uavhengig av at vi har ulike organisering innenfor dette brandet og at vi har å personalisere sidene. Dette er ganske avansert og ganske komplekst. Så vi kunne ha startet med hvilke oppgaver trenger våre kunder hjelp til, men ikke bare innenfor privatforsikring. VI må ta alle segmentene og kartlagt de vanligste kundeopp gavene. Det er også en salgskanal så vi måtte også være en god rådgiver på samme måte som en rådgiver slik at vi kan komme med gode råd til kundene.	For meg handler det om hvem Gjensidige er på gjensidige.no. Jeg oppfatter det som lite varmt og for upersonlig side. Den er leken og fargerik, men sier lite om hva vi ønsker å hjelpe kunden med. Når det gjelder varme så handler om hvordan man bygger opp det visuelle, men også hvordan man kommuniserer. Det oppleves ikke som et kundeorientert selskap. Jeg opplever at det er ganske stor avstand for å komme dit. "Plattformen skal være et sted å møte gjensidige på både for nye og eksisterende kunder hvor vi møter kunden på tilsvarende vis som i andre kanaler. I dag opplever jeg at det er for står avstand mellom det vi sier det skal være og det kunden opplever når man kommer til gjensidige.no. Du har ikke de samme gode kundeopplevelsene som du får i fysiske kanaler. Gjensidige.no har ikke kommet dit enda. Det er et for kaldt møte med kunden. Fokuset har vært å komme raskt mulig til bilkjøp. For alle som kommer hit skal kjøpe bilforsikring. Jeg opplever at vi er litt bort fra det, at vi viser mer hva Gjensidige har å by på, men fremdeles er det fra et produktperspektiv. Det speiler med produktperspektivet fremfor kunde perspektivet". "Vi er nå vei til å gjøre noen endringer i profilen. Det går på

Tema/Rolle	Leder Marketing og Profil	Leder for selvbetjeningsløsninger og CRM (valg av verktøy og migrering)	Leder digitale kundeopplevelser i Gjensidige konsernet	Merkevarerstrategi	Presentasjon om personalisering	Dokument om styringsmodellen
Formål med gjensidige.no	"Jeg er usikker på hvordan styringsmodellen er i dag. Jeg synes det er en utydelig struktur og hva den plattformen skal gjøre". Det er mange veier til salg.	Å tilby kunder og brukere digitale løsninger for forsikringsbehov. Det dekker ikke alle digitale behov en kunde har, men et subsett av hva Gjensidige har.	Det er å være den digitale kanalen, alt det kundene trenger og som stemmer overens med forretningsmålene det vi ønsker å gjøre kundene i stand til digitalt.			Salg og service
IKT-styring	Vårt ansvar handler om alle de grunnleggende prinsippene ivaretas på gjensidige.no. Marked og profil har ansvar for Gjensidige brandbook eller profilhåndboken. Det går på alt fra plassering av logo, farge på logo, malverk på det aller meste på annonser og skjematikk. Vi har guidelines for alle elementer. Profilen til Gjensidige skal si noe om hvem Gjensidige er. I dag opplever jeg at distansen er for stor i forhold til hvordan vi klarer og farge det. Det er fordi vi ikke sitter på utviklingsiden. Vi lager alle premissene for de som skal gjøre designet. Så i dag er dette splittet opp i to hvor utviklingsiden og prinsippene skjer på et annet sted. Vi jobber tett med merkevarerchefen i forhold til de valgene vi gjør. Beslutningsveiene er kort vi klarer å få til god flyt på det. Det handler mer om leddet mellom det operasjonelle ansvaret og utviklingsansvaret ut mot utviklermiljøet for å få dette til å henge sammen. I dag er det tredelt, det skal gjennom tre ledd før det blir synlig overfor kunden. Vi sitter med ansvaret for alle strategiske og taktiske markedsaktiviteter som ikke er å finne på denne portalen i dag. Det er jo et brudd på mange måter i den opplevelsen mot kunden når vi snakker i alle flater til ikke å kunne finne det på våre flater i dag. Det har jo også litt å si for eierstrukturen i dag hva som ligger for. Det begrenser jo en del og gir en forringende effekt på det vi gjør eksternt.	Det har vært lite IKT-faglig styring av plattformen. Det tekniske plattformen har blitt til som følge av mange prosjekter. Nå er det mer produktteam slik at det er mer kontinuitet i utviklingen av systemet. Vi får ikke den beste tekniske løsningen ved å løse med fokus på features. Jeg jobber nå med å lage et mål bilde for arkitektur og hvordan systemet skal se ut, dvs, hvilken rolle har Enonic og hvilken rolle har andre komponenter i arkitekturen. Vi må bygge et system og ikke bare løse features. Jeg har egne løsningsarkitekter som lager retninger for at vi på sikt skal få en plattform som er mer effektiv jobbe med som lager brukerverdier og som koster mindre. Gunn og hennes miljø vil ta beslutninger rundt evt. nye versjoner eller erstatninger for Enonic. Jeg ønsker å bygge systemer som ikke er så sammenvevd og som skaper så store oppgraderingsbehov. Vi må bli smidig over tid for å kunne gjøre fortløpende endringer og skape produkter. Forretning skal komme med brukerbehovet og beskrive det. Jeg har opp tatt av samarbeid mellom IT og forretning. Det er da du finner de riktige løsningene. Det er en PO som sitter som tar med seg ønsker fra forretning inn i teamene. Noen steder er det brukerbehov, andre steder er det løsninger så det er forskjellig. Det er mye i de ulike avdelingene fra forretning gir ulike bestillinger til de ulike POene	Nå holder vi på å overlevere redaksjonsansvaret til Privat. IT-arkitektur, infrastruktur og system. TI Digitalisering og Automatisering har ansatt flere teknologer internt. Nå har vi en annen forutsetning for å håndtere det ved at flere interne vurderer og skal treffe beslutninger på det, enn det har vært før. Tidligere har det vært drevet i prosjekter med ikke så mange internt ansatte til å ta de langsiktige beslutningene. De som kjenner til det fra et redaksjonelt/teknisk ståsted har vært vant til en stor bestemmelsesrett og en dialog med eksterne partnere. Nå skal vi gå opp denne bestemmelsesretten nå som vi har en sterkere internt teknologisk part. Vi ser i migreringsprosjektet at vi har bygget for mye på en teknisk løsning og dermed har bundet oss mye til ekstern part. Vi har nå en helt annet mulighetsrom på APIer, nytt kjernesystem. Avdelingen for arkitektur ser på arkitekturen mer i en helhet, mens avdeling for Selvbetjening og CRM må ta eierskap på et lag i arkitekturen. Front end og weblaget. Det har vært for mye utskifting av folk og mye bruk av eksterne konsulenter. Det har vært perioder hvor det har vært et stort investeringsbudsjett og et ikke-voksende forvaltningsbudsjett. Det har vært jobbet for å snu den utviklingen. Man må sette av både folk og penger til forvaltning. Vi er inne i å snu balansen, men er ikke i riktig balanse enda.			Beslutningsmyndigheten for forsiden gjensidige.no per 1.12 ble overført til Divisjon Privat. Ansvarsfordeling gjensidige.no er: •Privat har ansvar for forretningsmessige redaksjonelle prioriteringer for Gjensidige Norge forsiden, fellessider og fellesnavigasjon. •Teknologi og Infrastruktur (TI) har et faglig, system og leveranseansvar, herunder designrammeverk, informasjonsarkitektur og teknisk plattform. •Innløpene sider (mine sider for privatkunder forsikring, pensjon): Privat v/ Digitaliserings og
