

Mads Harbo Sørum

# Implementering av RFID-teknologi i tekstilbransjen

Et kvalitativt casestudie om implementering av RFID-teknologi i tekstilbransjen

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

April 2023



Mads Harbo Sørum

# Implementering av RFID-teknologi i tekstilbransjen

Et kvalitativt casestudie om implementering av RFID-teknologi i tekstilbransjen

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven er den avsluttende oppgaven ved bachelorstudiet i Økonomi og administrasjon på NTNU Handelshøyskolen, og er ferdigstilt i april 2023. Valgt spesialiseringsretning er Organisering og endring, og oppgaven tilsvarer 7,5 studiepoeng.

Digitaliseringsprosesser er en av de vanligste formene for endring man ser både i arbeidslivet og i samfunnet generelt i dag. Denne oppgaven var en anledning til å se nærmere på dette, og danne seg en større forståelse for hvordan moderne digitalisering endrer en arbeidsplass, og hvordan man skal skape endringsvilje og ikke endringskynisme når det gjelder digitaliseringsprosesser. Det å knytte moderne endringsledelsesteori opp mot en reell case har gitt en dypere forståelse for hvordan teorien burde anvendes i en verden som er alt for kompleks til å kun anvende én strategi.

Oppgaven er skrevet uten veileder grunnet eksterne omstendigheter, men jeg ønsker allikevel å takke NTNU Handelshøyskolen for god tilrettelegging og støtte underveis, og ikke minst for all kunnskapen som har vært nødvendig for å skrive oppgaven.

God lesing,

Mads Harbo Sørum

## Sammendrag

Digitalisering har vært et hett tema i lang tid, og den teknologiske utviklingen skjer stadig raskere. Å være proaktiv fremfor reaktiv kan skape store konkurransefortrinn for virksomheter i en rekke bransjer, inkludert tekstilbransjen. RFID-teknologien har tatt tekstilbransjen med storm de siste årene og åpnet opp for en rekke muligheter som ikke var tilgjengelige tidligere. Det er sannsynlig at de fleste store aktørene i tekstilbransjen vil ta i bruk RFID-teknologi i større eller mindre grad i løpet av få år.

Tekstilbransjen er imidlertid ikke vant til store endringer, og implementeringen av RFID-teknologi har en vesentlig innvirkning på arbeidsdagen til butikkansatte. Denne oppgaven tar for seg denne tematikken og ser på hvordan RFID-teknologi kan implementeres i tekstilbransjen for å oppnå ønskede resultater. For å knytte moderne endringsledelsesteori opp mot aktuell praksis, er det valgt en casestudie med en aktør i tekstilbransjen som allerede har begynt å implementere RFID-teknologi. Problemstillingen for oppgaven er: «Hvilke utfordringer og barrierer møter tekstilbransjen ved implementering av RFID-løsninger, hvordan kan endringsledelse bidra til å overvinne disse utfordringene, og hvilke økonomiske fordeler kan oppnås ved vellykket integrasjon?»

For å besvare problemstillingen har det blitt benyttet en kvalitativ metode for casestudiet, hvor det har blitt gjennomført dybdeintervju med en endringsleder og en fokusgruppe med diverse butikkansatte som jobber i ulike stillinger i aktørens klesbutikker. Gjennom å undersøke hvordan de butikkansattes opplevelse samsvarer med hva endringslederen sier om prosess og strategi, kan man bedre forstå hva som har fungert og hva som ikke har fungert.

Funnene tyder på at aktøren har brukt en endringsstrategi som kombinerer elementer fra strategi E og strategi O. Aktøren er av betydelig størrelse med store kompetanse- og innsiktsgap, noe som gjør at man ser tendenser til strategi E heller enn til strategi O. Samtidig ser man imidlertid tegn til strategi O i prosesser som opplæring. Funnene innen digitalisering og RFID viser at teknologien viste seg å ha et større potensial enn det aktøren først hadde estimert, og at man sannsynligvis kunne implementert teknologien tidligere og fortsatt sett positive resultater. Dette viser igjen viktigheten av å være proaktiv og ikke reaktiv innenfor endringsledelse.

## Abstract

Digitalization has been a hot topic for a long time, and technological development is happening increasingly rapidly. Being proactive rather than reactive can create significant competitive advantages for businesses in various industries, including the textile industry. RFID technology has swept the textile industry in recent years, opening numerous opportunities that were previously unavailable. It is likely that most major players in the textile industry will adopt RFID technology to some extent within a few years.

However, the textile industry is not accustomed to major changes, and the implementation of RFID technology significantly impacts the working day of store employees. This paper addresses this theme and looks at how RFID technology can be implemented in the textile industry to achieve the desired results. To connect modern change management theory with current practice, a case study has been selected with a textile industry player that has already started implementing RFID technology. The research question for the paper is: "What challenges and barriers does the textile industry face in implementing RFID solutions, how can change management contribute to overcoming these challenges, and what economic benefits can be achieved through successful integration?"

To answer the research question, a qualitative method has been used for the case study, where in-depth interviews have been conducted with a change manager and a focus group consisting of various store employees working in different positions in the actor's clothing stores. By examining how the store employees' experience corresponds with what the change leader says about process and strategy, one can better understand what has worked and what has not.

The findings suggest that the actor has used a change strategy that combines elements from Strategy E and Strategy O. The actor is of considerable size with large competence and insight gaps, which means that there are tendencies towards Strategy E rather than Strategy O. However, signs of Strategy O can be seen in processes such as training. The findings in digitalization and RFID show that the technology turned out to have greater potential than the actor initially estimated, and that the technology could likely have been implemented earlier and still seen positive results. This again shows the importance of being proactive and not reactive within change management.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>0</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av problemstilling og forskningsspørsmål</i> .....	6
<b>2 Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1 <i>Digitalisering</i> .....	7
2.1.1 <i>RFID</i> .....	9
2.2 <i>Strategi E</i> .....	9
2.3 <i>Strategi O</i> .....	11
2.4 <i>Endringskynisme</i> .....	13
<b>3 Metode og forskningsdesign</b> .....	<b>15</b>
3.1 <i>Problemstilling</i> .....	15
3.2 <i>Forskningsspørsmål</i> .....	16
3.3 <i>Forskningsdesign</i> .....	16
3.4 <i>Metode</i> .....	17
3.5 <i>Valg av respondenter</i> .....	18
3.6 <i>Innsamling av data</i> .....	19
3.7 <i>Intervjuguide</i> .....	20
3.8 <i>Bearbeiding av data</i> .....	21
3.9 <i>Etiske og juridiske ansvar</i> .....	22
<b>4 Empiri</b> .....	<b>24</b>
4.1 <i>Introduksjon til empirien</i> .....	24
4.2 <i>Intervjuguider</i> .....	24
4.2.1 <i>Intervjuguide for endringsleder</i> .....	24
4.2.2 <i>Intervjuguide for butikkansatte</i> .....	26
4.3 <i>Intervjudata</i> .....	28



4.3.1 Intervjudata fra endringsleder .....	28
4.3.2 Intervjudata fra butikkansatte .....	32
<b>4 Diskusjon.....</b>	<b>36</b>
5.1 Økonomiske fordeler ved integrasjon av RFID-teknologi .....	36
Barrierer og utfordringer ved implementering av RFID-teknologi.....	38
5.3 Effektive endringsledelsesstrategier i implementeringen av RFID-teknologi.....	40
5.4 Konklusjon.....	43
<b>6 Litteraturliste .....</b>	<b>44</b>

## 1 Innledning

Digital transformasjon og kontinuerlig endring er avgjørende faktorer for suksess i dagens konkurranseutsatte næringsliv. Med teknologien som stadig utvikler seg i et raskt tempo, kan bedrifter ikke lenger tillate seg å bli stående på stedet hvil. I stedet må de fokusere på å mestre endringsprosesser for å omfavne innovasjon og skape konkurransefortrinn. Denne oppgaven vil undersøke implementeringen av RFID-teknologi i tekstilbransjen, en av bransjene hvor potensialet til RFID-teknologien har et stort potensial og mulighetene er mange. For å kunne ankre innholdet i oppgaven i virkeligheten har det blitt valgt en casestudie og gjennomført kvalitative intervjuer med ansatte i en tekstilaktør som opererer i Norge, da både med endringsleder og ansatte som har tatt i bruk teknologien.

Endringsledelse er en kritisk faktor for å sikre en vellykket implementering av RFID-teknologi i klesbutikker. Det er fordi endringsledelse hjelper organisasjoner med å tilpasse seg, akseptere og omfavne endringer i forretningsprosesser, teknologi og kultur. God endringsledelse involverer å skape en kultur av aksept og støtte for endringer, samt å kommunisere klart om fordelene og utfordringene som endringene innebærer. Implementering av RFID-teknologi i en klesbutikk vil kreve betydelige endringer i eksisterende prosesser og systemer, og kan potensielt møte motstand fra ansatte som ikke umiddelbart ser fordelene ved teknologien.

For å sikre en smidig overgang og maksimere fordelene ved RFID-teknologi, må endringsledere utvikle en godt planlagt strategi som inkluderer involvering av nøkkelpersoner, grundig opplæring av ansatte og løpende evaluering av implementeringens resultater. Strategien bør også vektlegge viktigheten av samarbeid mellom forskjellige avdelinger og stakeholdere for å sikre at alle aspekter ved implementeringen er godt koordinert og optimalisert. Å skape en felles forståelse av målene og fordelene med RFID-teknologien vil være avgjørende for å bygge entusiasme og engasjement blant de ansatte og for å sikre en vellykket implementering.

I denne oppgaven vil vi utforske de ulike aspektene ved RFID-teknologi, og hvordan den kan iverksettes i klesbutikker for å forbedre effektiviteten og kundeopplevelsen. Vi vil også diskutere betydningen av god endringsledelse i denne prosessen og vurdere hvilke strategier

og praksis som kan brukes for å sikre en vellykket implementering av RFID-teknologi i klesbutikker.

## 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling og forskningsspørsmål

I en tid med økende globalisering og teknologisk fremgang er det avgjørende for tekstilindustrien å holde tritt med endringer og innovasjoner. En av de mest fremtredende teknologiene som har potensial til å transformere bransjen er RFID-løsninger (Radio Frequency Identification). Spørsmålet "Hvilke utfordringer og barrierer møter tekstilbransjen ved implementering av RFID-løsninger, hvordan kan endringsledelse bidra til å overvinne disse utfordringene, og hvilke økonomiske fordeler kan oppnås ved vellykket integrasjon?" er en viktig problemstilling å undersøke av flere grunner.

For det første er tekstilindustrien en stor og viktig sektor globalt, med en verdi på over 1000 milliarder dollar og sysselsetter millioner av mennesker (Fashion United, 2021). Effektiv implementering av RFID-løsninger kan forbedre driftseffektiviteten og redusere kostnadene i denne sektoren, noe som kan ha en betydelig innvirkning på både økonomi og arbeidsplasser.

For det andre kan RFID-teknologi bidra til å forbedre forsyningskjeden og lagerstyring ved å gi nøyaktig og oppdatert informasjon om produktene. Dette kan hjelpe bedrifter med å redusere svinn, forbedre varebeholdningens nøyaktighet og øke kundetilfredshet ved å sikre raskere og mer pålitelig levering (Nedap, 2018). Implementering av RFID-løsninger kan også bidra til å forbedre sporbarheten og synligheten til produkter gjennom hele forsyningskjeden, noe som er viktig for å oppnå bærekraft og sosial ansvarlighet.

Tredje, endringsledelse er et kritisk aspekt av å implementere nye teknologier, spesielt i en sektor som tekstilindustrien, der det er flere interessenter og komplekse prosesser involvert (Tennant & Roberts, 2001). Å forstå hvordan endringsledelse kan bidra til en vellykket integrasjon av RFID-løsninger vil være avgjørende for å maksimere fordelene med teknologien. Ettersom RFID-teknologien blir bedre og bedre mens kostnaden blir lavere og lavere etter hvert som teknologien utvikler seg, virker det sannsynlig at enhver aktør som ønsker å være konkurransedyktig innenfor tekstilbransjen er nødt til å føre eller siden ta i bruk teknologien. Dette betyr to ting som er sentrale for motivasjonen bak problemstillingen:

1. Effektiv implementering er sentralt for å skaffe konkurransefortrinn ovenfor konkurrenter
2. RFID-teknologien er under rask utvikling med ukjent potensiale, noe som betyr at integrasjonen kommer til å være et pågående prosjekt i lang tid fremover. Et godt grunnlag for denne kontinuerlige prosessen er dermed essensielt.

Den endelige problemstillingen ble dermed: "Hvilke utfordringer og barrierer møter tekstilbransjen ved implementering av RFID-løsninger, hvordan kan endringsledelse bidra til å overvinne disse utfordringene, og hvilke økonomiske fordeler kan oppnås ved vellykket integrasjon?"

