

# Att styra i en digital värld

En flerfallstudie om digitaliseringens påverkan på verksamhetsstyrning

---

**Stina Ahlmark**

**Julia Karlsson**

Handledare: Peter Gustavsson



## Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till våra fantastiska respondenter som genom sina berättelser och sitt engagemang har gjort denna studie möjlig. När vi ser tillbaka på arbetet med uppsatsen är vi eniga om att just genomförandet av intervjuerna var det roligaste och vi är otroligt tacksamma för den inspiration ni givit oss. Vi vill även rikta ett jättestort tack till vår handledare Peter Gustavsson. Tack för alla tips, all stöttning och all uppmuntran! Dessutom vill vi tacka våra vänner i seminariegruppen för feedback och glada tillrop genom hela processen. Slutligen vill vi också passa på att tacka varandra då det trots allt var vi som skrev uppsatsen.

Trevlig läsning!

Linköping, 2019-05-23

---

*Stina Ahlmark*

---

*Julia Karlsson*



## Sammanfattning

**Titel:** Att styra i en digital värld - en flerfallstudie om digitaliseringens påverkan på verksamhetsstyrning

**Författare:** Stina Ahlmark och Julia Karlsson

**Handledare:** Peter Gustavsson

**Nyckelord:** Digitalisering, digital transformation, verksamhetsstyrning, IT-styrning, förändringsarbete, digital mognad

**Bakgrund:** Samhället genomgår just nu en övergång till mer datadrivna verksamheter och då blir kopplingen mellan IT och verksamhetsstyrning högst relevant att undersöka. Den ökade digitaliseringen verkar påverka företags sätt att bedriva verksamhet och den skapar både möjligheter och utmaningar. Digitaliseringen är inte längre en fråga för endast IT-avdelningen utan för hela organisationen. Det handlar inte om *att* digitaliseringen påverkar företag, utan *hur* den gör det.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att förklara på vilka sätt digitaliseringen kan förändra och påverka verksamhetsstyrningen.

**Genomförande:** Denna studie har en kvalitativ karaktär med utgångspunkt i ett realistiskt perspektiv. De empiriska data är insamlade genom sex semistrukturerade intervjuer med respondenter från sex olika företag som befinner sig i olika branscher.

**Slutsats:** Det går att konstatera att digitaliseringen har påverkat fallföretagens verksamhetsstyrning i en mängd olika avseenden. För att lyckas i det nya och mer föränderliga företagsklimatet som digitaliseringen bidrar till krävs det omstrukturering av organisationen och nya roller i företagen samt nya typer av kompetenser. Den digitala transformationen underlättar bland annat informationsflöde, transparens och skapandet av mer effektiva kedjor samt bidrar till ökad kundorientering tack vare möjligheterna att analysera kundmönster genom data. Det leder i sin tur till att företag kan bredda och förändra sina erbjudanden och det finns en strävan efter att utgå från kärnprodukten. En viktig aspekt kopplat till detta är att understryka att digitalisering av aktiviteter inte nödvändigtvis leder till positiva resultat för företagen och det gäller därför att företagen vet vad de vill få ut av den digitala transformationen innan investeringar görs. Slutligen verkar det som att företagens digitala mognadsgrad får påverkan för i vilken grad verksamhetsstyrningen förändras.



## Abstract

**Title:** To control in a digital world - a multiple case study on the impact of digitalization on operating control

**Authors:** Stina Ahlmark and Julia Karlsson

**Supervisor:** Peter Gustavsson

**Key words:** Digitalization, digital transformation, operating control, IT-governance, work of change, digital maturity

**Background:** The society is currently going through a change to more data-driven companies which makes the connection between IT and control most relevant. The increased digitalization affects companies' ways of managing and creates both possibilities and challenges. Digitalization is no longer a question for the IT-department alone, but for the entire organization. It is not a question *if* digitalization affects companies, but *how*.

**Purpose:** The aim of this study is to examine in which ways digitalization can change and affect operating control.

**Completion:** This study is characterized by a qualitative methodology and has a realistic perspective. The empirical data has been collected through six semi-structured interviews with respondents from six different companies within different industries.