Merkevarer	For meg handler det om hvem Gjensidige er på gjensidige.no. Jeg oppfatter det som lite varmt og for upersonlig side. Den er leken og fargerik, men sier lite om hva vi ønsker å hjelpe kunden med. Når det gjelder varme så handler om hvordan man bygger opp det visuelle, men også hvordan man kommuniserer. Det oppleves ikke som et kundeorientert selskap. Jeg opplever at det er ganske stor avstand for å komme dit. "Plattformen skal være et sted å møte gjensidige på både for nye og eksisterende kunder hvor vi møter kunden på tilsvarende vis som i andre kanaler. I dag opplever jeg at det er for ståt avstand mellom det vi sier det skal være og det kunden opplever når man kommer til gjensidige.no. Du har ikke de samme gode kundeopplevelsene som du får i fysiske kanaler. Gjensidige.no har ikke kommet dit enda. Det er et for kaldt møte med kunden. Fokuset har vært å komme raskt mulig til bilkjøp. For alle som kommer hit skal kjøpe bilforsikring. Jeg opplever at vi er litt bort fra det, at vi viser mer hva Gjensidige har å by på, men fremdeles er det fra et produktperspektiv. Det spiller med produktperspektivet fremfor kundeperspektivet".		Merkevarerstrategien legger føringer for hvordan kundeopplevelsen skal være både digitale og i andre kanaler. Basert på merkevaren har vi et lag med identitet med det visuelle, tone of voice osv. Strategien og neste lag med identitet ligger i to ulike divisjoner. Så ligger design og brukeropplevelser i en tredje divisjon og har ansvaret for det digitale uttaket på gjensidige.no. Det krever mye samarbeid og dialog på tvers. Forretningsmålene er de samme uansett hvor du jobber selv om du jobber fra TI, Privat eller andre så lenge privatkunden er den samme. Alle front-end utviklere sitter og gjør et uttak av profilen. Mange utviklere sitter i andre land, er eksterne og er ikke lært opp i strategier og merkevaren. Da blir forretningsmålene styrende for de valg de gjør. Profil teamet er en del av markedsmiljøet. De digitale kanalene som FB, Instagram som marked bruker har en annen ledestjerne enn gjensidige.no hvor det handler om å få oppmerksomhet først og få brukeren til å klikke seg videre. Når du er på den digitale tjenesten så handler det om å gjøre den oppgaven du kom for å gjøre. Det er ulike virkemidler som hjelper de ulike delene. Balansen mellom stram styring av maler vs. frihet er vanskelig balanse. Vi har nå en lego analogi. Du har et sett med byggeklosser som du kan anvende hvordan du vil. Da får du en fleksibilitet hvor brukeren, eks. frontend utvikler i Bratislava, trener ikke tenke på	Merkevaren Gjensidige skal utvikles til å bli bransjens sterkeste merkevare, med en tydelig differensierende fordel som det mest kundeorienterte selskapet. Gjensidige skal sette nye standarder for betjening, tjeneste og produktleveranser i markedet. Gjensidigeopplevelsen er etablert som rammeverk for kundeorienteringen av Gjensidige og skal virke som styrende prinsipper for selskapets kundeorienterte verdiskapning og utvikling. Gjensidigeopplevelsen: •Vi holder det vi lover •Vi leverer alltid kvalitet •Vi gjør det vanskelige enkelt •Vi sikrer oss at kunden er fornøyd. Også digitalt skal Gjensidigeopplevelsen		Avdelingen for Marked og Profil har ansvar for alle de grunnleggende prinsippene som må ivaretas på gjensidige.no. Gjensidiges profil skal ha som hovedmål å sikre; •En tydelig identitet, serpreget og attraktivitet for merket •En ny standard hva gjelder kundeopplevelser i bransjen» «Gjensidige skal kjennetegnes av et gjennomført design som understøtter ønsket posisjonering gjennom en klar og tydelig bruk av logo, illustrasjoner, typografi, farger, bilder og layout. Kombinasjonen av elementer skal sammen
	"Vi er nå vei til å gjøre noen endringer i profilen. Det går nå	Ingen spesielle meninger om dette				

Tema/Rolle	Nettredaktør Digitale Kanale Divisjon Privat	Leder for Digitale Kanalers Digitale løsninger på gjensidige.no	Produkteier for service- teamet
Søk	<p>"Når det kommer til søkemotoroptimalisering så er jo dette her en kjempe forskjell på selskaper som har begynt å jobbe noen av de som ikke har gjort. "Jeg opplever vi har sovet i tiden". Det er mange som tenker veldig tradisjonelt rundt budsjetteringen sin av markedsbudsjettet". Vi sitter i dag og tenker at vi har søkemotoroptimalisert en side hvis vi bare har jo laget en bra med tekst og en tittel tag, og i mange tilfeller har vi ikke det heller. Måten nettsiden vår har satt opp og så ligger også første siden vår på to URLer så at det er 50% av trafikk altså antallet som velger å gå inn på en side vil gjøre at siden kommer høyere opp i et søk øyeblikket når vi har to helt like sider så jeg vet ikke Google hva den skal gjøre og det er veldig uheldig for plassering. Plutselig så konkurrerer vi mot oss selv for førsteplassen. Vi taper gratis trafikk inn til sidene våre og dermed taper vi også salg. Så er det en kjempesplitt mellom det miljøet som sitter og betaler på ord. Mitt inntrykk er at den som sitter å betale for disse annonsene, har fått et budsjett og måles på konvertering. Det er et feil mål når du skal jobbe med søkemotoroptimalisering. Jeg tenker at søkemotoroptimalisering er noe som skal ligge i naturlig webredaktør sin rolle</p>	<p>Vi må jobbe mye mer aktiv med søk å rydde opp i innhold på våre sider slik at vi blir mer effektive i søk. Vi har ikke hatt muligheten til å gjøre det av hensyn til arbeidskapasitet.</p> <p>Vi har testet noe og vi vet at dette er effektivt å jobbe med søk optimalisering. Der bør vi ha en person som jobber minst 50%.</p> <p>Dette er organisk søk. Opprydding av innhold vil hjelpe uansett søk.</p> <p>Det virker nærliggende å ha et tett samarbeid mellom organisk og betalt søk. Det er to ulike avdelinger i dag.</p> <p>Jeg tror vi skal balansere betalt og organisk søk. Jeg har mest tro på organisk søk. Men vi se på de søkeord vi har betalt for opp mot organisk søk. Vi bruker masse penger på betalt søk og vi må vite om dette er riktig bruk av penger.</p>	<p>Kan ikke så mye om søk. Søk vil ikke påvirke innloggede sider så mye da kundene må gjennom en innloggingsside først.</p> <p>Kjenner lite til miljøene som jobber med søk i Gjensidige. Vet at vi jobber med betalt søk.</p>