Dette er en bred problemstilling med mange elementer, og fasitsvaret vil i stor grad variere fra aktør til aktør. Hensikten med denne oppgaven er å gi et generaliserbart utgangspunkt som man kan bruke som utgangspunkt i endringsprosessen i egne bedrifter. For å gjøre problemstillingen lettere å besvare, er den delt opp i tre forskningsspørsmål:

1. «Hva er de økonomiske fordelene ved å iverksette RFID-løsninger i tekstilbransjen, og hvordan kan de veies opp mot kostnadene ved implementering?»
2. «Hvilke barrierer og utfordringer kan tekstilbedrifter møte når de implementerer RFID-løsninger, og hvordan kan de overvinne disse hindringene?»
3. «Hvilke endringsledelsesstrategier er mest effektive for å fremme en smidig og vellykket integrasjon av RFID-teknologi i tekstilbransjen?»

## 2 Teori

For å kunne drøfte problemstillingen er det en selvfølge at det må ligge god teori i bunnen. Denne delen inneholder den teorien som har blitt vurdert som mest relevant for oppgaven.

### 2.1 Digitalisering

Digitalisering har de siste tiårene blitt en sentral del av samfunnet vårt og virksomheters drift. Store norske leksikon definerer digitalisering som «det å legge til rette for generering av digital informasjon samt håndtering og utnyttelse av informasjon ved hjelp av informasjonsteknologi» (Store norske leksikon, 2021). Denne definisjonen gir en enkel forklaring på et omfattende konsept, men fanger allikevel essensen av hva digitalisering er for oss.

Det er lite som har unngått digitaliseringstrenden, og bedriften er på ingen måte et unntak. Gjennom historien har vi sett mange eksempler på hvordan digitalisering har medført radikale endringer i bedrifters drift og kommunikasjonsmetoder. Internett har bidratt til en betydelig økning i tilgjengeligheten av informasjon (Castells, 2011), mens e-post har revolusjonert måten vi kommuniserer på godt og vondt (Dabbish & Kraut, 2006). Bortsett fra lanseringen av spesialiserte verktøy, handler digitalisering i dag i stor grad om å hjelpe arbeidstakere med å mestre de teknologiske verktøyene som allerede er tilgjengelige (Vial, 2019).

De siste tiårene har mange bedrifter gjennomgått en transformasjon der IT har gått fra å være et verktøy til å bli en del av bedriftens DNA (Bharadwaj et al., 2013). Dette er i stor grad et resultat av at flere og flere bedrifter begynner å forstå de potensielle gevinstene ved digitalisering. Disse gevinstene kan kategoriseres i fire hovedgrupper (Porter & Heppelmann, 2014):

1. Rasjonaliseringsgevinster: Gevinster knyttet til effektivisering av eksisterende prosesser, der digitalisering finner nye og mer effektive måter å gjøre ting på.
2. Styringsgevinster: Tilgang til informasjon som gir bedre beslutningsgrunnlag og økt kontroll over organisasjonen.
3. Organiseringsgevinster: Gevinster som oppstår når digitalisering bidrar til å effektivisere samhandling, produktivitet og arbeidsmiljø.
4. Markedsgevinster: Gevinster som oppnås ved å bruke informasjonssystemer for å oppnå en bedre markedsposisjon, for eksempel gjennom sosiale medier og algoritmer.

For en vellykket digital transformasjon er det nødvendig med to typer nøkkelkompetanse (Andersen & Sannes, 2017):

1. Digitalkompetanse: En generell forståelse for teknologi, inkludert hvordan den fungerer og hvordan man tar den i bruk. Digitalkompetanse hos arbeidstakere er et viktig kompetanseområde for at digitaliseringsfasen skal gå etter planen.
2. Endringskompetanse: Skape forståelse, aksept og endringsvilje innad i organisasjonen for hvorfor den digitale transformasjonen er så viktig.

### 2.1.1 RFID

Selv om RFID ikke er en direkte del av teoriene som oppgaven primært fokuserer på, er det viktig for leserens forståelse å ha en grunnleggende kjennskap til RFID-teknologien. RFID, som står for «Radio Frequency Identification», er et trådløst system som består av to hovedkomponenter: tagger og lesere (Finkenzeller, 2010).

En RFID-lese-enhet, som kan komme i mange ulike former, inneholder en eller flere antenner som sender ut radiosignaler. Når disse radiosignalene møter RFID-taggene, aktiveres taggene og sender data tilbake til leseren (Want, 2006). Denne dataen kan inneholde et bredt spekter av informasjon, og noen typiske eksempler vi ser i hverdagen inkluderer elektroniske nøkkelkort, passkontroller og identifikasjonsbrikker i dyrehalsbånd.

I denne oppgaven er det mest relevante eksempelet på RFID-bruk i handelsbransjen, spesielt innen logistikk. Stadig flere bedrifter benytter nå RFID-teknologi for å merke sine varer i stedet for å bruke tradisjonelle prislapper. Dette kan potensielt øke inntjeningen betydelig (Jones et al., 2005), noe vi vil se nærmere på i empiridelen.

## 2.2 Strategi E

Det er to hovedstrategier innenfor endringsledelse, kjent som strategi E og strategi O. I påfølgende teoridel skal vi gå mer i dybden på hva disse betyr.

Strategi E er en av de viktigste teoriene innenfor endringsledelse. Hovedformålet med strategien er å skape økt økonomisk verdi, gjerne gjennom en «top-down»-prosess der det er eiere eller toppledere som tar initiativet til å endre organisasjonen (Beer & Nohria, 2000). Dette er den mer tradisjonelle endringsstrategien. I denne prosessen er planlegging og iverksetting ofte lineært.

Selve utformingen av ønsket endring er i strategi E sekvensiell og analytisk (Beer & Nohria, 2000). Utforming av visjon og mål handler dermed stort sett om en langsiktig økonomisk gevinst. Iverksettingen av disse tiltakene er i stor grad instruerende og kommanderende, og toppledelsen tar i bruk økonomiske insentiver for å sørge for at sine ansatte er åpne for endringene (Beer & Nohria, 2000).

Toppledelsens rolle i endringsprosesser som følger denne strategien er svært konkret. Det er toppledelsen som ofte har best oversikt over omgivelsene, og har dermed best utgangspunkt for å forstå behovet for endringen da toppledelsen fungerer som et bindepunkt mellom de ansatte og omgivelsene. Det at toppledelsen ofte er mindre spesialiserte enn medarbeidere tilsier også at de kan foreta bedre helhetsvurderinger av hva slags endringer som burde gjennomføres, samt deres formelle makt som gir de egenskapen til å tvinge gjennom endringer selv i tilfeller der hvor man opplever mye endringsmotstand (Kotter, 1995).

Motivasjonsfaktoren differerer også i de to endringsstrategiene. I strategi E er det ofte finansielle belønninger som står i fokus for å skape endringsvilje hos den individuelle. Selve utformingen vil variere fra bedrift til bedrift og prosess til prosess, men de viktigste faktorene i effektive belønningssystemer er at belønningene kommer i form av oppnåelse av delmål og ikke ett stort mål man ønsker å nå, at belønningen er utformet slik at man finner en riktig blanding av individuelle, grupperettede og organisatoriske belønninger, og at belønningene oppfattes som realistiske å oppnå (Lawler, 2000).

Strategi E har møtt en del kritikk for sin top-down-tilnærming og overkjørende fokus på økonomiske mål. En av bekymringene er at denne strategien kan føre til at de menneskelige aspektene ved organisasjonsendring blir oversett eller undervurdert. Kritikere hevder at strategi E ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til de følelsesmessige og sosiale aspektene ved endring, noe som kan redusere engasjementet og støtten fra ansatte (Piderit, 2000). Dette kan igjen føre til økt motstand mot endring og redusere sannsynligheten for en vellykket implementering av endringsinitiativer.

En annen kritikk mot strategi E er dens lineære og sekvensielle tilnærming til endringsprosessen (Burnes, 2004). I en verden preget av stadig økende kompleksitet og usikkerhet, kan en slik rigid tilnærming til endringsledelse være utilstrekkelig eller ineffektiv. Kritikere argumenterer for at en mer fleksibel og adaptiv tilnærming, som tar hensyn til kontinuerlige tilbakemeldinger og læring, kan være bedre egnet for å håndtere endringer i komplekse og dynamiske miljøer (Tsoukas & Chia, 2002). Forskning tyder på at en balanse mellom planlagt og spontan endring kan være mer effektiv for å oppnå ønskede resultater (Bamford & Forrester, 2003).

## 2.3 Strategi O

Strategi O, også kjent som "organisasjonsutvikling" eller "organizational learning"-strategi, er en tilnærming til organisatorisk endring som fokuserer på å skape læring og utvikling blant ansatte for å oppnå forbedring og endring innad i organisasjonen. Denne strategien stammer fra arbeidet til Chris Argyris og Donald Schön på 1970-tallet, som utforsket konseptet med organisatorisk læring og hvordan det kan bidra til kontinuerlig forbedring og tilpasning (Argyris & Schön, 1978). I motsetning til strategi E, som fokuserer på økonomiske mål og har en mer top-down tilnærming, legger strategi O vekt på å involvere ansatte i endringsprosessen og å fremme en kultur av læring og innovasjon. Dette oppnås gjennom å skape et åpent og støttende arbeidsmiljø, delegering av ansvar, og å gi de ansatte muligheter til å bidra med sine egne ideer og innsikt i endringsprosessen (Beer & Nohria, 2000).

En endring som følger strategi O bunner ikke nødvendigvis i et mål med et direkte økonomisk grunnlag, men heller å skape en eller annen form for læring hos de ansatte (Argyris & Schön, 1978). Endringene man forsøker å gjennomføre med denne strategien er som regel ikke knyttet til tradisjonelle mål som å øke inntekt eller minske utgifter, men heller mer komplekse problemstillinger hvor prosessen vil kreve lengre tid samtidig som det er hensiktsmessig at de ansatte tar læring av prosessen (Beer & Nohria, 2000).

Selvsagt er det ikke bare å sette i gang en slik prosess og anta at arbeidstakerne er åpne og villige til å ta lærdom fra prosessen. Først og fremst krever strategi O at hver enkelt arbeidstaker føler på en indre motivasjon for å gjennomføre endringen (Argyris & Schön, 1978). Det finnes en rekke måter å oppnå dette på, men det er spesielt to som skiller seg ut som spesielt essensielle. Det første er å sørge for at arbeidstaker har god innsikt i hvorfor denne endringsprosessen er viktig å gjennomføre. Dette gjør man ikke gjennom «top-down»-modellen som ble nevnt tidligere, men heller gjennom å inkludere arbeidstakeren gjennom hele prosessen og å kunne vise til tydelige og gode argumenter på hvorfor denne endringsprosessen er til både bedriftens og arbeidstakerens beste (Beer & Nohria, 2000).

Det andre tiltaket er å faktisk inkludere arbeidstakeren i endringsprosessen. For å kunne lære av prosessen er det helt essensielt at arbeidstakeren tar del i endringsprosessen, fremfor å få en endring lagt frem foran seg slik vi ofte ser i strategi O (Argyris & Schön, 1978). Den viktigste faktoren i dette tiltaket er å lære seg å stole på at de ansatte kommer til å bidra til den grad man ønsker, og å ikke føle behovet for å kontinuerlig overvåke og styre sine



arbeidstakere. Lederen må vise tillit til sine ansatte gjennom en delegerende og støttende lederstil, hvor støttende betyr å stille de riktige spørsmålene fremfor å komme med de riktige ordrene (Beer & Nohria, 2000).

Innholdet til endringsprosessen er også en viktig vurderingsfaktor når man skal velge endringsstrategi. Bruk av strategi O er ofte mer naturlig i endringsprosesser som dreier seg om mennesker, grupper og kulturer fremfor strategier, strukturer og systemer hvor man ofte tar i bruk strategi E (Beer & Nohria, 2000). Dette er selvsagt et paraplybegrep som dekker enormt mange mulige endringer, men det kan for eksempel innebære at man ønsker å danne en annen form for møtekultur, endre hvordan man kommuniserer internt i bedriften eller generelle tiltak med intensjon om forbedring av arbeidsmiljø (Argyris & Schön, 1978).

Dette er tiltak som i stor eller liten grad kommer til å kreve at vi endrer på handlingsmønsteret vårt som arbeidstaker, og som derfor vil kreve at arbeidstakeren føler at man ser grunnlaget for endringen samt føler seg inkludert i den faktiske endringsprosessen (Beer & Nohria, 2000). Kun gjennom å skape en lærevillig og inkluderende organisasjon kan man skape store, positive endringer som grunner i det menneskelige og det kulturelle (Argyris & Schön, 1978).

Det siste viktige punktet i strategi O er selve gjennomføringen. Strategi O har en mer kompleks fremgangsmåte enn sitt alternativ (Beer & Nohria, 2000). For det første er det viktig at endringsprosessen er interaktiv, og med det mener vi at de som berøres av endringsprosessen får anledning til å ta del i den. Det betyr ofte at de har mulighet til å komme med sine egne tanker underveis i prosessen, og dermed kan være med å påvirke retningen endringene tar (Argyris & Schön, 1978). Legg også merke til bruken av «underveis i prosessen».