**Conclusion:** The digitalization has affected the studied cases' operating control in many ways. To be able to succeed in the new and constantly changing environment, companies need to restructure their business and create new roles within the organization. Companies are also searching for new competencies. The digital transformation facilitates the flow of information, transparency and the creation of more effective value chains and contributes to increased customer orientation thanks to the possibilities of analyzing customer behavior through data. This in turn leads to companies being able to broaden and change their offerings, and here there seems to be an endeavor to start from the core product. An important aspect connected to this, is that the digitalization of activities does not necessarily lead to positive results for companies and therefore they need to know what they want to achieve with a digital transformation before making investments. Finally, it seems like companies' degree of digital maturity has an impact on the extent to which operating control change.





## Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>i</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract</b>	<b>v</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.2 <i>Problemdiskussion</i>	3
1.3 <i>Syfte &amp; Forskningsfrågor</i>	5
1.4 <i>Avgränsning</i>	5
1.5 <i>Målgrupp och tänkt bidrag</i>	6
1.6 <i>Disposition</i>	6
<b>2 Metod</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Vetenskapsteoretiska utgångspunkter</i>	9
2.2 <i>Forskningsdesign</i>	10
2.2.1 <i>Flerfallsstudie</i>	11
2.3 <i>Datainsamling</i>	12
2.3.1 <i>Litteraturinsamling</i>	12
2.3.2 <i>Dokumentstudier</i>	13
2.3.3 <i>Intervjuer</i>	13
2.4 <i>Urval av fall och respondenter</i>	15
2.5 <i>Studiens kvalitet</i>	16
2.5.1 <i>Trovärdighet</i>	17
2.5.2 <i>Äkthet</i>	18
2.6 <i>Behandling av personuppgifter</i>	18
2.7 <i>Etiskt förhållningssätt</i>	19
2.8 <i>Analys och bearbetning av empiriskt material</i>	20
<b>3 Referensram</b>	<b>23</b>
3.1 <i>Definition digitalisering</i>	23
3.2 <i>Verksamhetsstyrning</i>	24
3.2.1 <i>Processorientering</i>	25
3.3 <i>Digitalisering och verksamhetsstyrning</i>	27
3.3.1 <i>Digitalisering och organisering</i>	27
3.3.2 <i>Digitalisering och affärsmodeller samt värdeerbjudande</i>	30
3.3.3 <i>Digitalisering och ledarskap, kommunikation samt kompetens</i>	31
3.3.4 <i>Data</i>	32
3.4 <i>Analysmodell</i>	34
<b>4 Empiri</b>	<b>37</b>
4.1 <i>Fallföretag 1</i>	37
4.2 <i>Fallföretag 2</i>	40
4.3 <i>Fallföretag 3</i>	43
4.4 <i>Fallföretag 4</i>	46
4.5 <i>Fallföretag 5</i>	49

4.6 Fallföretag 6	51
<b>5 Analys</b>	<b>55</b>
5.1 Digitaliseringens påverkan på verksamhetsstyrningen	55
5.1.1 Digitaliseringens påverkan på organisering	55
5.1.2 Digitaliseringens påverkan på värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden	60
5.1.3 Digitaliseringens påverkan på ledarskap, kommunikation och kompetens	64
5.1.4 Beslutsdata	67
5.2 Möjligheter och utmaningar	70
5.2.1 Möjligheter	70
5.2.2 Utmaningar	72
5.3 Reviderad analysmodell	73
<b>6 Slutsatser</b>	<b>75</b>
6.1 Syfte och forskningsfrågor	75
6.1.1 Hur påverkar och förändrar digitalisering företags sätt att styra sin verksamhet?	75
6.1.2 Vilka möjligheter och utmaningar kan identifieras med utgångspunkt i digitaliseringen?	77
6.3 Svar på studiens syfte	78
6.4 Vårt kunskapsbidrag	78
6.5 Förslag till vidare forskning	79
<b>7 Referenser</b>	<b>81</b>
7.1 Intervjuförteckning	85
<b>8 Bilaga - Intervjuguide</b>	<b>87</b>

# 1 Inledning

*I inledningskapitlet introduceras digitalisering och en definition gällande digitaliseringen. Därefter redovisas en problemdiskussion gällande digitaliseringens påverkan på verksamheten och som sedan utmynnar i studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas sedan med avgränsningar, studiens tänkta bidrag och en disposition av uppsatsen.*