Personalisering	<p>Webredaktørene må fortsatt sitte i førerposen, fordi er man jeg tenker at personalisering er bra og dårlig. Det er dårlig fordi at vi får lite kontroll på kundereisen til kundene våre og vi er veldig vi har lite kontroll på hvilket budskap de faktisk har møtt på vei inn til å løse oppgaver osv.</p> <p>Nå har jeg sittet og sett på analyse av hvordan er det folk scroller på nettsiden så de scroller ikke verken på mobil heller på laptop så scroller de. Så de ser kun det bildet som kommer opp når det er gått inn på en side. Alle budskap nedover er ikke budskap. Så ved en personalisering så skal man være ganske treffsikker på at en kundegruppe skal få et annet budskap enn resten.</p> <p>Personalisering er bra fordi jeg liker jo at det er skreddersydd den informasjonen jeg får den blir mer relevant for meg som kunde og den treffer meg forhåpentligvis bedre.</p> <p>Jeg tenker jo at e det må til enhver tid være en vurdering etter hvor viktig det er for oss at et markeds budskap treffer alle versus et personalisert budskap</p>	<p>Jeg tror det vil gå mer i retning av personalisering selv for de kundene vi ikke har identifisert.</p> <p>Da kommer CRM inn som en joker her. Det betyr at web-redaktørene og produktteamene må slippe opp på makten. De kan ikke ha ansvaret for hvilket budskap som gjelder på deres flate lengre. For det må CRM har en totaloversikt på. Så det som kalles for innholdseiere i styringsmodellen så blir jo CRM innholdseiere for alle sider, både forsiden, dine sider og innlogget, SMS og Dynamics og alt ting. Men Web-redaktøren blir jo ansvarlig for alt innhold som skal stå på forsiden. De må ha kontroll på teksten så det krever tett samarbeid. Så jeg tenker på sikt at man har litt sånn Spotify modell med squads som jobber med ulike oppgaver hvor man har folk fra CRM, design, IT, forretningsutvikler og web-redaktører. Man eier en oppgave som for eksempel «digitale mersalg». Teamene vil da sikre at budskapet fungerer i alle kanaler.</p> <p>Lettere å gjøre ting og nå mål som er mer spisse. I dag får ikke CRM innpass i service teamet, da det er service teamet som beslutter innhold på «din side». Dersom de var i samme team, hadde de jobbet med mot et felles mål. Det som skjer med styringen er egentlig ikke så mye, men webredaktøren må slippe opp makt ift. hvilke budskap som kommer opp.</p> <p>Web-redaktører styrer på åpne sider, service teamet styrer på «din side», mens salsteamet styrer på nettbutikken.</p> <p>Ingen kommentar</p>	<p>«Innen forsikring er personalisering viktigere enn mange andre bransjer fordi forsikring oppleves som et komplekst produkt der kundene ofte er usikker på hva som er riktig for seg»</p> <p>«Jo mer vi kan personalisere slik at kunden kjenner seg igjen i sin hverdag og i sine behov jo bedre er det.»</p> <p>Det kan også gå for langt ved at kunden opplever at Gjensidige ved mer om kunden er komfortabel med.</p> <p>Vi vet om at det skal være nok personalisert til at det hjelper kunden, men ikke for mye til at de blir usikker.</p> <p>Personalisering skal trygge kunden til å ta riktige valg. Det skal ha verdi for kunden og ikke bare for Gjensidige.</p> <p>I dag styrer Johan (kundeflyt og analyse) som styrer åpne sider og forsiden, et Skade team som styrer enkelte applikasjoner på din side, så har service teamet alt annet. Så styrer nettbutikken enkelte ting.</p> <p>En nøkkelfaktor er at en leder som styrer hele personaliseringsbiten slik at det blir likt på tvers. Nå vet jeg ikke hvem som styrer. Litt går via CRM, litt via Digitalisering og Utvikling og litt via TI. Det er fragmentert.</p> <p>Divisjonene har ulike mål og det gir ulike føringer på ulike business case.</p>
Personalisering med bruk av Cookies	<p>Personalisering hos oss får du blir begrenset av hvor lenge folk lagret til cookies. På mobiltelefonen så har fått høre at safari sletter cookies daglige. Så lenge det er cookie basert informasjon som personaliseres så er usikkert på hvilke begrensninger det gir oss.</p> <p>Mens bare 30 dager i noen nettlesere. Mens det er forskjellige parametere i forskjellige nettlesere. som er en begrensning for hvor spisse det kan være når man går i retning av personalisering.</p>	<p>Ingen kommentar</p>	<p>Cookies. Det er et verktøy som skal huske hva kunden har gjort for å kunne personalisere. Bruk av cookies og innlogging er for meg to forskjellige ting. Når en kunde logger inn er det et bevisst valg om å gi fra seg informasjon. Med cookies som følger selskapet kunden uten at man har anledning til å si nei.</p>

Tema/Rolle	Fagsjef CRM	Direktør Marked og kundeopplevelser Gjensidige Pensjon	Direktør Utvikling og mobilisering Næringsliv
Søk	<p>Søket på den egne siden gjensidige.no er ikke spesielt bra. Det er vanskelig å finne frem.</p> <p>Betalt søk vi bruker masse penger på dette.</p> <p>Organisk søk:</p> <p>Søk er generelt ekstremt viktig. Mange går via Google. Jeg tror mange søker på gjensidige og da er det viktig at de finner frem. Det er viktig med søkemotoroptimalisering.</p>	<p>Nå er søk en del av oppgavene til webredaktør som jobber med organisk søk. Konsernmiljø i Privat så har vi folk som er dyktige med dette.</p> <p>Så langt har fagfolkene vært dyktig på bruk av penger. Gjensidige var tidlig ute med å flytte markedsføringsbudsjettet til digitale flater.</p> <p>Internt søk er skikkelig dårlig. Her kan vi bli bedre. Det er usikkert på hvor det ansvaret ligger.</p>	<p>Jeg har nettopp startet å kjøpe søkeord. Jeg aner ikke om Gjensidige har noe strategi på dette i det hele tatt. Det er vanskelig å forstå hva Gjensidige vil.</p> <p>Selskapet er ikke omforent om hvordan selskapet skal jobbe med dette.</p> <p>Jeg vet at vi har fått verktøy som site improve og at vi kan identifisere brutte lenker.</p> <p>Jeg synes vi er dårlige på dette. Vi kan bruke 100.000 på et spend budsjett, men jeg forstår ikke hva jeg får ut av det.</p> <p>Jeg vet ikke hva NL og Privat gjør her. Det er null samarbeid. TI hjelper oss noe.</p> <p>Organisk søk er litt av det samme. Bare det å vite om Google reglene burde ha vært sendt ut til de ulike ansvarlige med KPIer.</p> <p>Jeg vet at webredaktørene snakker om det, men jeg oppfatter ikke at det er et målrettet arbeid.</p>