Strategi O baserer seg på å få retningsgivende tilbakemelding underveis, og kollektivt feile og lære for å forstå hva som er den beste retningen for endringen (Beer & Nohria, 2000). Med andre ord kan den faktiske endringen man kommer frem til være helt annerledes enn den endringen man sitter igjen når prosessen er ferdig takket være erfaringene og lærdommen man plukket med seg underveis (Argyris & Schön, 1978)

En kritikk av strategi O er at den kan være tid- og ressurskrevende, ettersom den fokuserer på å involvere de ansatte i hele endringsprosessen (Beer & Nohria, 2000). Dette kan føre til at

organisasjonen bruker betydelig mer tid og ressurser på endringsprosessen enn det som ville vært tilfelle med en mer autoritær og målrettet tilnærming som strategi E (Nadler & Tushman, 1990). For organisasjoner som står overfor pressende utfordringer eller som opererer i svært konkurranseutsatte markeder kan dette være et betydelig problem som potensielt vil føre til svekket konkurranseevne og markedsandel.

En annen kritikk av strategi O er at den krever stor grad av tillit og engasjement fra både ledere og ansatte for å lykkes (Argyris & Schön, 1978). Dette kan være vanskelig å oppnå, spesielt i organisasjoner der det historisk har vært liten grad av tillit mellom ledere og ansatte eller der kulturen ikke er åpen for endring og læring (Schein, 2010). I slike situasjoner kan det være vanskelig å få alle involverte parter til å investere den nødvendige tiden og energien i endringsprosessen, noe som kan redusere sannsynligheten for en vellykket implementering av endringene (Beer & Nohria, 2000).

## 2.4 Endringskynisme

Endringskynisme er et sentralt begrep i enhver endringsprosess og dreier seg hovedsakelig om motstand mot endring. Dette skyldes ofte dårlig gjennomførte endringsprosesser. Amundsen & Kongsvik (2016) identifiserte fem grunner til endringskynisme:

1. Endring for endringens skyld: Dette innebærer at arbeidstakere oppfatter endringen som meningsløs og tror at gjennomføringen ikke vil ha et positivt utfall. Slike endringsprosesser er kun basert på et ønske om å gjøre noe nytt.
2. Resirkulering av ideer: Dette skjer når endringene gjennomføres i et gjentakende mønster uten noen reell nyskaping, og man stadig tar i bruk tidligere idéer.
3. Praksisfjerne løsninger: Arbeidstakere kan oppfatte endringen som meningsløs fordi de tror at de som implementerer endringen mangler forståelse for hvordan driften faktisk fungerer. Dette er et vanlig problem i "top-down"-prosesser.
4. Manglende synliggjøring av resultater: Hvis arbeidstakere gjennomgår gjentatte endringsprosesser uten konkret synliggjøring av faktiske resultater, kan det oppstå kynisme. De vil da ikke lenger se på endring som hensiktsmessig, noe som kan tolkes som avtagende avkastning.
5. Pseudomedvirkning: Dette oppstår når ledelsen forsøker å involvere arbeidstakere i endringsprosessen, men arbeidstakerne oppfatter ikke medvirkningen som reell og tror

at den ikke påvirker prosessen. Dette fører til at arbeidstakere blir mindre mottakelige for endring enn hvis medvirkningen hadde vært genuin.

Gjentatt endringskynisme kan føre organisasjonen inn i en ond sirkel som er vanskelig å bryte ut av. I slike situasjoner kan selv lovende endringsprosesser møte sterk motstand. Endringskynisme må ikke betraktes som et enkeltstående element knyttet til hver endringsprosess, men heller som et tverrgående element. En dårlig gjennomført endringsprosess kan skape kynisme som også påvirker andre endringsprosesser, fordi arbeidstakernes tillit til organisasjonens evne til å gjennomføre gode endringsprosesser er svekket.

For å unngå endringskynisme foreslo Amundsen & Kongsvik (2016) å adressere de fem nevnte faktorene på følgende måter:

1. Gjennomføre endringer som svarer til opplevde behov: Det er viktig å forstå organisasjonens og arbeidstakernes behov før man setter i gang endringsprosesser.
2. Prøving mot endringshistorien: Man bør vurdere tidligere endringsprosesser for å forstå hvorfor de ikke fungerte og lære av tidligere erfaringer, eller få innsikt i hvorfor en endringsprosess ikke var gjennomførbar.
3. Endringer som bygger på praktisk kunnskap: Ansvarlige personer må forstå hvordan de relevante delene av organisasjonen fungerer og hvordan endringsprosessen vil påvirke dem.
4. Evaluering av endringsprosesser: Det er viktig å sørge for at arbeidstakere er kjent med resultatene av tidligere gjennomførte endringsprosesser.
5. Reell medvirkning i endringsprosesser: Hvis en endringsprosess involverer arbeidstakeres deltakelse, må man sørge for at deres medvirkning faktisk påvirker prosessen og at de føler seg genuint involvert.

Oppsummert kan man øke sannsynligheten for at endringsarbeid blir forankret ved å ta hensyn til de fem faktorene for endringskynisme og implementere tiltak som adresserer disse utfordringene. Ved å unngå endringskynisme kan ledere skape en mer positiv og effektiv endringskultur i organisasjonen. (Amundsen & Kongsvik, 2016)

## 3 Metode og forskningsdesign

Hensikten med dette kapitlet er å gi leser et innblikk i prosessen rundt grunnlaget for valg av metode, hva som spilte inn under utredning av problemstilling og hva som var viktig under utviklingen av intervjuguiden. Vi skal også se på fremgangsmåten som ble brukt under innsamlingen av data, samt se på hvilke faktorer som var viktige når intervjukandidater ble valgt ut. Siste del vil være en analyse av innsamlede data, samt å trekke en konklusjon rundt dataens reliabilitet og validitet.

### 3.1 Problemstilling

En naturlig start på en slik oppgave handler om å utrede en problemstilling. I begynnelsen kan det være hensiktsmessig at denne problemstillingen er noe fleksibel, slik at man heller har mulighet til å spisse inn etter hvert som man danner seg en større forståelse for i hvilken retning det kan være mest hensiktsmessig å trekke oppgaven.

I denne oppgaven var det et ønske om å finne et dagsaktuelt tema innenfor organisering og endring. Digitaliseringsprosesser eksisterer i så og si alle industrier og virksomheter om dagen, og det ble naturlig å se etter slike prosjekter. Den raske utviklingen til RFID og det store potensialet teknologien har innenfor en rekke industrier ble dermed et godt utgangspunkt å formulere problemstillingen rundt.

Når man arbeider med en problemstilling, er det viktig å sørge for at den kan undersøkes empirisk. Dette innebærer blant annet at problemstillingen må være konkret nok til å kunne besvares innenfor oppgavens rammer, og ikke være så bred at den blir uoversiktlig (Jacobsen, 2022). Basert på forskningens formål, kan tre forskningsdesign anses som mest relevante:

1. **Eksplorerende forskningsdesign:** Dette designet fokuserer på å oppdage og utforske. Problemstillingen har ofte begrenset tidligere forskning og benytter fleksible metoder, hovedsakelig kvalitative teknikker.
2. **Beskrivende forskningsdesign:** Dette designet fokuserer på å dokumentere status, utvikling, endring og sammenhenger. Problemstillingen har ofte teoretisk interesse, og kvantitative teknikker blir vanligvis brukt.
3. **Forklarende forskningsdesign:** Dette designet handler om å beskrive korrelasjoner. Problemstillingen starter ofte med spørsmål som "Hva er sammenhengen mellom x og

y?" eller "Hvorfor er det sammenheng mellom x og y?". Her bygger man stort sett på kvantitativ data.

Med tanke på at RFID-teknologien er under stadig utvikling og at implementeringen av denne teknologien i tekstilbransjen er en pågående prosess som sannsynligvis vil fortsette å pågå i lang tid fremover, har det blitt valgt et eksplorerende forskningsdesign i denne oppgaven med mål om å kunne oppdage og utforske effektive fremgangsmåter for å introdusere denne teknologien.

Videre identifiserer Jacobsen (2022) tre essensielle krav for en solid problemstilling:

1. Den må være spennende: Problemstillingen bør inneholde en viss usikkerhet, slik at den er interessant både for den som gjennomfører forskningen og for leseren.
2. Den må være enkel: Som tidligere nevnt, må problemstillingen ikke være så omfattende at det blir vanskelig å svare på den. En bred problemstilling innebærer ofte flere variabler og øker risikoen for datafeil.
3. Den må være fruktbar: Problemstillingen skal helst gi et nyttig resultat, enten ved å produsere ny informasjon eller ved å bygge på eller forbedre eksisterende forskning.

### 3.2 Forskningsspørsmål

Når problemstillingen er satt, må man begynne å tenke på hvilke forskningsspørsmål man ønsker å stille. Dette er ofte en enda mer utfordrende prosess en å sette problemstillingen, da forskningsspørsmålene er helt essensielle for å finne en tilstrekkelig tilfredsstillende konklusjon. Det er også nødvendig at forskningsspørsmålene bunner i teorien man har valgt for oppgaven. I denne oppgaven så man en bred problemstilling, noe som gjorde det viktig å kunne diskutere hvert forskningsspørsmål individuelt for å så kunne konkludere i helhet.

### 3.3 Forskningsdesign

Når man har identifisert en god problemstilling, er det neste skrittet å fokusere på forskningsdesign. Forskningsdesignet er en overordnet plan for studiet som beskriver hvordan problemstillingen skal løses (Jacobsen, 2022). Et typisk forskningsdesign kan se slik ut:

1. Introduksjon
2. Teori og hypoteser

3. Metode
4. Analyse
5. Resultater
6. Diskusjon
7. Konklusjon

Selv om dette ser ut som en lineær prosess, er det viktig å huske at faktiske forskningsdesign, spesielt innen kvalitative metoder, ofte kan være mer iterative og tilbakevendende etter hvert som man går dypere inn i studiet (Jacobsen, 2022). Selv om forskningsdesignet i praksis kan avvike fra den opprinnelige planen, er det viktig å etablere en solid struktur.

Det finnes to hovedtyper av forskningsdesign: intensive og ekstensive (Jacobsen, 2022). Intensive forskningsdesign fokuserer på et begrenset antall enheter, men undersøker mange variabler. Ekstensive forskningsdesign, derimot, tar for seg mange enheter, men undersøker få variabler. I dette tilfellet er det valgt et intensivt forskningsdesign, da målet er å studere et relativt lite utvalg og gå i dybden på ulike relevante temaer innenfor digitalisering og endringsledelse.

Det er også flere forskjellige metoder for forskningsdesign, som blant annet:

1. Tverrsnittsdesign: Dette designet undersøker et bestemt utvalg på et bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2022). Kvantitative metoder som spørreundersøkelser er vanlige her, og metoden egner seg godt for hypotesetesting.
2. Longitudinelle design: Dette designet innebærer tidsserieanalyser av data, der de samme respondentene stilles de samme spørsmålene ved flere anledninger (Jacobsen, 2022). Longitudinelle design er nyttige for å måle endringer over tid og bruker ofte kvantitative metoder som spørreundersøkelser.
3. Casestudiedesign: Dette designet fokuserer på en relativt liten gruppe mennesker og er godt egnet for å gå i dybden (Jacobsen, 2022). Det er dette designet som har blitt valgt i denne oppgaven.

### 3.4 Metode

I forskningens verden kan data deles inn i to hovedkategorier: kvantitative data, som består av tall, og kvalitative data, som består av ord. Kvantitative metoder, slik som

spørreundersøkelser, er ideelle når man ønsker å samle inn data i form av tall og lage store, statistiske generaliseringer (Jacobsen, 2022). Disse metodene er også effektive når man ønsker å gjennomføre undersøkelser flere ganger for å spore endringer, ettersom tall er lettere å sammenligne over tid enn ord (Jacobsen, 2022).

På den andre siden har vi kvalitativ forskning, som hovedsakelig handler om å innhente dybdeinformasjon fra en relativt liten mengde saker. Med andre ord, her er dybdekunnskap prioritert over bred kunnskap (Jacobsen, 2022). Innenfor kvalitativ forskning har man tre primærteknikker for å samle inn data: intervjuer, observasjon og dokumentanalyse (Jacobsen, 2022). I denne oppgaven er det intervjuer som er mest egnet og som har blitt valgt.

Intervjuer er egnet for å studere fenomener som ikke er direkte observerbare, som for eksempel meninger, holdninger og erfaringer (Jacobsen, 2022). Det finnes flere ulike typer intervjuer, for eksempel dybdeintervjuer, fokuserte intervjuer, fokusgrupper og eliteintervjuer (Jacobsen, 2022). Når det gjelder intervjuer, er det viktig å finne strategiske utvalg, altså informanter som har den egnede kompetansen og som dermed kan svare på en troverdig måte rundt temaet (Jacobsen, 2022).

Intervjusituasjonen kan også være utfordrende, da det er viktig å sikre at informasjonen som innhentes er gyldig og relevant også utenfor intervjusituasjonen (Jacobsen, 2022). For å øke tilliten og kvaliteten på responsen fra informantene, er det viktig å skape trygge rammer rundt undersøkelsen og være tydelig på hvordan dataen blir behandlet (Jacobsen, 2022). Dette innebærer å ta hensyn til faktorer som kontekst, klasse, kjønn, etnisitet, alder og utdanningsnivå, som kan påvirke intervjusituasjonen (Jacobsen, 2022).

### 3.5 Valg av respondenter

Som nevnt er det viktig å ha tenkt nøye gjennom hvilke respondenter man ønsker, og det viktigste er at disse respondentene har kompetansen som er nødvendig for å etter hvert kunne sitte igjen med en tilfredsstillende konklusjon på problemstillingen.