## 1.1 Bakgrund

*“Strategy creates competitive advantage.*

*People and a culture of innovation sustain it.*

*Technology and communications are the means by which it is delivered.”*

(McKeown & Durkin, 2016, Abstract)

Enligt citatet ovan är teknologi och kommunikation metoder med vilka företag kan skapa och leverera värde. Tillsammans med strategin och de anställda blir det då möjligt för företag att skapa konkurrenskraft och för att uppnå strategin krävs en fungerande verksamhetsstyrning. Företagens förmåga att hantera digitaliseringen har blivit allt viktigare för att kunna vara konkurrenskraftiga. Just nu genomgår samhället en övergång till mer datadrivna verksamheter (Swedish ICT Research, 2016) och då blir kopplingen mellan informationsteknologi (IT) och styrning högst relevant. Den ökade digitaliseringen av samhället är något som förändrar förutsättningarna för företag att skapa affärsmöjligheter (Tillväxtanalys, 2017) och varje dag utvecklas ny teknik och nya funktioner vilka leder till att företagsklimatet samt “bästa sätt” att agera på marknaden förändras snabbare än tidigare (McKeown & Durkin, 2016). Samtidigt som digitaliseringen innebär möjligheter, innebär den även utmaningar och risker och flera författare anser att företag som inte följer med i utvecklingen riskerar att bli utkonkurrerade (Björkdahl, Wallin & Kronblad, 2018; Tillväxtanalys, 2017; Andersson, 2017; Groen, Lenaerts, Bosc & Paquier, 2017; McKeown & Dulkan, 2016).

Digitalisering handlar om förändring och i denna studie kommer digitalisering användas synonymt med digital transformation enligt definitionen: *En grundläggande förändring av företag genom användandet av digitala tekniker som får konsekvenser för*

*affärsmodeller, processer och organisationer*. Diskussionen för hur denna definition har uppkommit återfinns under avsnitt 3.1 i referensramen.

I samhällsdebatten diskuteras det flitigt om digitaliseringen som har kommit att ses som någon slags “universalmedicin” med syfte att lösa alla företagens problem. Detta har bidragit till att svenska företag investerar stora summor i IT-lösningar och dessa investeringar har ökat kraftigt under de senaste åren (SCB, 2018). År 2017 uppgick företagens IT-utgifter till 65,2 miljarder kronor vilket var en ökning med drygt 18% från 2016 (ibid). Ökningen av IT-utgifter har pågått under flertalet år och ser inte ut att minska under kommande år (SCB, 2017). Siffrorna visar tydligt att digitaliseringen är en viktig fråga för svenska företag och med tanke på det anser vi att det känns högst relevant att undersöka området djupare.

Digitaliseringen har genom sin snabba utveckling gått från att vara en fråga för företagets IT-avdelning till att bli en central del av samtliga affärsområden (Andersson, 2017). Med andra ord handlar digitaliseringen av företag även om styrnings- och ledningsfrågor, inte endast om teknologin i sig. Vidare handlar verksamhetsstyrning enligt Merchant och Van der Stede (2017) om sättet att styra, leda och organisera sin verksamhet för att i slutändan uppnå företagets strategi. Lindvall (2011) beskriver att företag ofta använder styrmetoder som har uppkommit i miljöer med andra förutsättningar och dessa styrmetoder blir således mindre effektiva i dagens miljö. Matt, Hess & Benlian (2015) skriver att företag i alla branscher har genomfört flera försök för att utforska nya digitala verktyg och ny teknik för att dra fördel av dess möjligheter. Författarna menar att digital transformation leder till att huvudverksamheten förändras vilket i sin tur förändrar såväl produkter och processer som organisationsstrukturer och managementkoncept (ibid). För att klara av de omfattande digitala förändringarna krävs det enligt Matt, Hess & Benlian (2015) då nya sätt att styra och leda företag. Även Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) menar att digitaliseringen kräver förändringar i hur företag styrs. De anser att styrningen behöver bli mer flexibel och att digitaliseringen gör att branscher, organisationer och professioner förändras i grunden (ibid). Utifrån detta innebär den digitala transformationen av företag att det verkar krävas en förändring i verksamhetsstyrningen och det verkar alltså finnas en koppling mellan dessa två delar.