Personalisering	<ul style="list-style-type: none"> •Skal kjenne deg igjen. Identifisering er teknisk og filosofisk grunnlag for all kommunikasjon Du vet hvem du snakker med •Utnytte alt vi vet om personen – henger sammen med hele datastrukturen og hvordan data settes sammen •Vil gjenkjenne kunden -husker hva kunden har sagt <p>Med personalisering ønsker vi å gi tilpasset råd eller budskap proaktivt basert på hva du har fortalt til riktig tid i riktig budskap. Det gjelder i flere kanaler og det må være koordinert. Dette er et omnikanal konsept – at Gjensidige skal ha en stemme ut mot kunden. Det handler ikke bare om nettsider, flere digitale kanaler, gjensidige.no, forsiden, utloggingsiden, e-post, SMS, Facebook, Google. Alle digitale kanaler må være synkronisert. Multikanal er å ha mange kanaler men ikke nødvendigvis koordinert. Omnikanalen er at alle kanaler skal være koordinerte i sanntid.</p> <p>Gjensidige er på vei mot omnikanal, fordi i CRM har en felles database. Ansvaret for budskapsformidling skal ligge et sted en hub.</p> <p>Alle kanaler skal ikke kommunisere det samme da de har ulike egenskaper, men det må komme fra en hub. Må være mest mulig sentralisert. «Budskap er i dag flere digitale kanaler 100% manuelt styrt av personer. Skal dette gå automatisert så er det krevende teknisk å få til. Etter hvert blir formidling av personalisert budskap så komplisert da vi har manee datapunkter og mange modeller som</p>	<p>I dag er det ikke mye personalisering innen NL. Men det tror jeg du kommer til å se mer om. Når vi får mer tilgang til data. For NL vil vi på rådgivningsdelen og risk management delen så tror jeg vi vil komme til å se større grad av personalisering. Det er forskjell på å drive et lite snekkerfirma fremfor et stort konsern.</p> <p>Hvordan påvirker dette styringsmodellen.</p> <p>Digitale kanaler er langt på vei salgs- og markedsføringsområde. I dag kjører vi mer som prosjekt og når kommer vi mer over som en drift og forvaltning? Når er digitale kanaler hovedkanalen til Gjensidige?</p> <p>Jeg tror vi kommer til å få en kanaltilnærming til digitale kanaler. I NL er vi helt i startgroppen mht personalisering. Det å bruke mest relevante råd, det har vi ikke gjort i NL. Det holder vi på å bygge opp nå. Men det kommer vi til å se mer til.</p> <p>Det vi vet er at kundene vil ha råd, men de er ikke så glad i å bli solgt til. Dersom vi skal bygge kundereisen underveis, så er vi nødt til å klare å skape en form for verdi. Det kan ikke bare være kjøp mer og kjøp mer. Hvis vi ønsker at kundene skal bli lenge oss hos oss, så er vi tilbake til kjerneverdiene at CRM filosofien. Det dreier seg om relevans. Det er vanskelig, men samtidig veldig viktig.</p>	<p>Vi skal være kundesentriske</p> <p>Da kan vi ikke ha en ambisjon om å selge for enhver pris. Hvis du er totalt kunde i Gjensidige med forsikring, pensjon mm. Når du logger av så får du beskjed om å kjøpe forsikring, pensjon osv. Her er ikke siden tilpasset kunden. Budskapet må være noe annet som er tilpasset kunden. Ikke push salg når det ikke er relevant.</p> <p>Det handler om å være relevant, la kunden få lov til å bestemme litt selv. Men selvfølgelig bli guidet på en smart måte.</p> <p>CRM er en integrert del av digitale flater. Jeg har ansvaret for begge for meg. CRM er digitalisering.</p> <p>Vi låner og leier via en SLA-avtale ressurser. Jeg bygger opp et CRM-miljø for at de skal kunne kundene og produktene våre.</p> <p>Det skal ikke lages ut ifra hva kundegruppen har behov for. Det er der vi må ha noe overordnet. En kunde kan ha flere roller hos oss.</p> <p>Du som kunde blir ivaretatt ift. hva du gir uttrykk for hva du ønsker. Da kan vi gi CRM tilpasset budskap. Hvis vi gjør det fra vårt perspektiv så bommer vi. Ved å ta kundeperspektivet gir det mer troverdighet. Kundene oppfatter Gjensidige som et bra selskap, de gir meg verdi og da øker min kjøpsvillighet og jeg har et ønske om å være i dette selskapet. Jeg tror vi vil tjene det på dette på sikt.</p>

Tema/Rolle	Leder Marketing og Profil	Leder for selvbetjeningsløsninger og CRM (valg av verktøy og migrering)	Leder digitale kundeopplevelser i Gjensidige konsernet	Merkevarerstrategi	Presentasjon om personalisering	Dokument om styringsmodellen
Søk	<p>Jeg er usikker på hvor god navigeringen er for å løse kundens behov. Og at den er den er for tydelig for kundene. Den kan brukes til å søke etter informasjon og i langt større grad for å løse den problemstillingen kunden har.</p> <p>Det er et kunstig skille mellom betalt søkt, SEO miljøet og redaktører. Organisatorisk er jeg ikke sikker på at det trenger å være så tett mellom dem. Vi må eie den problemstillingen felles. SEO sitter i TI i dag. Det handler mye om redaktørkompetanse, men også om kompetanse på betalte flater og kundeinnsikt som TI ikke nødvendigvis gjør i dag.</p> <p>Det er samarbeid mellom Privat og Næringsliv i dag. Vi har ansvaret for betalt søk hvor vi jobber opp mot redaktør på Næringsliv på SEO. Men ikke mot Pensjon. Der opplever jeg at det ikke er like stor modenhet rundt det, men det er på gang.</p> <p>Det er for stor avstand i dag, men å eie det i fellesskap. Vi kan bruke mindre på betalt søk gitt at det jobbes på SEO.</p> <p>Det er ganske vesentlig at webredaktørene har lik kompetanse. I dag er det ganske mange som skriver på gjensidige.no på mange ulike nivå. Alle må ha SEO kompetanse. Ikke alle forstår SEO og betalt søk.</p>	<p>Navigasjonen på forsiden er litt tung. Når jeg begynner å bruke siden så er det litt mye og litt rotete.</p> <p>Dette kan vi måle på for å finne ut hvor trafikken kommer fra.</p> <p>Vi har flere tusen sider på gjensidige.no. Se på data som analyserer siden vår i forhold til brukerne da får vi innsikt i brukeroppførsel.</p>	<p>Det skal komme nye muligheter for søk med ny generasjon av CMS. Det handler om vi klarer å bygge opp arkitekturen for å ta det i bruk og maksimere mulighetene.</p> <p>Det krever også koordinering på tvers. Her er språk viktig, at vi bruker de samme uttrykkene. Det krever mer av de som jobber med arkitektur og de som jobber med innhold.</p> <p>Hvis prisutviklingen for betalt søk på Google fortsetter så er vi avhengig av å prioritere arbeidet med organisk søk. Mitt inntrykk er at det avhenger av arbeidskapasitet.</p> <p>Mulig det fins retningslinjer rundt omkring, men jeg er usikker på omfanget av det.</p> <p>Vi trenger å jobbe med retningslinjene slik at vi jobber med språk på den samme måten i forhold til hva som hva som er relevant søk og ikke. Vi jobbe for å lære av hverandre.</p>			Webredaktørens rolle er blant annet søkemotoroptimalisering.