Et naturlig utgangspunkt i dette tilfellet var å få tak i endringsledere som har planlagt og implementert RFID-teknologi i tekstilbransjen tidligere. Det ble derfor tatt kontakt med en aktør i tekstilbransjen som begynte å rulle ut denne teknologien en god tid tilbake, og som

enda jobber med å rulle ut nye og forbedrede løsninger i dag. I en mer omfattende oppgave kunne det vært naturlig å intervju flere endringsledere med ansettelsesforhold hos ulike aktører for å kunne sammenligne implementering og oppfattet resultat, men i denne oppgaven var det mer naturlig å fokusere på én aktør for å kunne forankre teorien.

De som blir påvirket mest av implementeringen av RFID-teknologien i butikk er butikkleidere og butikkmedarbeidere. Dermed ble det valgt ut en gruppe bestående av både butikkleidere og butikkmedarbeidere fra ulike avdelinger for å få ulike perspektiver både på hvor nyttig RFID-teknologien har vært til butikkdrift så langt samt hvordan de synes implementeringsprosessen har gått og hvordan den går. For å finne intervjuobjekter til fokusgruppeintervjuene ble hver enkelt avdeling kontaktet individuelt.

### 3.6 Innsamling av data

En essensiell del av forskning er evnen til å sikre validitet og reliabilitet i konklusjonene som trekkes. Validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige og om forskningen faktisk besvarer de problemstillingene som er stilt (Jacobsen, 2022). For å oppnå høy validitet er det viktig å nøye planlegge datainnsamlingen, slik at man kan være trygg på at de genererte dataene utgjør et gyldig grunnlag for å besvare forskningsspørsmålene (Jacobsen, 2022). Som tidligere nevnt ble det valgt en kvalitativ tilnærming for studiet, ettersom endringsprosesser ofte er komplekse og subjektive (Jacobsen, 2022). De to intervjuformene som ble benyttet var dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer.

En av fordelene med dybdeintervjuer er at de gir mulighet for å utforske deltakernes meninger, oppfatninger og erfaringer mer inngående (Jacobsen, 2022). Dette kan være særlig nyttig når det gjelder komplekse emner som endringsprosesser, hvor nyanser og subjektive vurderinger spiller en stor rolle. Dybdeintervjuer kan også bidra til å avdekke underliggende motiver, verdier og holdninger som ikke nødvendigvis kommer frem gjennom mer overfladiske metoder (Jacobsen, 2022).

Fokusgruppeintervjuer har også sine fordeler. De kan blant annet stimulere til en mer dynamisk samtale og interaksjon mellom deltakerne, som kan avdekke ulike perspektiver og meninger om temaet (Jacobsen, 2022). I tillegg kan fokusgrupper gi innsikt i hvordan



deltakerne påvirker hverandre og hvordan meninger og holdninger formes i sosiale sammenhenger (Jacobsen, 2022).

Før intervjuene ble gjennomført, sendte forskeren en oversikt over studiens hensikt, spørsmålene som skulle stilles, og den ønskede retningen for samtalen til respondentene. Dette var ikke et spesifikt krav fra respondentene, men et forsøk fra forskerens side på å la dem sette seg inn i spørsmålene og problemstillingene på forhånd. På denne måten kunne respondentene reflektere over temaene og potensielt komme med informasjon under intervjuene som ellers kanskje ikke ville blitt delt.

Intervjuet med endringslederen kan klassifiseres som et eliteintervju. Eliteintervjuer er intervjuer hvor man forsøker å få informasjon om hvordan beslutningstagere tenker og handler, og hvor respondenten innehar mer ekspertise enn intervjueren (Jacobsen, 2022). Eliteintervjuer kan møte på problemer i form av utfordringer knyttet til tilgang, troverdighet og generaliserbarhet (Jacobsen, 2022). Det ble imidlertid ikke opplevd tegn på at endringslederen var uærlig eller tilbakeholden med informasjon, noe som også støttes av intervjuene med de som var på mottakersiden av endringsprosessen. Av praktiske årsaker ble intervjuene gjennomført digitalt. Dette hadde fordeler som økt bekvemmelighet for respondenten og effektivitet i gjennomføringen, men også ulemper som en mindre sosial setting og potensielle tillitsproblemer (Jacobsen, 2022).

### 3.7 Intervjuguide

I intervjusituasjoner er det avgjørende å være godt forberedt slik at respondenten får et profesjonelt og seriøst inntrykk av studiet de deltar i. Selv i en ustrukturert intervjuform bør forskeren ha en oversikt over relevante temaer og noen støttespørsmål å benytte ved behov. I semistrukturerte intervjuer, derimot, er det mer hensiktsmessig å utarbeide en intervjuguide som inneholder en rekke åpne spørsmål som dekker ønskede temaer, samtidig som den gir rom for å utforske spørsmål i dybden der det er relevant. I strukturerte intervjuer vil intervjuguiden være detaljert, med en klar oversikt over de spesifikke spørsmålene som skal stilles.

Dette studiet benytter en semistrukturert intervjuguide. Grunnen til dette valget er at det finnes en del konkrete spørsmål som krever svar, samtidig som det er ønskelig å kunne følge

opp med respondentene når man identifiserer temaer som engasjerer dem, slik at man kan utforske disse i større dybde. En semistrukturert tilnærming gir forskeren muligheten til å være fleksibel under intervjuet og tilpasse spørsmål basert på respondentenes svar (Jacobsen, 2022).

Det er viktig å være bevisst på at intervjuguiden kun fungerer som en veiledning og ikke et strengt manus. Den bør tilrettelegge for en naturlig og åpen samtale, som gir respondentene muligheten til å uttrykke sine meninger og erfaringer fritt (Jacobsen, 2022).

Utformingen av intervjuguiden for endringslederen ble utarbeidet først. Det var naturlig å gjennomføre dette intervjuet først for å få et innblikk i både innholdet og gjennomføringen av prosessen. Dette var de to hovedtemaene for undersøkelsen, og de er nært knyttet til hverandre. Den logiske rekkefølgen her var å starte intervjuet med å få en oversikt over hvilke RFID-verktøy aktøren benytter i dag, hvilke prosesser de har for å implementere teknologien, og hvordan de ansatte forholder seg til disse prosessene.

Selv om det var klare temaer man ønsket å utforske, var det ikke et ønske om å ha en fast rekkefølge for spørsmålene. Det ble ansett som mer hensiktsmessig å ta opp de ulike temaene gjennom naturlige overganger og oppfølgingsspørsmål. Når intervjuguiden for de andre ansatte hos aktøren ble utviklet, var målet å dekke de samme temaene. Samtidig ble det forsøkt å bruke disse intervjuene for å undersøke om dataene som ble samlet inn fra endringslederen også gjenspeilte seg blant de andre ansatte. Endringsstrategier har en tendens til å avvike fra den opprinnelige planen underveis, og hensikten med å intervju de ansatte var i stor grad å se om deres opplevde endringsprosess var forskjellig fra den planlagte og ønskede endringsprosessen.

### 3.8 Bearbeiding av data

Etter gjennomføringen av intervjuene er det hensiktsmessig å raskt bearbeide dataene. Analyseprosessen i kvalitative intervjuer kan deles inn i fire faser (Jacobsen, 2022):

1. **Dokumentere:** I denne fasen skal resultatene dokumenteres, for eksempel ved å transkribere lydopptakene fra intervjuene. Det er viktig å ta lydopptak under intervjuet, så lenge respondenten tillater det, slik at forskerne kan fokusere på samtalen i stedet for å ta omfattende notater.
2. **Utforske:** I den utforskende fasen skal forskeren undersøke de innsamlede dataene og lete etter relevante forhold og sammenhenger. Dette var spesielt viktig etter intervjuet med endringslederen, slik at informasjonen fra dette intervjuet kunne brukes til å utvikle intervjuguiden for de resterende intervjuene.
3. **Systematisere og kategorisere:** Denne fasen handler om å gjøre dataene mer oversiktlige ved å identifisere og markere hovedtemaer i de transkriberte intervjuene. I dette studiet ble noen hovedtemaer valgt og fargekodet, slik at det var enkelt å finne hvor i intervjuene de ulike temaene ble tatt opp.
4. **Sammenbinde:** I den avsluttende fasen skal all relevant data sammenfattes og analyseres. I dette tilfellet innebar det å sammenligne svarene fra endringslederen med svarene fra de andre ansatte, for å se om det var korrelasjoner mellom deres meninger og opplevelser, samt knytte resultatene opp mot moderne teori.

Det er hensiktsmessig å gjennomføre denne prosessen fortløpende etter hvert intervju, slik at assosiasjoner og tanker fra intervjuene er friske i minnet. Dataene som ble innhentet bestod av både lydopptak og notater fra intervjuene. Transkribering av lydopptak er en tidkrevende prosess, men gir en god oversikt over all innsamlet data (Jacobsen, 2022). Dataene synliggjort i denne oppgaven er ikke hele transkriberingen, men utplukkede data som var mest relevante for oppgaven sin hensikt.

### 3.9 Ethiske og juridiske ansvar

Det er essensielt at forskeren er oppmerksom på det store ansvaret man har under gjennomføringen av en slik studie. Dette angår ikke bare respondentene, men også andre parter som de som skal publisere studiet, de som leser studiet, og tidligere forskning og andre ressurser som har blitt brukt i studiet. I Norge benytter vi vanligvis tre ulike krav for å sikre en etisk forsvarlig forskningsprosess. Disse kravene er som følger (Jacobsen, 2022):

1. **Informert samtykke:** Dette kravet innebærer at respondenten må være informert om alle aspekter ved deltakelsen i undersøkelsen og ha godkjent dette. Her er det også

viktig at respondentene er oppmerksomme på at man har anledning til å trekke seg fra studiet helt frem til innleveringsfrist og at personopplysninger blir ivaretatt i henhold til kravene i norsk og internasjonal lov. I dette tilfellet ble dette gjort skriftlig gjennom e-post, da det gir en ekstra sikkerhet for respondentene å ha dette skriftlig fremfor å kun ha fått informasjonen muntlig.

2. **Retten til privatliv:** Dette innebærer at respondentene selv bestemmer hva man ønsker å dele, og at forskeren ikke skal forsøke å tvinge frem informasjon eller bryte disse grensene. Det skal også, så langt det lar seg gjøre, ikke være mulig å identifisere personen gjennom svarene som har blitt gitt. I denne studien ble svarene anonymisert, og informasjon som kunne gjøre det mulig for enkelte å identifisere respondentene ble filtrert ut. Dette var noe utfordrende med endringslederen, og vedkommende ble derfor informert tydelig om at det kunne være mulig å identifisere ham eller henne på grunn av en sentral rolle i organisasjonen. For å håndtere denne problemstillingen fikk alle respondenter tilgang til både rådata og bearbejdede data fra sitt eget intervju, samt muligheten til å fjerne informasjon de ønsket underveis.
3. **Riktig representasjon av data:** Det tredje kravet handler om korrekt representasjon av data. Som nevnt over, fikk respondentene full tilgang til både bearbejdet og rå data og en nøye forklaring på hvordan dataene ville bli presentert i oppgaven. Dette er viktig fordi det er essensielt at respondentene føler seg riktig fremstilt i studiet. Dersom respondentene opplever at man blir fremstilt dårlig eller at forskeren ikke viser tilstrekkelig åpenhet underveis i prosessen, er det større sannsynlighet for at respondentene trekker seg fra studiet underveis.

For å sikre en høy etisk standard i forskningen, er det viktig å også være oppmerksomme på andre etiske retningslinjer og råd fra eksperter innen forskningsetikk (Jacobsen, 2022). Det er vesentlig å ha en åpen dialog med respondentene og andre involverte parter gjennom hele forskningsprosessen for å skape tillit og sikre en riktig fremstilling av data.

Å følge de tre kravene som er nevnt over vil bidra til en etisk forsvarlig forskningsprosess og sikre at man ivaretar respondentenes og andre involverte parters interesser. Forskere bør alltid holde seg oppdatert på nyere forskningsetiske retningslinjer og være bevisst på deres ansvar i forskningsprosessen for å minimere risikoen for uetiske handlinger.

## 4 Empiri

### 4.1 Introduksjon til empirien

I og med at oppgaven handler om implementeringen av RFID-systemene i tekstilbransjen, har den to tydelige dimensjoner. Den første dimensjonen handler om digitaliseringsprosessen, altså å forstå hvorfor aktøren har gått den retningen de har gått og eventuelt om det er noe rundt digitaliseringsprosessen som kunne blitt gjort annerledes. Den andre handler om selve endringsledelsen og prosessen som lå rundt å rulle ut RFID-systemene i aktørens butikker.

Det første datasettet inneholder et intervju med en av de sentrale endringslederne i RFID-prosjektet til aktøren. Denne respondenten har både vært aktiv i hele prosessen, fra før man i det hele tatt vurderte å ta i bruk RFID-teknologien, mens systemet ble rullet ut i butikk og er fortsatt svært aktiv i prosessen den dag i dag. Basert på det første datasettet ble det utformet en rekke spørsmål som til slutt ble grunnlaget for intervjuet som er innholdet i det andre datasettet. I dette intervjuet ble det plukket ut en liten gjeng med butikksjefer fra alle de ulike kjedene som aktøren eier, som igjen ble stilt noen av de samme spørsmålene som det endringslederen ble. Respondentene i andre intervju ble ikke stilt alle spørsmålene som respondenten i første intervju ble gjort i de tilfellene dette ikke følte relevant, og responsene er derfor markert tydelig med hvilke respons endringsleder ga og hvilken respons butikksjefene ga.