Andriole (2017) belyser att processen med digital transformation inte alltid är enkel eller lämplig i alla lägen och menar att många företag och dess anställda faller för lockelsen som digitaliseringen medför. Författaren beskriver svårigheten med digital transformation och menar att förståelse för den kommer leda till ökad medvetenhet för hur svår förändringsprocessen faktiskt är (ibid). Med detta som bakgrund verkar det finnas problem med implementering av och processen med digital transformation. Det finns en förståelse för att en förändring krävs, men det är inte helt säkert hur förändringen ska ske. Frågan vi då ställer oss är vilka konsekvenser digitaliseringen får för företagen och hur det påverkar verksamheten?

Weigel (2018) menar att det ofta talas om digitaliseringens fördelar och att digitaliseringens baksida ofta glöms bort. Författaren fortsätter med att understryka att digitaliseringen leder till ökade hot och ökad sårbarhet för samhället och näringslivet och benämner digitaliseringens baksida i form av cyberhot (ibid). Denna aspekt är viktig att tänka på eftersom digitaliseringen inte endast för med sig positiva effekter utan också utgör hot.

## *1.2 Problemdiskussion*

Digitalisering och tekniska verktyg används i stor utsträckning av svenska företag för att effektivisera arbetet och processerna (Tillväxtverket, 2018; Swedish ICT Research, 2016). Genom att endast använda digitaliseringen som verktyg för att förbättra effektiviteten, går företag miste om andra möjligheter med digitaliseringen (Swedish ICT Research, 2016). Vidare indikerar enkäten från Swedish ICT Research (2016) att svenska företag inte använder digitaliseringen på det ett optimalt sätt och att investeringarna i digital teknik därmed inte når sin fulla potential. Dessutom visar enkäten att en majoritet (70%) av de svenska företagen är medvetna om att de måste förändra sitt sätt att arbeta för att ta till vara på möjligheterna som digitaliseringen för med sig, men bara 17% av företagen säger sig veta vad de ska göra (ibid). Fortsättningsvis uppger endast 7% av de tillfrågade företagen att de har en genomarbetad och kommunicerad strategi för sin digitalisering (ibid). Vi anser att detta är exempel på att företag är medvetna om att det måste ske en förändring, men att de inte vet hur den ska ske och vi menar därför att denna studie kommer att bidra med vidare insikter kring hur digitaliseringen kan påverka verksamhetsstyrningen och vilka förändringar som har skett. Detta anser vi möjligt

genom att undersöka företag inom olika branscher för att på så sätt visa på framgångsfaktorer och problematik med digitaliseringen. Det skulle kunna leda till att företag framöver bättre kan hantera sin digitala utveckling.

Bredmar (2017) genomförde en fallstudie av tre företag för att förstå hur nya ledningskoncept skapas genom informationssystem i digitala företag. Studien konstaterar att det "digitala företaget" är byggt på avancerade informationssystem, att det "digitala företaget" är byggt inom ett etablerat företag och att chefer måste förstå hur de ska använda tekniska innovationer och teknisk utveckling för att uppnå förbättrad prestation som i sin tur leder till ökad lönsamhet (ibid). Vidare påpekar Bredmar (2017) att debatten kring digitalisering behöver utveckla en djupare förståelse för hur digitala initiativ påverkar organisationer i grunden. Författaren poängterar att detta blir möjligt genom att titta på koncept där tekniska lösningar integreras med organisatoriska utmaningar och syftet med styrningen (ibid). Han menar att det inte räcker att se på dessa faktorer enskilt, utan att det krävs ett sökande efter mer kunskap och förståelse kring vad digitala initiativ innebär för verksamhetsstyrning för att utöka forskningsområdet (ibid). Det vill säga att det krävs mer forskning om digitaliseringen och kraven den ställer på verksamhetsstyrning (ibid). Med detta som bakgrund anser vi att det saknas forskning kring vilka delar av styrningen som har förändrats på grund av digitaliseringen.