Personalisering	<p>Klarer vi å personalisere noen av kundereisene så har vi kommet langt i å skape sider som mer representerer et varmt Gjensidige.</p> <p>Klarer vi å forstå hvorfor kunden kommer til oss og klarer å svare opp med kommunikasjon og visuelle elementer så har vi kommet langt.</p> <p>Jeg hadde ønsket at dette ansvaret var mye tettere og at vi på et menneskelig plan hadde kommet mye tettere. Logging av informasjon, henvisning til gjensidige.no, her opplever jeg at det er en vei å gå for å få til samspillet for å sikre personalisering.</p> <p>Jeg håper vi får gjort ganske mye i løpet av året. Det er ikke mangel på data for vi har mer enn nok data. Det handler mer om hvordan vi evner å anvende data og sette det i system. Det siste er jo opp til mennesker og det kan ta litt tid men bare det at vi har noen ting vi har realisert, men jeg skulle ønske at det gikk enda raskere.</p> <p>Det er helt vesentlig at det ansvaret ligger i forretning for å få til samspillet mellom alle kontaktpunktene så handler det om nærhet til kundene. Det er vanskeligere å opparbeide seg hvis ikke man sitter tett på.</p> <p>Gjensidige.no består av flere lag av innganger. Man kan starte med største bruker og så overføre til andre brukere der man har nærhet til kunden.</p> <p>CRM og webredaktøren sin rolle blir mer og mer lik. OM du sender</p>	<p>Det er jo greit at et forsikringsselskap skal tilby relevante tjenester til kundene. Det er noe med å få løst basisbehovene først.</p> <p>Personalisering kan fort bli litt irriterende gitt at de tingene du forventer skal fungere ikke fungerer optimalt, så blir det veldig irriterende med personalisering og et forsøk på å tolke meg som kunde.</p> <p>Kan fort være slik at man roter bort i problemer med personvern. Samtykke er et tveegget sverd. .</p>	<p>Hva er rett nivå for personalisering ift at folk kan bli litt skremt. Det kommer for nært. Andre tenker det er hyggelig. Det er en veldig individuell opplevelse. Samtidig gir det kunden en fantastisk mulighet til å se det som er relevant for meg og slippe å se det som ikke er relevant. For Gjensidige kan vi få til det samme i digital kanal som vi gjør i bejnt kanal. Vi må bygge tjenestene våre slik at den kan hente den informasjonen man trenger og vise det som er relevant.</p> <p>Det er vanskelig å se hvordan styringen går da vi har så lite erfaring med personalisering. Det vi kan se at større grad i diskusjonen om hvem som skal se hva blir irrelevant. "Det jeg synes vanskelig å se er hvordan vi skal holde oversikten over hvilke kunder som ser hva."</p> <p>Det vil kreve mer samhandling eller veldig gode regelsett hva du ser hvor og hvem som styrer hvilke deler. Jo mer det administreres og styres fra ulike miljøer da må de bli nødt til å forholde seg til hverandre. Vi trenger noen helt andre verktøy enn i dag for å teste dette i praksis. Hvis ikke vi klarer å synliggjøre dette så klarer du ikke forholde deg til dette i hverdagen.</p>		For det første skal man kjenne igjen den man snakker med. Man må kjenne igjen når kunden dukker opp i ulike kanaler som nett, telefon eller på kontoret. Det andre punktet er at man må huske hva kunden har sagt. Dette gjøres gjennom systematisk lagring av data om den enkelte kunde. Dette er grunnlaget for å tilpasse budskapene. Det tredje punktet er å komme med anbefalinger til kunden. Anbefalinger er noe man kjenner igjen fra kundefrågerens samtaler via telefon og samtaler på kontorene. Det siste punktet er å	
Personalisering med bruk av Cookies	Ingen spesielle meninger om dette.	Ingen formening	<p>Cookies er vanskelig ift personvern. Man må trå litt mer forsiktig i forhold til data man har. Vi kan gå et stykke med cookies gitt at innstillingene i nettleteren er riktig, men det er større risiko å gjøre feil.</p>			

Tema/Rolle	Nettredaktør Digitale Kanale Divisjon Privat	Leder for Digitale Kanalers Digitale løsninger på gjensidige.no	Produkteier for service- teamet
<p>Personalisering ved bruk av innlogging BankID</p>	<p>Ingen kommentarer</p>	<p>Ingen kommentar</p>	<p>Det er gjort brukertester på at kundene logger inn for å være sikker på at man får riktige rabatter og riktig pris. Kundene har et insentiv til å logge på. Jeg vet ikke hvilket insentiv man skal ha dersom man ikke er kunde.</p>
<p>Samspill divisjoner</p>	<p>Ingen kommentarer organisering. Nå har vi det splittet med Pensjon, Næringsliv og Privat alle med sin egen sfære. Da er vi helt avhengig at det er godt samspill og hvor man er enig i hvor hvilken trafikk hører hjemme sånn at man ikke sitter å konkurrere om for eksempel de samme søkeordene internt i samme selskap. Jeg tror jeg måten som de velger å organisere designerne våre på nå, de sitter de litt her og der. Vi har et fagmøte hvor man samles for å se de store linjene, ser på verktøyet man har tilgjengelig, hvordan det blir brukt, deler suksesshistorier og så videre jeg tror det er måten å løse det på. Utfordringen med designet vårt er at det er mange knapper og bokser, men lite tekst. Det gjør det vanskelig å være søkbar. 34.45. Den er ikke død den kampen om at Privat skal beslutte forsiden vår. "Det er stemmer som ønsker å lage perfekte univers for pensjon, Privat og la de operere helt for seg selv. Men kunden har</p>		<p>Greit samarbeid med pensjon fordi der er det siloer. Sidene er i dag bygd opp etter hvordan det er organisert. Det kan være mål som er motstridene vi skal øke lønnsomheten i produktene, vi skal redusere antall telefoner inn. Det burde være flere felles retningslinjer og flere fellesmål for at divisjonene skal blir mer i samsvar. Vi prøver og samarbeide, men vi stikker kjepper i hjulene på hverandre. Vi må jobbe for det samme. Det hadde vært det morsomste, men jeg skjønner at det er vanskelig. Målstyringen er for rigid. Hver enkelt har veldig eierskap til sine egne mål.</p>
<p>Eksterne samarbeidspartnere</p>	<p>Ingen kommentarer</p>	<p>Det handler ofte om API at man har moduler. At man har tjenester som er innvevd et annet system eller at man kommer til gjensidige.no. En 3. part kan skje hos oss eller hos 3. part. Det blir tekniske (API), sameksisterende merkevare. I praksis mellom Nordea og Gjensidige så har vi egn avtale som sier hvordan merkevaren skal sameksistere. Det reguleres stort sett av avtaler hvor det også reguleres om en 3.part har lov til å selge forsikringer. Da må de ha en agentavtale. Har de ikke det må de henvise kundene til Gjensidige. Det fins fire alternativer: •Kunden kjøper på vår side med vår merkevare •Kunden kjøper på vår side med samarbeidspartnerens merkevare •Kunden kjøper på samarbeidspartnerens side med samarbeidspartnerens merkevare •Kunden kjøper på samarbeidspartnerens side med vår merkevare</p> <p>Ofte er det lett å finne frem til hvilke alternativ som er best, enten av lovmessige årsaker, merkevare- eller tekniske hensyn. Jeg tror ikke dette er blir vanskelig.</p> <p>I tillegg kommer det hvordan det løses teknisk og dette er regulert</p>	<p>Ingen referanser til dette</p>