### 4.2 Intervjuguider

#### 4.2.1 Intervjuguide for endringsleder

##### **Agenda for første fase: Innledning**

1. Intervjuholderen informerer om det formelle rundt intervjuet, som ønsket om å gjennomføre lydopptak og å ta notater underveis for å kunne bearbeide dataen så presist som mulig. Alt dette vil bli slettet når oppgaven er fullført, og respondenten vil få anledning til å gå gjennom dataen før den brukes.
2. Intervjuholderen presenterer seg selv samt den aktuelle bacheloroppgaven.
3. Respondenten vil bli informert rundt alt man har av rettigheter i oppgaven, da hovedsakelig at respondenten til enhver tid kan trekke sitt samtykke og at all informasjon blir anonymisert så langt det lar seg gjøre hvis ønskelig
4. Har respondenten noen spørsmål før vi begynner?

##### **Agenda for andre fase: Ansettelsesforhold og rolle hos aktøren**

Før man går i gang med den formelle delen av intervjuet er det ønskelig å høre om respondenten om hvilken rolle man har hos aktøren, hvor lenge respondenten har vært ansatt i organisasjonen og hvilke roller respondenten har hatt tidligere.

1. Hvilken rolle har du hos aktøren?
2. Hvor lenge har du hatt et ansettelsesforhold hos aktøren?
3. Har du hatt andre roller hos aktøren tidligere?
4. Hvilke roller har du hatt i forkant av ansettelsesforholdet hos aktøren?

### **Agenda for tredje fase: Prosessen i forkant av implementering av RFID-systemet**

Hensikten med tredje fase er å danne en forståelse rundt hva slags løsninger man tok i bruk før RFID-systemet og hvilke argumenter som til slutt talte for og mot implementeringen av et nytt system.

Underspørsmål:

1. I korte trekk, hva slags løsninger hadde man før implementeringen av RFID-systemet?
2. Hvilke faktorer med RFID-systemet ble sett på som avgjørende for at man valgte å ta i bruk systemet?
3. Eksisterte det faktorer som talte mot å ta i bruk RFID-systemet?
4. Var det ansatte i butikk eller lager som deltok i prosessen i forkant av når den faktiske avgjørelsen ble tatt?
5. Når nye verktøy blir tatt i bruk, har dere spesifikke prosesser med tanke på opplæringen av de som skal bruke verktøyet?

### **Agenda for fjerde fase: Implementeringen av RFID-systemet**

Hensikten med fjerde fase er å få innsikt i prosessen rundt selve implementeringen av RFID-systemet. Dette kan omhandle både den tekniske biten, hvordan man la frem endringen for de ansatte samt hvordan man har fortsatt å videreutvikle løsningen i etterkant.

Underspørsmål:

1. Hvilke store tekniske endringer ble man nødt til å gjøre for å iverksette RFID-systemet i butikk?
2. Hvordan opplevde dere holdningen til de ansatte når dere annonserte at denne endringen skulle gjennomføres?

3. Var det ansatte i butikk eller lager som var med i prosessen rundt hvordan RFID-løsningen best kunne iverksettes?
4. Hvilke opplæringsverktøy er tilgjengelig for bruken av RFID-systemet?
5. Har man fortsatt å videreutvikle RFID-systemet i etterkant av implementering?
  - a. I hvilken grad er dette et resultat av tilbakemelding man har fått av de ansatte som anvender systemet?

### **Agenda for femte fase: Avslutningsvis**

Hensikten med femte fase er å gi respondenten fritt spillerom til å komme med ytterligere kommentarer, samt for intervjuholder å informere om hvordan prosessen vil se ut videre. Her er det også igjen viktig å informere respondenten om alle rettighetene man har rundt anonymisering av data, tilbaketrekking av samtykke og lignende.

#### 4.2.2 Intervjuguide for butikkansatte

Før man går i gang med den formelle delen av intervjuet er det ønskelig å høre om respondenten om hvilken rolle man har hos aktøren, hvor lenge respondenten har vært ansatt i organisasjonen og hvilke roller respondenten har hatt tidligere.

### **Agenda for første fase: Innledning**

5. Intervjuholderen informerer om det formelle rundt intervjuet, som ønsket om å gjennomføre lydopptak og å ta notater underveis for å kunne bearbeide dataen så presist som mulig. Alt dette vil bli slettet når oppgaven er fullført, og respondenten vil få anledning til å gå gjennom dataen før den brukes.
6. Intervjuholderen presenterer seg selv samt den aktuelle bacheloroppgaven.
7. Respondenten vil bli informert rundt alt man har av rettigheter i oppgaven, da hovedsakelig at respondenten til enhver tid kan trekke sitt samtykke og at all informasjon blir anonymisert så langt det lar seg gjøre hvis ønskelig
8. Har respondenten noen spørsmål før vi begynner?

### **Agenda for andre fase: Ansettelsesforhold og rolle hos aktøren**

5. Hvilken rolle har dere hos aktøren?
6. Hvor lenge har dere hatt et ansettelsesforhold hos aktøren?
7. Har du hatt andre roller hos aktøren tidligere?

8. Hvilke roller har du hatt i forkant av ansettelsesforholdet hos aktøren?

### **Agenda for tredje fase: Prosessen i forkant av implementering av RFID-systemet**

Hensikten med tredje fase er å danne en forståelse rundt hva slags løsninger man tok i bruk før RFID-systemet. De butikkansatte utenfor ledelsesgruppen har ikke vært involvert i avgjørelsesprosessen, så spørsmålene differerer i forhold til endringslederens intervjuguide.

Underspørsmål:

6. I korte trekk, hva slags løsninger hadde man før implementeringen av RFID-systemet?
7. Hvordan var opplevelsen med å jobbe med disse løsningene?
8. Opplevde dere at det var oppfordret til å komme med tilbakemelding om disse løsningene, og ble disse i så fall lyttet til?
9. Når fikk dere for første gang høre om endringene og at de skulle gjennomføres?

### **Agenda for fjerde fase: Implementeringen av RFID-systemet**

Hensikten med fjerde fase er å få innsikt i prosessen rundt selve implementeringen av RFID-systemet. Dette kan omhandle både den tekniske biten, hvordan man la frem endringen for de ansatte samt hvordan man har fortsatt å videreutvikle løsningen i etterkant.

Underspørsmål:

6. Hvordan foregikk prosessen med installasjon av RFID-verktøy i butikk?
7. Hva var den umiddelbare reaksjonen blant dere selv og de andre ansatte i butikken når dere ble informert om endringen?
8. Hva slags opplæring har dere tilgjengelig for bruk av RFID-systemet i dag?
  - a. Opplever dere denne opplæringen som tilstrekkelig?
9. Er det naturlige anledninger for å komme med tilbakemeldinger til implementeringen av RFID-løsningene, og opplever dere at disse blir lyttet til?
10. Opplever dere at det er tilstrekkelig mellom tid mellom hver gang nye RFID-løsninger blir tatt i bruk?

### **Agenda for femte fase: Avslutningsvis**

Hensikten med femte fase er å gi respondenten fritt spillerom til å komme med ytterligere kommentarer, samt for intervjuholder å informere om hvordan prosessen vil se ut videre. Her



er det også igjen viktig å informere respondenten om alle rettighetene man har rundt anonymisering av data, tilbaketrekking av samtykke og lignende.

## 4.3 Intervjudata

### 4.3.1 Intervjudata fra endringsleder

I datasettet er intervjuer markert som «**I**», og endringsleder markert som «**E**».

**I:** Hvilke systemer hadde dere på plass tidligere?

**E:** «I butikk gjorde man varetelling 1-2 ganger i året, litt avhengig av hvordan det gikk og hva man hadde kapasitet til. En vanlig varetelling tar gjerne 50 til 100 arbeidstimer. Her skannet man én og én strekkode noe som gjorde sannsynligheten for menneskelige feil stor (...) Rett etter varetelling i butikk vil lagernøyaktighet være rett i underkant av hundre prosent, men fra første sekund etter telling vil lagernøyaktigheten falle raskt som resultat av ulike typer svinn og lagernøyaktigheten vil dermed være dårligst rett før man gjennomfører en ny telling (...) Bransjestandard på lagernøyaktighet når man opererer på denne måten er 60-70%, og vi forventet ikke selv at vi var mye bedre enn det. Dette betyr at man i essensen ikke har kontroll på 30-40% av varelageret i løpet av året, noe som tilsvarer et stort tapt inntjeningspotensiale.

**I:** I hvilken grad ble ansatte inkludert i forkant av endringen?

**E:** «I utgangspunktet var dette i stor grad en beslutning som ble tatt på hovedkontoret. Dette inkluderer flere personer fra de ulike kjedene, som for eksempel kjededirektør, driftsledere og regionsledere (...) Det ble diskutert mye med ansatte med erfaring fra de ulike kjedene, men den endelige avslutningen ble tatt av ledergruppen.

**I:** Hvilke argumenter er det som eksisterer mot å ta i bruk RFID?

**E:** «Det største motargumentet for å ta i bruk RFID-systemet er utvilsomt kostnaden. Du skal investere i maskinvare i form av en RFID-leser, en iPhone hvor du faktisk kan lese dataen du innhenter, svært sterkt internett i alle butikker, samt en egen RFID-skriver til å produsere nye tagger dersom man skal gjennomføre prisendringer og lignende. Dette måtte da til samtlige 200 butikker i tillegg til diverse ekstra som måtte til hovedkontor og lager. I tillegg til dette kommer diverse lisenser for programvare som man behøver for å bruke disse tjenestene. Dette var en stor investering og også grunnen til at man gjennomførte en pilot i fire butikker

*for å se om man hadde det man kaller konseptbevis (...) Man må huske at RFID begynner å bli en gammel teknologi, men som er under stadig utvikling, og at det i stor grad var et spørsmål om når teknologien ville bli billig nok til at det skulle lønne seg.*

**I:** Hvordan startet dere prosessen mot endring?

**E:** *«Vi ønsket å kjøre en pilot på de områdene der vi følte RFID hadde mest potensiale, med andre ord høyest mulig effekt på kortest mulig tid. Det var helt tydelig at dette området var å få opp lagernøyaktigheten slik at man sørger for at man alltid har de varene man ønsker at kundene skal ha tilgjengelig i butikk (...) Vi kjørte derfor en pilot i fire butikker over tre måneder, og kun på et par varegrupper (...) Det var svært få andre i bransjen som hadde tatt i bruk RFID-systemet når vi begynte, og det var generelt mye usikkerhet rundt hvor stort inntjeningspotensiale bruken av teknologien hadde (...) Vi reiste et team til de fire butikkene som deltok i pilotprosjektet, og gjennomførte opplæring av de første ansatte personlig (...) Til tross for at det var noe skepsis når man fikk vite at man nå skulle ha varetelling en gang i uken i pilotprosjektet, ble dette raskt omgjort til positive tilbakemeldinger når man innså hvor rask og presis den nye måten å gjennomføre varetelling på var (...) Man så raskt at teknologien kom til å gi den inntjeningen man hadde estimert, og sannsynligvis også langt mer (...) Etter pilotprosjektet hadde butikkene mulighet til å gå tilbake til det gamle systemet, men det var det ingen som ønsket. Til motsetning ønsket de heller å få lov til å tagge om resten av varegruppene så fort som mulig, slik at de kunne gjennomføre den ukentlige varetellingen på hele butikken. Vi anså det elementet som den mest positive tilbakemeldingen vi kunne ha fått (...) Den mer kritiske tilbakemeldingen man fikk var i de aller fleste tilfeller knyttet til de tekniske løsningene og ikke selve systemet, og vi sørget for at vi hadde et svært kompetent IT-team klare for å bidra med alle problemer som kunne dukke opp (...) Vi fikk mye tilbakemeldinger om at systemet var intuitivt og enkelt å forstå, noe som i aller høyeste grad var målsetningen vår når vi valgte leverandør. Det er ikke en selvfølge at våre ansatte som jobber i butikk har stor teknisk kompetanse, og det må man selvsagt være oppmerksom på.*

**I:** Når tok man avgjørelsen på at man skal rulle ut dette i samtlige butikker?

**E:** *«Den avgjørelsen ble tatt umiddelbart etter pilotprosjektet var fullført, og nesten før det også. Man hadde tre mål med pilotprosjekter, og disse tre var lagernøyaktighet, økt total omsetning og økte nøkkeltall i form av hitrate, plagg per kunde og gjennomsnittssalg. Disse*

*målene ble alle nådd under pilotprosjektet, og da var man sikker på at dette var et system vi ønsket å iverksette»*