Parviainen, Tihinen, Kääriäinen och Teppola (2017) menar att på grund av anpassning till digital teknik förändras miljön som företagen är verksamma i. Till exempel har företag som Airbnb utmanat hotellbranschen, Uber taxibranschen och Spotify musikbranschen (ibid). Författarna konstaterar att digitaliseringen har påverkan på alla branscher och att det därför är av yttersta vikt att företag har ett proaktivt förhållningssätt till digitaliseringen (ibid). Vidare menar författarna att det inte finns ett enda sätt för företag att hantera digitaliseringen (ibid). Parviainen et al (2017) har utifrån sina slutsatser utvecklat en modell för att hjälpa företag i sin digitala transformation. Detta genom att analysera påverkan av digitaliseringen samt hur de ska agera i sin specifika miljö (ibid). Den slutgiltiga modellen i Parviainen et al:s (2017) studie är däremot mer övergripande och har mestadels teoretisk koppling, vilket författarna själva belyser. Därför behövs ytterligare forskning kring digitaliseringens implikationer på verksamhetsstyrningen i företag vilket denna studie avser bidra med. Dessutom är författarnas modell mer förankrad i teori och vi anser att denna studie delvis kan bidra med mer empiriska exempel

för att driva forskningen framåt. Vidare ämnar denna studie att belysa vilka delar av verksamhetsstyrningen som påverkas av digitaliseringen. Finns det likheter hos företag som gör det möjligt att hitta generella framgångsfaktorer?

Avslutningsvis har digitaliseringen idag ett stort utrymme i samhällsdebatten och företag investerar enorma summor i digital teknik. I och med detta menar vi att det är relevant med ytterligare forskning inom området då det inte längre är en fråga om digitaliseringen påverkar företag utan det handlar istället om *hur* denna förändring ska ske. Det finns en hel del tidigare forskning om digitalisering och dess påverkan på företag och forskningen har belyst vikten av integration mellan användningen av digitala verktyg och verksamhetens styrning. Däremot är det inte klart vilka delar av verksamhetsstyrningen som förändras och påverkas av digitaliseringen och vilka konsekvenser som uppstår i och med digitaliseringen av företag. Detta leder oss över till studiens syfte.

### *1.3 Syfte & Forskningsfrågor*

Syftet med denna studie är att förklara på vilka sätt digitaliseringen kan förändra och påverka verksamhetsstyrningen.

Detta kommer främst studeras utifrån följande forskningsfrågor:

- Hur påverkar och förändrar digitaliseringen företags sätt att styra sin verksamhet?
- Vilka möjligheter och utmaningar kan identifieras med utgångspunkt i digitaliseringen?

### *1.4 Avgränsning*

Studien avgränsas till företag som befinner sig på den svenska marknaden, däremot exkluderar vi inte internationella företag som agerar på flertalet marknader men menar att studien kommer att göras i svensk kontext. Vidare avser studien att studera digital transformations påverkan på verksamhetsstyrning i företagen och kommer därmed att undersökas ur ett företagsperspektiv. Studien avgränsas således från övriga perspektiv såsom externa intressenter. Eftersom frågor gällande verksamhetsstyrning är något som företagsledning och chefer främst arbetar med, kommer vi att fokusera på deras synvinkel. Vi avgränsar oss därmed ifrån medarbetarperspektivet. Vi avgränsar oss även från att studera företag som är grundade utifrån en digital affärsidé eftersom vi vill

undersöka hur verksamhetsstyrningen har förändrats. Vidare avgränsar vi oss från den offentliga sektorn då denna sektor är mer reglerad av lagar och förordningar. Slutligen väljer vi att avgränsa oss från att undersöka cyberhotets påverkan på företagen.

### *1.5 Målgrupp och tänkt bidrag*

Målgrupp för studien är företag inom den privata sektorn som står inför, genomgår eller har genomgått en digital transformation. Målet är att skapa medvetenhet kring digitaliseringens effekter på verksamhetsstyrningen för att hjälpa företag att förbättra sin verksamhet med hjälp av kunskap gällande digitalisering och verksamhetsstyrning samt hur dessa delar påverkar varandra. Vi avser även att bidra teoretiskt då digitaliseringen är under ständig utveckling och har en hög förändringstakt, vilket innebär att företag också ständigt behöver utvecklas. Vi ämnar därmed bidra med kunskap gällande vilka delar av styrningen som kan påverkas av digitaliseringen och hur tekniska lösningar kan integreras i verksamheten.