Tema/Rolle	Fagsjef CRM	Direktør Marked og kundeopplevelser Gjensidige Pensjon	Direktør Utvikling og mobilisering Næringsliv	Leder Marketing og Profil
Personalisering ved bruk av innlogging BankID	Det å få kunder til å logge på er en vinnerstrategi. Da kan man samle inn data om kunden hele tiden. Alle kan i prinsippet logge seg inn med Bank ID. Det kan være for å få et riktig tilbud på ulike forsikringer. Kunder som har skader må logge seg må for å kunne melde en skade.	Det å identifisere i den tidlige fase kan bli uregret. Det vil cookies være et issue.	Aller først trenger vi å vite om du er ansvarlig for en bedrift eller kommer du som privat kunde. Det må vi klare å skille på. I dag bruker vi BankId. Vi vet at kundene roter litt frem og tilbake. Når kunder som er ansvarlige for en pensjonskonto så har de tilgang til både bedriftsoversikten og oversikten over privat pensjon. Vi kunne tenkt oss en helt annen måte å vist dette på. At det kunne ha vært rollestyrt. Hvis du er det som ansvarlig for bedriften så skal du se på dette. Dersom du er der som privatperson så er det dette du skal se på. Innenfor de kategoriene der, så må vi segmentere på bedriftsnivå og type bedrift. Innenfor privatsegmentet så er segmenteringen veldig på alder. Jeg vet at kunder klikker på organisk søk fremfor betalt søk. De vil ikke bli solgt til. Bevisstheten til samtykke vil øke. Vi må spørre i større grad. Så BankID så spør vi på en måte. Da får vi et samtykke. Jeg skulle vi kunne fått den hjelpen vi trenger fra morselskapet til å synliggjøre pensjon sterkere. Kampen om hvem som skal ha plass på gjensidige.no blir tulle. Vi finner helle alternativer for oss selv. Ved å bruke en mer dynamisk side hvor du som kunde kan være med å bestemme hvordan din side skal være. Vi får tilbakemeldinger fra våre kunder om at de er lei av at vi duser Jeg skulle ønske at gjensidige.no ikke var underlagt et forretningsområde. Jeg skulle ønske det var et eget digitalt forretningsområde, men ikke det gamle teknologimiljøet. Digitale flater er ikke teknologi, det er en forretningskanal og krever en forretningskompetanse. Vi skulle ha hatt en digital direktør i Konsernledelsen med et ansvarlig forretningsområde helt uavhengig av forsikring, pensjon eller bank. I utgangspunktet burde styringsmodellen på den måte at alle forretningsområdene blir ivarettatt. Når man har et definert mål på digitale flater. Da er det innenfor tverrfaglige teams ala Spotify. Da vi får noen kunder og skal legge til rette for de kundene. Tverrfaglig lag eier målene til de kundene. Det kan være vanskelig når vi opererer innenfor ulike bransjer pensjon og forsikring. Vi kunne hatt team for landbrukskunder, små bedriftskunder, meglere, unge kunder. Det er mange måter å organisere en styringsmodell rundt. Det er behov for å kjenne kunden og kjenne markedet og	Jeg synes det er et minstekrav at vi klarer dette på innloggede sider. Da evner vi å være mye skarpere til å skape en god kundeopplevelse og gi de relevante rådene.
Samspill divisjoner	Samarbeider med andre CRM miljø via SLA avtaler. Har ikke tilstrekkelig innsikt i styringsmodellen for åpne og innloggede sider.	Synes vi har klart å håndtere dette OK. Jeg har helt rolig på at Privat har noen konsernfunksjoner så lenge de tar konsernrollen. Hvis det blir for silo så vil det ikke fungere. Det handler om å kunne snakke sammen og få til løsninger. Der vi har mennesker som snakker sammen og har tillit sammen så får vi til samlet seg mer. Jeg synes vi i stor grad klarer å få til dette. Navigasjonsprosjektet - burde vært en mer opplevelse av at det var et felles prosjekt. Med en prosjektleder som er kundeorientert og løsningsorientert. Jeg vet at det vært en opplevelse av at man ikke jobber i felles er ikke helt på plass. De første planene virker kloke. Når det er knapphet på godene, så vil du alltid få diskusjoner, men så langt har vi klart det bra. Gjensidige bank forsvinner 1.3 betyr ingenting for NL. Kundene skal inn å løse en oppgave. De fleste søker den oppgaven de skal løse. Jeg er ikke så bekymret. Det er viktig å kunne finne pragmatiske løsninger. Interne	Jeg skulle ønske at gjensidige.no ikke var underlagt et forretningsområde. Jeg skulle ønske det var et eget digitalt forretningsområde, men ikke det gamle teknologimiljøet. Digitale flater er ikke teknologi, det er en forretningskanal og krever en forretningskompetanse. Vi skulle ha hatt en digital direktør i Konsernledelsen med et ansvarlig forretningsområde helt uavhengig av forsikring, pensjon eller bank. I utgangspunktet burde styringsmodellen på den måte at alle forretningsområdene blir ivarettatt. Når man har et definert mål på digitale flater. Da er det innenfor tverrfaglige teams ala Spotify. Da vi får noen kunder og skal legge til rette for de kundene. Tverrfaglig lag eier målene til de kundene. Det kan være vanskelig når vi opererer innenfor ulike bransjer pensjon og forsikring. Vi kunne hatt team for landbrukskunder, små bedriftskunder, meglere, unge kunder. Det er mange måter å organisere en styringsmodell rundt. Det er behov for å kjenne kunden og kjenne markedet og	Jeg opplever at det er ganske mange redaktører som skriver for gjensidige.no. Samarbeidsmessig er det noe hos Privat, Pensjon, TI, NL, Produkt. Det er ganske stort nettverk av folk som er involvert. Faren ved det er der man tror hvor man skal sende trafikk inn samsvarer ikke med målene. Det å ha mange spredte miljøer har pluss og minus. Man må forstå hele nettet og vi må forvalte kundetrafikken bra. Hvem eier trafikken, hvem forvalter den. Samarbeidet er avhengig av personer og prosjekter Jeg har tro på samarbeid for å nå ut til alle som jobber med web. Vi jobber i dag for mye silo. Vi må jobbe mer i nettverk for å få frem helheten. Vi må jobbe tverrfaglig for å få løse oppgaver som henger mer sammen i en reise. Vi har ukentlige arenaer med merkevarer og webredaktører for å sikre at det henger mer sammen og at det er en helhet på ting.