**I:** Hvordan så prosessen ut etter man hadde bestemt seg for å rulle ut i samtlige kjeder?

**E:** *«Da var det bare å kaste seg rundt. Varene for våren 2018 var allerede i produksjon, og man måtte begynne å tenke på hvordan man skulle få tagget om alle disse varene til RFID-tagger (...) Det ble også store endringer for produsent, da det er produsenten som setter prislapper på produktene våre, og de var så klart vandt med de gamle løsningene som innebar at de skrev ut prislappene selv. Under den nye løsningen måtte man danne kontakt mellom leverandøren av RFID-etiketter og produsenten, slik at produsenten kunne bestille opp de etikettene man hadde behov for og dermed kunne klistre på disse under produksjon. Denne omstillingen, kombinert med at det er ekstremt viktig at man setter rett etikett på rett vare, krevde mye ressurser (...) Når det gjaldt selve overgangen valgte vi gå all-in fremfor å fase ut slik andre bedrifter har gått for. Det innebar at vi brukte mye tid og ressurser på å få tagget om alt av eksisterende varer fremfor å kun slutte å produsere de gamle prislappene. Dette gjorde vi i stor grad for at de ansatte i butikk skulle slippe å befinne seg i et limbo mellom to systemer, og heller få kunne bruke alle ressursene sine på å lære seg det nye systemet (...) Så gjaldt det å få alt av utstyr ut til butikker, i tillegg til at man i samtlige butikker måtte foliere mellom butikk og bakrom, slik at skanneren skulle skille mellom hvilke varer som var ute i butikk og hvilke som er på bakrom. Men etter hvert som teknologien har utviklet seg videre er ikke dette lenger nødvendig*

**I:** Hvordan har RFID-systemet påvirket hvordan logistikken fungerer på lager?

**E:** *«Der har man foreløpig ikke tatt i bruk mye av potensialet i teknologien, og det har rett og slett med prioritering å gjøre. Man har tusen muligheter med RFID-teknologien, men begrenset med ressurser, så vi har i første omgang valgt å prioritere butikk da det er der vi ser størst inntjeningspotensiale. Mulighetene er der da alle varer som kommer inn på lager allerede har RFID-tag, men maskinvaren er ekstremt dyr. Her er det ikke snakk om håndholdte RFID-skannere, men portaler og tuneller som blir en del av en massiv logistikkoppgradering på lageret. Men det står absolutt på to-do-listen.» (...) Et område der man har sett forskjell på lager er når det kommer til bestilling av eksterne varer. Interne varer blir som nevnt kildetagget som betyr at taggen settes på hos produsent, men de eksterne varene man bestiller kommer til hovedlageret uten tag. Dette har ført til at man har måttet*

*gjort endringer på lager og med logistikken for å sørge for at butikkene kan være helt sikre på at det de får allerede er tagget»*

**I:** Har iverksettingen av RFID-systemet et sluttpunkt, eller er det noe dere tror man må ha et kontinuerlig fokus på?

**E:** *«Man har mange planer for hva som skal skje fremover. Lagernøyaktighet var hovedmålet for første fase, og nå som vi er inne i fase to er målsetningen at å rulle ut varemottak og internoverføringer (...) og avslutningen for fase to er å rulle ut påfyllsfunksjoner som tillater brukeren å se hvilke varer som er tilgjengelig på lager som man ikke har ute i butikk, slik at man alltid kan sørge for å ha størst mulig tilgjengelighet ute i butikk (...) Mye skjer på kort tid, og det gjelder å finne ut av hvilke funksjoner som har høyest potensiale med tanke på inntjening*

**I:** Hvordan opplevde dere reaksjonene til butikkleidere og de øvrige ansatte når dere annonserte disse endringene?

**E:** *«To-tre ganger i året arrangerer vi kick-off for butikkleiderne i de ulike kjedene, og vi bruker gjerne disse anledningene til å annonsere og informere om slike endringer. Da gjennomgår vi hvordan prosessen skal fungere, hva det betyr for ansatte og butikk, og hvordan dette skal ruller ut. Vi rullet ut i Boys-butikkene først, hovedsakelig på grunn av piloten som hadde blitt gjennomført og at butikkleiderne der, som naturligvis prater en del med hverandre, allerede satt på en del informasjon om hvordan prosjektet fungerer i praksis. Da kjørte vi det vi kan kalle for opplæring av superbrukere. Den første uken hadde vi tre-fire teams der vi kombinerte ansatte fra hovedkontoret som sto for opplæringen, superbrukere fra butikker som var med på pilotprosjektet og ansatte fra ulike butikker som vi ønsket å gjøre til superbrukere. Der brukte vi tre-fire dager i de ulike butikkene som vi brukte til å tagge om alle varene i butikken og å virkelig gi tilstrekkelig opplæringen til de som skulle ta i bruk systemet. Etter det dro superbrukerne ut til sine butikker og trente opp hver enkelt butikk. Denne superbrukeren fungerte også som kontaktperson til de andre butikkene, slik at de alltid hadde noen lett tilgjengelig dersom det var behov for støtte (...) I de andre kjedene, ettersom det er en god del flere butikker, laget vi det vi kaller for clusters rundt omkring i landet. Innad i disse clusterene var det åtte-ni butikkleidere som fikk opplæring av en superbruker, for å så ta med seg denne opplæringen til sine ansatte. Men også de hadde superbrukeren tilgjengelig på telefon dersom det var spørsmål angående første varetelling og lignende. Dette gikk også fint, men krevde litt mer oppfølging i etterkant (...) Selv om de andre kjedene også raskt kom*

*seg opp til ønsket lagernøyaktighet, så vi nok en høyere generell selvtillit hos kjeden som fikk den første typen opplæring (...) I dag opplever vi at brukerløsningene som er knyttet til RFID-teknologien er så brukervennlig og intuitivt at opplæringen i stor grad går av seg selv, og at det ikke er behov for særlig opplæring verken for nye ansatte eller når det rulles ut nye løsninger.»*

**I:** Hva slags opplæringsmateriale er det som nå ligger tilgjengelig?

**E:** *«Vi har brukermanualer liggende ute for alle funksjonene, og det ligger også kurs ute i vår opplæringsportal Motimate for de aller fleste funksjoner, spesielt de som har blitt lansert mer nylig. (...) Det ligger både ute videoer som forklarer hvordan prosessene fungerer overordnet, og også steg-for-steg-instruksjoner for hvordan disse funksjonene skal anvendes (...) Vi opplever også at de ansatte er flinke til å bruke hverandre både innad i butikken og på tvers dersom det dukker opp usikkerheter, og at totalen av dette gjør at butikkansatte føler de har den nødvendige opplæringen og støtten tilgjengelig.»*

**I:** Nå som dere er så godt i gang med prosessen og de butikkansatte begynner å bli vandt med teknologien, mottar dere mye tilbakemeldinger eller opplever dere at implementeringen skir godt inn med den generelle driften?

**E:** *«Som nevnt har det vært et viktig for oss i begynnelsen av opplæring og kursing å vektlegge hvorfor vi gjør dette, slik at du forstår hvorfor du gjør noe før du begynner å gjøre noe, og at det dermed ikke utvikler seg til å bli en oppgave du ikke helt forstår hensikten med. (...) Vi opplever at butikkansatte ser på dette som verktøy som gjør arbeidshverdagen enklere fremfor å gjøre den mer komplisert, og at lærevilligheten også derfor er høy.»*

#### 4.3.2 Intervjudata fra butikkansatte

I dette datasettet er intervjuer markert som «**I**», og respondentene markert som «**R1**», «**R2**», «**R3**» og «**R4**». Merk at samtlige butikkansatte, til tross for sammenlignbare stillinger, jobber ved forskjellige avdelinger i forsøk på å få bredest mulig erfaringsgrunnlag.

**I:** Kan dere fortelle hvilken rolle dere har hos aktøren, og hvor lenge dette ansettelsesforholdet har vært?

**R1:** *«Jeg jobber som butikksjef, og denne stillingen har jeg hatt i cirka syv år.»*

**R2:** *«Jeg jobber som 80% butikkmedarbeider, og har vært ansatt i cirka fem år.»*

**R3:** *«Jeg jobber som butikkmedarbeider, og har vært ansatt i cirka fire år.»*

**R4:** «Jeg jobber som butikkleder på, og har hatt denne stillingen rundt 11 år.»

**I:** Kan dere fortelle litt om hvilke digitale løsninger som var i bruk før RFID-teknologien kom på plass?

**R4:** «Det var langt mindre digitalt før. Varetelling er nok den enkelte tingen vi må gjøre som har endret seg mest, da denne tidligere kun foregikk to ganger i året. (...) Vi satt av en søndag og skannet plagg for plagg for å oppdatere varebeholdningen vår.»

**R2:** «Det var også varemottak hvor vi fikk sendt med lister over hva de ulike kolliene skulle inneholde, hvor vi manuelt måtte gå gjennom og sjekke at dette stemte overens med hva vi faktisk mottok.»

**R1:** «Det mest digitale med den perioden var at vi måtte registrere mottaket av hvert enkelt kolli på en nettside for å bekrefte at de hadde ankommet (...) Dersom det var avvik måtte vi maile dette avviket til logistikkavdelingen, slik at de manuelt kunne endre på lagerbeholdningen vår.»

**I:** Hvordan opplevde dere å jobbe med disse løsningene?

**R2:** «På den tiden tenkte man nok ikke så mye over det med tanke på at det var den måten man hadde gjort det på så lenge (...) Men det var også perioder hvor arbeidsoppgavene føltes unødvendige ut, med tanke på hvor lite feil det var i sendingene fra lager i forhold til hvor lang tid det tok å faktisk gå gjennom alle plaggene for å sjekke hva som hadde kommet.»

**R3:** «Det er nok ikke før etter vi begynte å ta i bruk de nye verktøyene at vi har forstått hvor mye tid vi brukte på arbeidsoppgaver som kunne vært digitaliserte (...) Det samme gjelder varetelling, hvor vi tidligere skannet hver enkelt strekkode i butikken. Tenker man tilbake på det nå virker det utrolig lite effektivt, men da var jo det rett og slett måten man gjorde det på uten at man nødvendigvis var klar over at det eksisterte bedre løsninger.»

**I:** Følte dere noen gang at dere var oppfordret til å komme med tilbakemeldinger om hvordan disse verktøyene fungerte?

**R4:** «Generelt sett husker jeg lite av at vi har blitt oppfordret til å komme med tilbakemeldinger rundt hvordan ting faktisk fungerer i butikk i løpet av min tid. Hoveddelen av tilbakemelding fra butikk til ledelse foregår nok gjennom at regionsledere drar rundt i butikkene, hører om hvordan det går med driften, og tar med seg denne tilbakemeldingen tilbake til hovedkontoret.»

**R3:** «Det har nok utviklet seg en holdning i mange butikker om at de som sitter på hovedkontoret ikke alltid har satt seg nok inn i hvordan ting faktisk fungerer i de ulike butikkene når de tar avgjørelser (...) Disse avgjørelsene er allikevel mer knyttet til andre ting enn digitalisering og teknologi, og mer om for eksempel oppsett av butikk, når og hvordan salgsdager skal fungere, budsjett som blir satt og lignende.»

**R4:** «Det er mulig det hadde kommet mer tilbakemeldinger til de digitale løsningene dersom det var mer lagt opp til det, men samtidig tror jeg de digitale løsningene har fungert såpass godt uten at det har vært for utfordrende eller for mye til bry for driften at det ville kommet særlig tilbakemelding. Man var rett og slett fornøyd med det man hadde i og med at man ikke var klar over hvilke muligheter man faktisk har.»

**I:** Når fikk dere for første gang høre om endringene som skulle gjennomføres?

**R1:** «Butikklederne hørte nok om prosjektet ganske tidlig, sannsynligvis før det faktisk ble bestemt om det skulle tas i bruk eller ikke. Ledelsen annonserte i et ukesebrev at de skulle sette i gang et pilotprosjekt i noen butikker, og naturligvis ble mange interessert i hva som foregikk, og selv om vi nok ikke helt forstod hva RFID-teknologien faktisk kom til å bety var det nok i denne perioden de fleste hørte om det for første gang, og man begynte å spekulere litt i det (...) Når det ble arrangert kickoff for butikksjefene hadde nok mange glemt litt av det, men da var det bestemt at dette skulle rulles ut i alle butikker. Vi fikk en del informasjon her, i tillegg til at vi fikk informasjon på mail vi kunne gi ut til våre ansatte da mange av oss nok ikke var helt komfortable med hvorvidt vi forstod oss på teknologien eller ikke på dette tidspunktet.»

**R4:** «Når det gjelder reaksjoner var det nok mest spenning. Det er sjeldent det skjer store endringer i kjeden, og det var tydelig at dette var noe ledelsen hadde lagt mye energi i og hadde stor tro på (...) Noen nevnte at de var litt bekymret for om de kom til å forstå hvordan man skulle bruke RFID-verktøyene, men ledelsen hadde mye fokus på at verktøyene var svært brukervennlige og at de kom til å bruke mye ressurser på å sørge for at alle fikk tilstrekkelig opplæring.»

**I:** Hvordan foregikk overgangen til nye løsninger i butikk?

**R4:** «Hos oss ble butikkledere delt opp i forskjellige grupper, og plassert sammen med et par som allerede kunne systemet. Vi ble sendt til ulike avdelinger, og her fikk vi opplæring i det som gjaldt av oppsett av nytt utstyr, hvordan vi skulle skrive ut og sette på nye etiketter, og lignende (...) Vi tok med oss alt dette til egen butikk, hvor vi satt opp det nye utstyret og tagget

om varene (...) Det var mulighet for å få noen som hadde gjort det flere ganger før til å komme innom dersom man ønsket det, men mitt inntrykk fra både egen butikk og etter å ha snakket med andre butikkledere er at mye av det følte intuitivt ut, og at man følte man hadde kontroll selv.»