### *1.6 Disposition*

Studien är uppdelad i sex kapitel. Uppsatsen inleds med ett kapitel där bakgrund, problemformulering och studiens syfte presenteras för att skapa ett intresse och ge läsaren en introduktion till ämnet. Därefter följer metodkapitlet där beslut och tillvägagångssätt för uppsatsen diskuteras. Efter metodavsnittet kommer uppsatsens referensram som innefattar två huvudsakliga områden; verksamhetsstyrning och digitalisering. Där tar vi även upp konsekvenser av digitaliseringen som teorin beskriver. I det fjärde kapitlet presenteras den insamlade empirin för att läsaren ska få en överblick av materialet som ligger till grund för analysen tillsammans med valda teorier. Efter det kommer analyskapitlet där empiri och teori kopplas samman för att sedan presentera slutsatserna och besvara studiens syfte samt frågeställningar. I det sista kapitlet ges även förslag till vidare forskning och studiens kunskapsbidrag presenteras.

*Sammanfattningsvis har detta kapitel tagit upp att digitaliseringen förändrar samhället och därmed näringslivet, samt att företag investerar stora summor i digitala verktyg. Vidare finns det många definitioner för vad digitalisering innebär och vi har valt att definiera det som "en grundläggande förändring av företag genom användandet av digitala tekniker som får konsekvenser för affärsmodeller, processer och*



*organisationer”. Digitaliseringen ses av många som en trend som förändrar samhället och skapar utmaningar samt möjligheter. Digitaliseringen påverkar hela organisationen och det medför att verksamhetsstyrningen måste förändras eftersom styrmetoder som används idag har uppkommit under andra förhållanden, vilket gör de mindre relevanta för dagens rådande verksamhetsmiljö. Under problemdiskussionen presenterades tidigare forskning inom området samt kunskapsluckor och vad denna studie ämnar bidra med. Det ledde sedan fram till studiens syfte och frågeställningar. Vidare presenterades även avgränsningar, målgrupp och tänkt bidrag samt en disposition av uppsatsen.*



## 2 Metod

*I detta kapitel beskrivs vårt tillvägagångssätt för de metodval som vi har gjort. Sammanfattningsvis har studien haft ett realistiskt perspektiv, en iterativ ansats och en kvalitativ forskningsdesign. Vidare har en flerfallstudie genomförts där fallet definieras som digitalisering och där urvalet av företag och respondenter har skett genom ett målstyrt urval samt genom ett bedömningsurval. Kvaliteten i studien har bedömts utifrån trovärdighet och äkthet, personuppgifter har behandlats enligt GDPR och vi har genom forskningsprocessen haft ett etiskt förhållningssätt.*

### 2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver att undersökningar som använder ett realistiskt perspektiv utgår från antagandet att det finns en objektiv värld som är oberoende av forskaren som gör undersökningen. Målet för en realistisk forskare är beskriva och förklara de fenomen och förhållanden som är föremål för forskningen på ett så objektivt och neutralt sätt som möjligt (ibid). I denna studie har vi ämnat att förklara digitalisering och dess påverkan på verksamhetsstyrning på ett objektivt sätt och vi har därför valt att utgå från ett realistiskt perspektiv. Enligt Bryman och Bell (2011) kommer realismen från den positivistiska vetenskapstraditionen och är ofta mer kopplad till kvantitativ forskning. Däremot menar Justesen och Mik-Meyer (2011) att det även är möjligt att bygga en kvalitativ studie på det realistiska perspektivet.

Hermeneutiken, som är ett motsatt perspektiv till realismen, handlar istället om att resultatet kopplas till och påverkas av sociala förhållanden som präglar olika tillfällen, samhällsförhållanden och den som tolkar texten (Andersson, 2014). Vårt val av det realistiska perspektivet motiveras med att studien inte ämnar fokusera på respondenternas egna upplevelser av digitaliseringen och verksamhetsstyrningen utan snarare vad som faktiskt har skett och anledningarna bakom förändringarna. Vi strävar således efter att kunna ge en mer objektiv bild av digitaliseringen och förklara dess påverkan på verksamhetsstyrningen. Detta medför att vi prioriterar mönster i respondenternas utsagor istället för deras subjektiva uppfattning.