Eksterne samarbeidspartnere	Har ingen erfaringer med dette	Det første er knyttet til partnere. Her er det et poeng at vi er gode at vi synliggjør våre tjenester hos partnere i portaler og vice versa. Men samtidig at vi har teknologi som at vi kan integrere med partnere. Generelt er det to utfordringer: API og integrasjon. Det andre er diskusjon rundt merkevare og kundeierskap. Vår strategi er at vi ønsker en direkte relasjon til kundene våre. Det er kun enkelte steder med meglere og aggregatører hvor vi ikke har dette hvor vi er komfortable med å gi fra oss direkte kontakten. Men jeg tror det kommer flere økonettverk og at det kommer lovgivning på at man må åpne opp for flere partnere og dele mer av dataene dine etter samtykke fra kundene. Det ligger jo en potensiale her må å integrere mer med partnere. Vi gjør ikke så mye av det i dag. Styring med partnere. Må styre med kvalitet, styre med kvalitet, kundeopplevelse, merkevare.	Jeg tror at utviklingen fremover er at vi må være der kunden er. I kina er det to store plattformer som de bruker. Så må tjenestetilbydere være tilstede der. Et eksempel i Norge er Vipps og Klarna. Skal du befatte deg med betaling så må du være tilstede på Vipps og Klarna. Vi må tjenesteorientere oss mye mer og så må vi tilgjengeliggjøre våre tjenester der kundene er. Når det gjelder et partnerskap som turistforeningen så tror jeg vi må være tilgjengelige i Dnt sine tjenester. Jeg tror den tiden er forbi da gjensidige.no der kundene besøker daglig. Dette må økosystemer hvor likeverdige partnere er vesentlig. Ting kan cobrandes i flater der flere leverandører er tilstede. Vi må være relevante og være tilstede der kunder er. Det kan være Messenger. De unge i dag bruker andre plattformer Messenger eller snapchat og så må vi kommunisere med kunden der. Jeg tror det å lage relevante tjenester. Jeg synes det er problematisk at Gjensidige ikke tilbyr betaling med Vipps.	Det er for lang distanse til webredaktørene i dag. Vi er delvis Det handler mer om hvilken forretningsmodell vi bruker. Kommer an på om det skal være en forlenget arm for gjensidige eller ikke

Tema/Rolle	Leder Marketing og Profil	Leder for selvbetjeningsløsninger og CRM (valg av verktøy og migrering)	Leder digitale kundeopplevelser i Gjensidige konsernet	Merkevarestrategi	Presentasjon om personalisering	Dokument om styringsmodellen
<p>Personalisering ved bruk av innlogging - BankID</p>	<p>Jeg synes det er et minstekrav at vi klarer dette på innloggede sider. Da evner vi å være mye skarpere til å skape en god kundeopplevelse og gi de relevante rådene.</p>	<p>Ingen formening</p>	<p>Vi er avhengig av samfunnstrender ift. om folk aksepterer å logge seg inn f.eks. å få et tilbud. Når du logger inn så vet du det, da forventer du at du ser det som er relevant. Kunden har det et annet forventningsnivå. På innlogget så har det en opplevelse at du selv styrer.</p>			
<p>Samspill divisjoner</p>	<p>Jeg opplever at det er ganske mange redaktører som skriver for gjensidige.no. Samarbeidsmessig er det noe hos Privat, Pensjon, TI, NL, Produkt. Det er ganske stort nettverk av folk som er involvert. Faren ved det er der man tror hvor man skal sende trafikk inn samsvarer ikke med målene. Det å ha mange spredte miljøer har pluss og minus. Man må forstå hele nettet og vi må forvalte kundetrafikken bra. Hvem eier trafikken, hvem forvalter den. Samarbeidet er avhengig av personer og prosjekter Jeg har tro på samarbeid for å nå ut til alle som jobber med web. Vi jobber i dag for mye silo. Vi må jobbe mer i nettverk for å få frem helheten. Vi må jobbe tverrfaglig for å få løse oppgaver som henger mer sammen i en reise. Vi har ukentlige arenaer med merkevarer og webredaktører for å sikre at det henger mer sammen og at det er en helhet på ting.</p> <p>Det er for lang distanse til webredaktørene i dag. Vi er delvis</p>	<p>Divisjonene står ikke sammen. Gjensidige.no er felles for konsernet og man burde så sammen i større grad. Når vi har hardt skille mellom Næringsliv og Privat så får du store skiller mellom divisjonene og en kamp på forsiden. Organiseringen før jul hvor en del av TI som sørget for samkjøringen gjensidige.no synes jeg var positiv. Det gjort det lettere å håndtere mange ulike divisjoner. Nå må vi finne ut hvem som er ansvarlig for Privat og Næringsliv fremfor at det lå innen TI som var limet og bindeleddet mellom forretning og teknologi. Her satt også POene. Det er mange som prøver å fikse mye så de går litt i beina på hverandre eller at det er hull hvor ingen gjør noe. Åpen vs innloggede sider er et hardt skille ift. hvordan vi er organisert. Vi har skade, service og salg og så er det noen ting som faller imellom, blant annet åpne sider. Så har du det tekniske som binder det sammen som vi prøver å få til en bedre rigg for.</p>	<p>Det kommende mulighetene krever bare mer og mer samspill. Vi vet hvor vanskelig det er. I en så stor organisasjon så krever det mer koordinere og da må vi ha bedre digitale koordineringsverktøy. Det krever også en bedre forståelse for hvorfor og hvordan ting henger sammen.</p>			
<p>Eksterne samarbeidspartnere</p>	<p>Det handler mer om hvilken forretningsmodell vi bruker. Kommer an på om det skal være en forlenget arm for gjensidige eller ikke</p>	<p>Fremover skal du uansett bygge systemer som skal tåle endringer. Det betyr åpne APIer osv og da kan du utnytte slike økosystemer. Min jobb er å lage systemer som kan muliggjøre økosystemer når det oppstår. I dag er vi inne det tredje året med migrering av gjensidige.no. Forvaltningsbudsjettet til Gjensidige har de siste årene vært flatt, mens investeringsbudsjettet stiger for hvert år. Det betyr at vi har mye gammel moro som vi må håndtere</p>	<p>Økosystem vil kunne prege gjensidige.no. Vi har i flere år jobbet med partnere våre. Det kommer noen helt andre muligheter for integrasjoner og vi må velge og bygge en digital arkitektur som gjør oss i stand til å yte mer fleksibilitet gjennom blant annet API. Kanskje kan vi modularisere enda mer for å integrere del moduler. En løst koblet arkitektur som grunnlag for å etablere økosystem.</p>			

Tema/Rolle	Nettredaktør Digitale Kanale Divisjon Privat	Leder for Digitale Kanalers Digitale løsninger på gjensidige.no	Produkteier for service- teamet