**R2:** «Det var ikke alt som gikk like på skinner for vår del, og vi hadde litt problemer med selve installasjonen av det tekniske utstyret som ble sendt til butikk med en bruksanvisning (...) Etter en del telefoner til IT-avdelingen, prøving og feiling kom ting på plass, og med en gang det tekniske fungerte alt annet fint.»

**R3:** «Det har som regel vært tilfelle med nytt utstyr de har sendt ut i ettertid også. Det kan være litt problemer med selve installasjonen og det å få utstyret til å fungere, men med en gang det er på plass pleier selve verktøyene å fungere godt. Og det er forståelig at man ikke har nok mennesker i IT-avdelingene til å sende rundt på alle landets butikker for å installere det tekniske utstyret.»

**I:** Hva slags opplæring har dere tilgjengelig for opplæring i dag?

**R2:** «Tja. Nyligere har det i alle fall blitt lagt videoer i opplæringsplattformen vår for å demonstrere nyere verktøy som har blitt introdusert, for eksempel for sending mellom butikker som ble introdusert relativt nylig. Det ligger også ute en del håndbøker der, men hvor vidt de har gått over fra å bruke disse til å heller bruke videoer er jeg litt usikker på.»

**R1:** «For vår del er det et par i butikken som er litt ekstra teknologisk kompetente, og de tar gjerne på seg å lære disse nye funksjonene for å så forsøke å lære det videre til de andre ansatte. Videoen og håndbøkene kan bli litt stive, og det er ikke alltid like lett å forstå hva man skal gjøre når man ikke kan stille spørsmål og slikt underveis dersom det er noe man lurer på. Derfor har det blitt naturlig å heller ha noen «eksperter» innad i teamet, slik at vi har noen som er lett tilgjengelig hvis noen skulle være usikre på noe. Dersom de heller ikke har peiling, går det gjerne en telefon eller mail til IT-avdelingen.»

**R3:** «Det er mye det samme som oss. Verktøyene oppleves som såpass lette å bruke at vi sjeldent tar i bruk det som ligger tilgjengelig digitalt (...) Som de andre har vi også et par i teamet som har litt ekstra peiling, og det er ofte disse som har hovedansvar for varetelling, sending mellom avdelinger og lignende.»

**I:** Er det naturlige anledninger for å komme med tilbakemeldinger til implementeringen av RFID-løsningene, og opplever dere at disse blir lyttet til?



**R2:** «Det er vel egentlig ikke lagt opp til noe spesielt sted at man har muligheter til å sende tilbakemelding (...) Det føles stort sett ut som at ledelsen tar de store avgjørelsene og dytter disse endringene ut i butikk, også må det bare fungere. Løsningene som har kommet de siste årene har jo stort sett fungert bra, så det har nok ikke vært så store behov for å gi tilbakemeldinger.»

**R1:** «Jeg føler allikevel det kunne vært nyttig og hatt en mer naturlig vei å komme med tilbakemeldinger på. Til tross for at ledelsen bruker mye tid på å skryte av de ansatte både i butikk og på lager blir man sjeldent inkludert på noen annen måte.»

**R2:** «Det er nok absolutt sant (...) Som [redacted] sa tidligere har det nok utviklet seg en holdning i mange butikker om at de som sitter på hovedkontoret ikke alltid nødvendigvis har nok oversikt over hvordan ting faktisk fungerer ute på gulvet, og selv om det nok er åpent for å komme med tilbakemeldinger kunne de absolutt oppmuntret litt mer til det.»

**I:** Opplever dere at det er tilstrekkelig med tid mellom hver gang nye RFID-løsninger blir tatt i bruk?

**R4:** «Absolutt. Det er nok flere som heller tenker at det tar for lang tid mellom hver gang de lanserer nye verktøy enn at det tar for kort tid (...) De ansatte i min butikk føler generelt sett at RFID-teknologien har gjort arbeidshverdagen en god del enklere, og de er ivrige hver gang det dukker opp nye funksjoner»

**R2:** «Det er vårt inntrykk også. Hvis hensikten med å vente så lenge mellom hver gang man lanserer nye verktøy er å sørge for at alle ansatte kommer seg skikkelig inn i rutinene tror jeg de kunne lansert verktøyene oftere, for jeg har aldri hørt om noen som ikke føler seg komfortable med de nye løsningene, og dersom det er problemer er de som regel løst på dagen.»

## 4 Diskusjon

### 5.1 Økonomiske fordeler ved integrasjon av RFID-teknologi

Funnene gjort tidligere gir oss et solid grunnlag for å diskutere forskningsspørsmålene. Det første spørsmålet er, «Hva er de økonomiske fordelene ved å implementere RFID-løsninger i tekstilbransjen, og hvordan kan disse fordelene veies opp mot implementeringskostnadene?» Endringslederen, med dyp innsikt i både inntektene og kostnadene ved RFID-teknologi, var overbevist om at inntjeningspotensialet oversteg deres estimater. Selv om disse estimatene i utgangspunktet var tilstrekkelige for å rettferdiggjøre teknologien, virket det raskt åpenbart at en bedre oversikt over logistikken fra fabrikk til kunde kunne gi betydelige inntekter. Det er

også sannsynlig at denne fordelene vil vokse i fremtiden ettersom mer avansert RFID-teknologi blir tilgjengelig.

Endringslederen pekte på at den største barrieren ved å implementere RFID-teknologi var oppstartskostnadene. Disse er særlig knyttet til innkjøp av nødvendig utstyr og ressursene som kreves for å erstatte tradisjonelle prislapper med RFID-tagging på hundretusenvis av varer. Det er viktig å merke seg at denne teknologien må implementeres i alle butikker hvor man ønsker å benytte RFID. Dermed vil oppstartskostnadene variere avhengig av antall butikker. Dette kan imidlertid også gjøre teknologien mer attraktiv for mindre aktører. I tillegg, som ofte er tilfellet i B2B-handel, kan kjøp i større kvanta redusere kostnadene, noe som betyr at det også kan være stordriftsfordeler ved implementering av RFID-teknologi. Lisenskostnader vil også påløpe for hver butikk. Grundige vurderinger må gjøres av hver enkelt aktør for å avgjøre hvorvidt implementeringen er verdt det på nåværende tidspunkt, og for denne aktøren er det tydelig at det var tilfelle.

Endringslederen understreket at de betydelige økonomiske fordelene ligger i økt nøyaktighet i logistikk. Dette kan betraktes som både digitaliseringsdrevne rasjonaliseringsgevinster og styringsgevinster (Porter & Heppelmann, 2014). RFID-teknologi kan effektivisere eksisterende prosesser som varesupplering og gir mer presis informasjon om vareflyt. Feil i lagerbeholdningen, som fører til at riktig vare eller størrelse ikke er tilgjengelig når en kunde etterspør det, representerer et inntektstap knyttet til logistikkfeil. Endringslederen understreket tydelig viktigheten av dette for aktøren. Andre aktører innen tekstilbransjen som vurderer å implementere teknologien bør vurdere om de også opplever slike utfordringer, og om RFID kan være løsningen. For eksempel vil kjeder med stor vareflyt mellom butikk og lager sannsynligvis ha et større behov for nøyaktighet i lagerstyringen enn kjeder med lavere vareflyt og høyere marginer.

Et aspekt som endringslederen ikke diskuterte i detalj, men som ofte ble nevnt av butikkpersonalet, er hvordan RFID-teknologi påvirker deres daglige arbeid. Det er klart at butikkansatte opplever at RFID-teknologien har forenklet arbeidshverdagen deres og redusert mengden av oppgaver som føles overflødige. Både butikkmedarbeidere og kunder setter pris på at det nå er enklere for de ansatte å finne ut om en bestemt størrelse er på lager, eller om den er tilgjengelig i en annen butikk i nærheten, i stedet for å måtte søke gjennom et kaotisk lager eller ringe til andre avdelinger. Det er vanskelig å kvantifisere den økonomiske verdien

av denne endringen, men det er utvilsomt en betydelig organisatorisk gevinst knyttet til digitalisering (Porter & Heppelmann, 2014). Å undersøke i hvilken grad butikkansatte opplever forbedringer i arbeidshverdagen etter implementeringen kan være et interessant utgangspunkt for fremtidig forskning hvis man ønsker å forstå den totale verdien RFID-teknologi kan tilby.

I konklusjon, i alle fall for denne aktøren, finner vi, slik Jones et al. (2005) fortalte, at implementeringen av RFID-teknologien har økt inntjeningen betydelig. Om det vil gi lignende resultater for andre aktører, vil avhenge av deres salgsvolum. Imidlertid forventer vi at stadig flere aktører vil oppleve disse fordelene etter hvert som RFID-teknologien blir billigere og mer avansert.

### Barrierer og utfordringer ved implementering av RFID-teknologi

Den største barrieren når det gjelder det økonomiske med RFID-teknologien er oppstartskostnaden som vi diskuterte over. Men det er langt fra den eneste barrieren og utfordringen. De som tar i bruk RFID-teknologien mest i tekstilbransjen er ikke nødvendigvis de som tar avgjørelsene om å implementere den, men heller de som jobber i butikk. De fleste aktørene innenfor tekstilbransjen har mange ansatte ettersom så og si alt drift i butikk, hvor den endelige inntektskilden er, foregår ved hjelp av menneskelig arbeidskraft. Med dette i bakhodet er det essensielt at endringsledere i tekstilbransjen får med seg de ansatte når denne teknologien skal innføres, slik at man ikke ender opp med det Amundsen & Kongsvik (2016) kaller for endringskynisme.

Ut ifra intervjuene som har blitt gjennomført i denne casen, virker det som aktøren har unngått særlig med endringskynisme i denne prosessen, og det er nyttig å se på hva som har fungert godt. Som utdypet tidligere utviklet Amundsen & Kongsvik (2016) fem grunner til hvordan endringskynisme oppstår, samt fem motsatte faktorer for å unngå endringskynisme. Disse fungerer godt som utgangspunkt for å se hva som har blitt rett og hva som har blitt gjort galt i dette tilfelle. Først og fremst er det tydelig at aktøren har gjennomført en endring som svarer til et opplevd behov. Som vi ser i datasettet fra de butikkansatte var det ikke nødvendigvis slik at de ansatte gikk og følte på et behov for endring i prosessene, men samtidig var alle innforstått med at behovet eksisterte så fort de fikk tatt i bruk de nye verktøyene. Endringsleder var klar på at endringen også bød på fordeler for de butikkansatte

og ikke bare på økonomiske fordeler for bedriften, og utfallet av dette er at de butikkansatte har blitt tydelig mottagelige for endringene som har kommet.

En annen relevant faktor fra Amundsen & Kongsvik (2016) er at endringene tydelig bygger på praktisk kunnskap, og at løsningene er langt fra praksisfjerne. Dette har sannsynligvis rot i at ledergruppen til aktøren består av mennesker som har erfaring med å jobbe i butikkene til aktøren og aktivt lytter til tilbakemelding til disse, som endringslederen nevner i datasettet. God kommunikasjon mellom disse partene sørger for at man utvikler løsninger som faktisk er til hjelp for de butikkansatte og gjør den daglige driften enklere, og ikke bare dytter frem løsninger som man antar kommer til å gi økonomisk gevinst uten at man har tatt tilstrekkelig stilling til hva dette kommer til å innebære for de butikkansatte.

Endringslederen snakket også om at det å rulle ut verktøyene gradvis i et godt kontrollert tempo også er bevisst, noe som gjør det enklere for de butikkansatte å virkelig danne seg en sikker kompetanse rundt bruken av verktøyene før det er forventet at de er klare for å ta i bruk enda nyere funksjoner. Dette har sannsynligvis ført til at de butikkansatte føler seg mindre overveldet i møte med alle endringene. Man kan også argumentere for at tilgjengeligheten for støtte, både gjennom andre avdelinger og en lett tilgjengelig IT-avdeling med spisskompetanse, bidrar til å gjøre endringene mindre praksisfjerne. Ved å opprettholde god støtte til ansatte som møter på utfordringer med bruken av verktøyene, kan man sørge for at verktøyene alt i alt oppleves om mer anvendelige. Denne prosessen gjør også opplæringen av ansatte betydelig mer overkommelig, noe som er en annen barriere knyttet til implementering av RFID-teknologi og ofte endringsprosesser generelt.

Et punkt fra Amundsen & Kongsvik (2016) hvor aktøren har et forbedringspotensiale er når det gjelder synliggjøring av resultater. Fra endringslederens side var det tydelig at man har sett vesentlig forbedring i diverse nøkkeltall, spesielt når det gjelder lagernøyaktighet. Samtidig var det tydelig på de butikkansatte at de kun hadde merket seg fordelene som gjaldt den daglige driften i deres egen butikk, som for eksempel at varetellingen har blitt enklere eller at det går raskere å finne størrelser på lager. Gjennom Argyris & Schön (1978) vet vi at det å inkludere de ansatte i mer overordnede prosesser kan være med å fremme ansatte sin tilhørighet og motivasjon, og man kan anta at aktøren kunne skapt ytterligere begeistring for endringene ved å oppdatere de ansatte på hvordan implementeringen av RFID-systemer har vært med å sørge for at man er raskere med å sende ut manglende størrelser og varer til de

ulike butikkene, hvordan det påvirker lønnsomheten til aktøren som en helhet og hvilken rolle resultatene spiller for valgene som skal tas med tanke på videre implementering. De fleste aktører vil nok finne at butikkansatte er mer interesserte i den overordnede driften enn det man har inntrykk av, og kan tjene på å inkludere de mer i den.

Andersen & Sannes (2017) nevner også digitalkompetanse og endringskompetanse som to viktige komponenter for å sørge for en vellykket digital transformasjon. Spesielt digitalkompetanse er det tydelig at aktøren har vært bevisst på, med tanke på hvor mye fokus de har hatt på opplæringsdelen. Samtidig er det forbedringspotensiale rundt endringskompetanse.

Alt i alt er denne konkrete casen et godt eksempel på hvordan man kan implementere RFID-teknologi i tekstilbransjen uten å skape endringskynisme. Andre aktører kan spesielt lære av viktigheten ved det å ta i bruk RFID-løsninger som faktisk føles nyttig for den enkelte butikkansatte, og ikke bare RFID-løsningene som virker å skape størst økonomisk profitt. I det lange løp, spesielt med tanke på at RFID-løsninger sannsynligvis er kommet for å bli og implementeringen av de vil være en lang prosess, vil dette lønne seg med tanke på de ansattes villighet til å faktisk anvende teknologien. Allikevel har aktøren forbedringspotensiale, spesielt når det gjelder inkluderingen av de ansatte og synliggjøring av resultater. Dette skal vi komme tilbake til i neste diskusjonsdel.

### 5.3 Effektive endringsledelsesstrategier i implementeringen av RFID-teknologi

Mer naturlig å velge strategi E på grunn av endringens natur?

Strategi O for ressurs- og tidkrevende?

Noe av hovedmotivasjonen bak valget av case var at aktøren er av relativt stor størrelse, og endringsledelsesstrategier kan ofte være vanskeligere å implementere korrekt i store organisasjoner enn i små, hvor det ikke er like lett å lytte til alle ansatte og endringer ofte må presses gjennom fra ovenfra og ned, noe som ikke nødvendigvis er det mest populære blant ansatte. Selv om teorien holder fokuset på hva som kjennetegner en prosess med utgangspunkt i strategi E og strategi O er realiteten ofte et sted midt imellom, og det kan man i stor grad gjenkjenne her.

Endringslederen var tydelig på at dette i stor grad var en avslutning som ble tatt på hovedkontoret, med andre ord i form av en «top-down»-prosess (Beer & Nohria, 2000). Dette kan man konkludere med på bakgrunn av at det i all hovedsak var ledelsen og hovedkontoret som tok de endelige avgjørelsene i forhold til hva slags verktøy man ønsket å implementere og hvordan prosessen skulle foregå, i tillegg til at det hos store aktører ofte er ledelsen som har bredest innsikt og dermed ofte best grunnlag for å kjøre endringsprosesser.

Samtidig fortalte også endringsleder at det ble diskutert mye med ansatte med erfaring fra de ulike kjedene som nå jobber på hovedkontoret. De har med andre ord delvis inkludert ansatte i prosessen, men etter Beer & Nohria (2000) kunne de nok også vært tjent på å ta noen runder med de som faktisk jobber i butikk for å bedre forstå behovene til disse ansatte og fremme en følelse av inkludering i hele prosessen. Som de butikkansatte informerte om i intervjuet spredte ordet seg raskt når pilotprosjektet startet, og det var ingen hemmeligholdt greie. Det ville ikke kostet aktøren mye å ta en tilbakemeldingsrunde for de foreslåtte verktøyene, da spesielt butikksjefene, for å skape en følelse av inkludering og samarbeid.

Et annet element ved endringen som bærer preg av strategi E er den sekvensielle og analytiske tilnærmingen, samt at hovedformålet med endringen hovedsakelig var økonomisk vekst. (Beer & Nohria, 2000). Som endringsleder var klar på ble det tidlig lagt en strategi for hvilke verktøy man ønsket å ta i bruk, og på hvilke tidspunkt disse verktøyene skulle rulles ut. Fremfor å ta fortløpende vurderinger basert på resultat og avgjøre videre fremgangsmåte derfra la aktøren frem en tydelig strategi for de ulike fasene, og så lenge implementeringen var suksessfull var det ingen tegn fra endringslederen på at det var spesielt med fleksibilitet rundt dette. Dette har sine fordeler når man skal gjennomføre store endringer i organisasjoner med mange ansatte først og fremst fordi det kan effektivisere endringsprosessen ved å redusere at det blir usikkerhet og mye frem og tilbake, men samtidig er det også en viss risiko dersom endringsprosessen ikke går som planlagt og det oppstår endringskynisme eller et generelt behov for større fleksibilitet. Ut ifra responsen til endringsleder og de butikkansatte kunne man undersøkt videre hva som ville forekommet dersom aktøren hadde møtt på større problemer knyttet til endringen, og hvorvidt endringsstrategien da hadde blitt for rigid.

Til tross for at endringsprosessen heller mot strategi E, ga ikke de ansatte inntrykk av at det var økonomiske insentiver knyttet til prosessen slik denne strategien ofte er kjennetegnet ved (Beer & Nohria, 2000). Endringsviljen er heller skapt gjennom å introdusere endringer som

tydelig gagnar den enkelte ansatte ved å gjøre arbeidshverdagen enklere. Dette er til tross for at endringslederen var tydelig på at RFID-teknologien har et betydelig større inntekspotensial enn først estimert, og dersom denne veksten ikke avtar må aktøren forvente at det etter hvert blir stilt spørsmålstegn til hvorfor lønnsvekst eller bonus ikke samsvarer med aktøren sin prestasjon, og derfor også forvente press på bakgrunn av lokale lønnsforhandlinger. Dersom endringen ble tatt imot mindre godt, kunne aktøren tatt i bruk økonomiske insentiver for eksempel ved oppnåelse av ulike delmål knyttet til diverse nøkkeltall.

Aktøren har utvilsomt vært dyktige ved å identifisere en mulig endring som hovedsakelig kan skape økonomisk vekst, men også har fremmet læring i form av teknologisk kompetanse hos de ansatte. Her har man truffet på begge fronter. Slikt endringspotensial er ikke enkelt å finne, og i tilfeller hvor man gjør det burde man vurdere hvorvidt endringen kommer for sent. Dette er spesielt tilfelle for denne aktøren, hvor estimatet for inntekspotensial viste seg å være lavere enn det faktiske. Her burde aktøren ta en nøye vurdering av hvorfor man bommet på dette estimatet, og om man kan ta læring av det for å sørge for at riktig endring kommer til riktig tidspunkt. Andre aktører med ønske om å etter hvert implementere RFID-teknologien burde også lære av dette ved å ta en nøye vurdering av sine egne estimater, og om også de burde begynne å ta i bruk teknologien tidligere enn de har planlagt.

Til tross for at essensen i endringen virker å helle mot strategi E, er det også flere andre tydelige tegn på at strategi O også er inkludert. Ut ifra tilbakemeldingen fra de butikkansatte bærer endringsprosessen absolutt preg av at det har vært fokus på å fremme felles læring. Det har for eksempel vært mye fokus på felles læring, og at man sammen skal ha mulighet til å prøve og feile fremfor at det bare er enkelte i butikken som har tilstrekkelig kompetanse. Det virker som det er et åpent og støttende arbeidsmiljø som raskt har vært med på å skape en god kompetanse rundt bruken av RFID-verktøyene. Allikevel må man stille spørsmålstegn til hvor mye av denne endringsvillige kulturen som kommer av konkrete tiltak aktøren har satt i gang, og hvor mye som kommer av at verktøyene rett og slett gjør hverdagen enklere for hver enkelt ansatt. Det virket for eksempel ikke som de butikkansatte var spesielt informert om fordelene ved RFID-teknologien fra et annet perspektiv enn selve butikkdriften, og verken endringsleder eller butikkansatte ga inntrykk for at det var oppfordret til å komme med tilbakemeldinger eller at de butikkansatte på et eller annet vis skulle følt seg mer inkludert i endringen. Aktøren kan selvsagt ha sett for seg at mottagelsen av teknologien kom til å være

positiv og mye dermed ville gå av seg selv, men for fremtidig forskning innenfor endringsledelse i tekstilbransjen kan det være interessant å se på hvordan man skal gjennomføre gode endringsprosesser når selve endringen ikke nødvendigvis føles like nyttig for de butikkansatte.

Konklusjonsmessig ser vi med andre ord at valgt strategi i stor grad vender mot E-siden av skalaen, men samtidig er det også enkelte deler av prosessen som bærer preg av strategi O. Dette synliggjør at rigid teori ofte ikke er like enkel i praksis, og at virkeligheten ofte er preget av en større kompleksitet som krever en slags kombinasjon av de ulike strategiene. Med tanke på aktørens størrelse og at ledelsen sitter med langt større økonomisk innsikt enn de butikkansatte er det nok naturlig at prosessen stort sett har vært lent mot E-siden, og alt i alt har aktøren gjennomført denne strategien på en god måte. Det er allikevel elementer ved prosessen hvor man kunne forsøkt å inkludere de butikkansatte i større grad, for eksempel ved innhenting av tilbakemeldinger og å holde oppdatert på hvordan endringsprosessen går. Hvordan andre aktører som vurderer å implementere samme eller lignende type teknologi legger sin strategi må tas med grunnlag i en rekke faktorer som størrelse på organisasjon og ønsket resultat, men det er også mye læring å hente i hvordan aktøren i denne aktuelle casen har gått frem.

## 5.4 Konklusjon

Problemstillingen var bred, og som forventet har den vist at det ikke er mulig å legge frem en enkelt strategi for implementering av RFID-teknologi som fungerer for samtlige aktører i tekstilbransjen. Hvordan man velger å gå frem avhenger av en rekke ulike faktorer, men samtidig har oppgaven forhåpentligvis dannet et overordnet grunnlag som man kan bruke som utgangspunkt i egen strategi. Det viktigste er å sette seg godt inn i hvordan man skal bygge opp en endringsledelsesprosess uten å bygge opp endringskynisme, samt finne en balanse mellom strategi E og strategi O som er mest egnet for egen prosess og egen bedrift. Den aktuelle casen viser en aktør som har truffet godt i denne prosessen, men viser også til enkelte momenter og fallgruver som er verdt å ta opp til vurdering.

Det har også blitt satt lys på at RFID-teknologi er en teknologi som har kommet til tekstilbransjen for å bli. Den aktuelle casen viste til en aktør som opplevde langt høyere inntekstpotensiale enn det som først var estimert, det til tross for at aktøren er av betydelig



størrelse med mye ressurser tilgjengelig for nettopp den type utregning. RFID-teknologien sørget for en økning i samtlige nøkkeltall i pilotprosjektet, og samme utvikling har man også sett nå som verktøyene er etablerte i butikk. RFID-teknologien vil fortsette å utvikle seg i stor hastighet, og det å danne en høy kompetanse innad i bedriften vil sannsynligvis være svært lønnsomt fremover i tid, og gi et konkurransefortrinn i en svært konkurranseutsatt sektor. De fleste bransjer er i dag preget av digitalisering, og denne trenden viser ingen tegn til å avta med det første. Derfor er det enormt viktig å ha endringsledere som ikke bare er reaktive med å implementere nye verktøy, men som er produktive med å forstå potensialet som eksisterer.

## 6 Litteraturliste

*Fashion United. (2021). Global fashion industry statistics. <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>*

*Nedap. (2018). RFID in retail. <https://www.nedap-retail.com/platform/>*

*Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. Long Range Planning, 34(3), 287-308.*

*Store norske leksikon. (2021). Digitalisering. <https://snl.no/digitalisering>*

*Castells, M. (2011). The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture (Vol. 1). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>*

*Dabbish, L. A., & Kraut, R. E. (2006). Email overload at work: An analysis of factors associated with email strain. In Proceedings of the 2006 20th Anniversary Conference on Computer Supported Cooperative Work (pp. 431-440). <https://doi.org/10.1145/1180875.1180941>*

*Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>*

*Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.*

*Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.*

*Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 20(6), 18-24.*

Finkenzeller, K. (2010). *RFID Handbook: Fundamentals and Applications in Contactless Smart Cards, Radio Frequency Identification and Near-Field Communication* (3rd ed.). Wiley.

Want, R. (2006). An introduction to RFID technology. *IEEE Pervasive Computing*, 5(1), 25-33. <https://doi.org/10.1109/MPRV.2006.2>

Jones, P., Clarke-Hill, C., Shears, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Radio frequency identification in the UK: Opportunities and challenges. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(3), 190-198. <https://doi.org/10.1108/09590550410524957>

Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education.

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.

Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9(1), 7-14.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. (2020). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D.A. Nadler, R.B. Shaw, & A.E. Walton (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp. 9-23). Jossey-Bass.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Yukl, G. (2009). *Leading organizational learning: Reflections on theory and research*. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). *Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change*. *California Management Review*, 32(2), 77-97.  
<https://doi.org/10.2307/41166606>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis*. Gyldendal akademisk.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Universitetsforlaget.