Markedsføring	<p>Til slutt tenker jeg at denne nettsiden her skal være med å understøtte profilen var om liv helse og verdier og har gjort i 200 år. Her er det trygt å være kunde jeg er slik at folk velger å kjøpe produkter. De skjønner at vi er det beste digitale forsikringsselskapet i det norske markedet og dermed så har de en forventning til en enkelhet når det kommer til siden for å vedlikeholde et forsikringsforhold eller med pensjonsforhold hos oss. Når de ønsker å benytte produktene de tross alt betale mye penger for, så skal det skal være enkelt å bruke produktene.</p>	<p>Når det lages en kampanje utarbeides det en landingsside. Det er Markedsavdelingen som bestemmer hva som skal ligge på den enkelt landingssiden. Web-redaktøren, har jevnlig møter for å avstemme hva som skal stå på de ulike landingssidene. Ved nye landingssider tar marked kontakt med web-redaktør for å for laget siden.</p> <p>Jeg tenker at vi bør ha dynamisk innhold på forsiden på gjensidige.no. Dersom CRM mener at en kampanje er viktigere enn andre budskap vi har, så kan de pushe ut det der. Men det er CRM som må ta den beslutningen. Dette blir en del av personaliseringen. Både Næringsliv og Pensjon har CRM miljø. Privat har de største prediksjonsmodellene og de fins ingen modeller på tvers av forretningsområdene. Vi vurderer aldri i dag hva som er viktige for pensjonskunder eller potensielle pensjonskunder.</p> <p>Vi kan jo velge å ikke ha en felles forside. Vi kan ha en tab for hvert forretningsområde og ingen felles forside. Men velger man å ha en felles forside, må man håndtere hva man skal gjøre med kampanjer og for samme utfordring som i dag med å håndtere budskap på tvers av forretningsområder.</p>	<p>Markedsføring og kampanjer i andre flater synes ikke på forsiden på gjensidige.no. Har burde vi sydd sammen dette på en bedre måte. Hvis man har en kampanje så må det synliggjøres på forsiden. Det er noen siloer her vi må bryte ned.</p>
Omorganiseringer	<p>Vi bruker organisatoriske endringer som et middel til å få til endringer, men det vi mister ofte da er kontinuitet i eierskapet da glipper fordi at de knyttes til forretningsområdet og ikke til rolle. Jeg tror at en høyere bevissthet rundt noen roller og en definisjon av mandatet som ligger i rollen uavhengig av hvor den sitter er viktig å ha med seg.</p>	<p>Alle typer omorganiseringer vil påvirke styringsmodellen. Skulle man velge å flytte designmiljøet til Privat så kommer det å påvirke på en eller annen måte. All en flytting til å fra konsernmiljøene vil påvirke styringsmodellen på en eller annen måte.</p>	<p>Omorganisering vil alltid prege styring.</p>

Tema/Rolle	Fagsjef CRM	Direktør Marked og kundeopplevelser Gjensidige Pensjon	Direktør Utvikling og mobilisering Næringsliv	Leder Marketing og Profil
Markedsføring		I NL har vi jo fordelen at dette er i samme miljø så det håndterer vi greit. Vi kan nok bli bedre på samspillet kan bli bedre. Men styringsmessig så er det enkelt.	Vi kjører CRM kampanjer gjennom å tiltrekke og bevare kampanjer. Gjensidige har ikke så mye penger til å markedsføre seg. Vi gjør mye gjennom sponsorer. Dersom vi er i EM i håndball og vi skriver pensjonskonto så vet jeg at vi får mange flere kunder inn. Det jeg reagerte på håndball EM for menn, og Gjensidige markedsførte behandlingsforsikring så fant kundene ingen banner inne på gjensidige.no. Her tenker vi ikke helhet og vi jobber i siloer. Her er det to forskjellige grupperinger som har tatt beslutninger og det henger ikke sammen. Vi har ikke en overordnet strategi og beslutningsorgan.	Vi bygger ut gjensidige.no med flere sider for å ivareta kundereise. Vi har ikke noe naturlig sted å være for eksterne kampanjer. Det gjør at vi bygger opp nye sider for hver kampanje og aktivitet vi gjør. Da blir det et større område og forvalte fordi vi ikke har noe sted å være. Alt vi gjør av marketing er ikke godt nok i varetatt på gjensidige.no. Når vi er på TV radio mm så ser vi at flere søker på gjensidige og at trafikken øker så går de på gjensidige.no og finner ikke det de er på jakt etter. Det er et brudd i kundereise direkte og vi mister kunder. "Vi må eksistere helhetlig i 360 grader." Marked får ikke plass på forsiden. Marked får plass når det er kundebytte. Eierskapet sitter på et annet sted og kjenner ikke til vårt miljø. Det skaper ikke god nok forretning i forhold til de pengene vi investerer i dag.
Omorganiseringer		Omorganisering vil alltid prege styring.	Omorganisering vil alltid prege styring.	

Tema/Rolle	Leder Marketing og Profil	Leder for selvbetjeningsløsninger og CRM (valg av verktøy og migrering)	Leder digitale kundeopplevelser i Gjensidige konsernet	Merkevarestrategi	Presentasjon om personalisering	Dokument om styringsmodellen
Markedsføring	<p>Vi bygger ut gjensidige.no med flere sider for å ivareta kundereise. Vi har ikke noe naturlig sted å være for eksterne kampanjer. Det gjør at vi bygger opp nye sider for hver kampanje og aktivitet vi gjør. Da blir det et større område og forvalte fordi vi ikke har noe sted å være.</p> <p>Alt vi gjør av marketing er ikke godt nok i varetatt på gjensidige.no. Når vi er på TV radio mm så ser vi at flere søker på gjensidige og at trafikken øker så går de på gjensidige.no og finner ikke det de er på jakt etter. Det er et brudd i kundereise direkte og vi mister kunder.</p> <p>"Vi må eksistere helhetlig i 360 grader."</p> <p>Marked får ikke plass på forsiden. Marked får plass når det er kundeutbytte. Eierskapet sitter på et annet sted og kjenner ikke til vårt miljø. Det skaper ikke god nok forretning i forhold til de pengene vi investerer i dag.</p>	<p>Det har jeg ikke noe veldig følelse av. Det hender seg at det kommer noen kampanjer som påvirker ytelse og systemer, som f.eks. kundeutbytte.</p> <p>Det er litt mye silovirksomheter her, men tenker ikke hvordan dette henger sammen med andre ting.</p>	<p>Jo mer det administreres og styres fra ulike miljøer da må de bli nødt til å forholde seg til hverandre. Vi må ha en balanse mellom markedsføring og det kunden kommer for å gjøre.</p>			
Omorganiseringer		<p>Så har vi omorganiseringer som endrer på rollene. Etter en omorganisering faller det fra hverandre så faller det fra hverandre, det er komplekst og sammensatt og tar lang tid før det kommer på plass.</p>	Ikke berørt			