Bryman och Bell (2011) beskriver två sätt för att redogöra för förhållandet mellan teori och praktik. Ett deduktivt angreppssätt innebär att forskaren utgår från teori och

formulerar hypoteser som sedan testas med hjälp av empirin som samlas in (ibid). Det induktiva angreppssättet innebär istället att forskaren genererar teori utifrån den insamlade empirin (ibid). Bryman och Bell (2011) menar att en deduktiv forskningsansats oftast förknippas med en kvantitativ forskningsstrategi och att en induktiv forskningsansats oftast förknippas med en kvalitativ forskningsstrategi.

Ämnet för studien uppkom i samband med att vi uppmärksammade digitaliseringens utrymme i samhällsdebatten och intresset för styrning har vuxit under vår studietid. Därefter genomfördes sökningar för att hitta tidigare forskning och etablerade teorier vilka har legat till grund för formulering av syftet samt varit till hjälp vid insamlandet av empiri. När empirin sedan var insamlad gjordes justeringar av valda teorier till referensramen för att kunna koppla samman de två delarna i analysen. Studien genomfördes därmed som en iterativ process, vilket enligt Bryman och Bell (2011) innebär att det växlas mellan teori och praktik i en upprepande process för att kunna samla in materialet som ligger till grund för studien.

## *2.2 Forskningsdesign*

Kvalitativ forskning lägger en större vikt vid exploration och induktion än kvantitativ forskning som ofta testar redan formulerade teorier (David & Sutton, 2016). Tonvikten i kvalitativa metoder under insamling och analys ligger på ord snarare än på siffror (Bryman & Bell, 2017). Forskaren strävar även efter att samla in data i naturligt förekommande situationer och miljöer och fokus ligger på förståelsen av hur verkligheten ser ut för de personer som studeras (ibid). Justesen och Mik-Meyer (2011) menar vidare att kvalitativa metoder ämnar beskriva fenomen i deras kontext och därmed öka förståelsen för fenomenet. Syftet med denna studie är att förklara fenomenet digitalisering samt hur den kan påverka och förändra verksamhetsstyrning och därför användes en kvalitativ forskningsstrategi med ett realistiskt perspektiv. Detta för att uppnå så stor objektivitet som möjligt samt få djupare förståelse för digitaliseringen. Vidare poängterar Justesen och Mik-Meyer (2011) att det är möjligt att kvalitativa studier har ett realistiskt perspektiv.

### 2.2.1 Flerfallsstudie

David och Sutton (2016, s.149) beskriver fallstudien som “djupgående studier” av specifika “enheter” där enheterna kan vara individer, organisationer eller händelser. Fallstudier kan bygga på olika metoder för insamling av data såsom intervjuer, fokusgrupper eller analys av dokument och söker att förklara, utforska eller beskriva de enheter som studeras (David & Sutton, 2016). Yin (2007) menar att fallstudier är en metod som föredras när frågor som “hur” ställs, eftersom det ger författaren kontroll över situationen som studeras och fokus ligger på det som sker i en konkret kontext. Författaren skiljer på två typer av fallstudier; enkla och multipla (ibid).

I denna studie valde vi att göra en multipel fallstudie med företag från olika branscher för att vi ville få en djupare förståelse för och kunna förklara hur digitaliseringen kan påverka och förändra verksamhetsstyrning. Detta ansågs möjligt genom en sådan typ av studie eftersom det är fallet digitalisering som studeras och inte ett specifikt företag eller en specifik bransch. För att uppnå syftet med studien ansåg vi att det var av större vikt att undersöka flera olika enheter än att endast gå djupt inom en enhet.

En negativ aspekt med fallstudier är att de inte ger lika generella resultat som exempelvis en tvärsnittsstudie, däremot anser vi att urvalet för studien ändå har bidragit till mer generaliserbara resultat genom att flera företag har undersökts vilket har gjort det möjligt att finna synergier och liknande mönster. Det företagen har gemensamt är att de alla har påverkats av digitaliseringen och har tvingats förändra sitt sätt att bedriva sin verksamhet. Dessutom är de valda företagen inte grundade på en digital affärsidé utan bygger på en mer traditionell affärsidé. Det är därmed inte bransch eller industri som är den gemensamma nämnaren hos de deltagande företagen, vilket skapar större möjlighet att kunna applicera resultatet på andra företag som också påverkas av digitaliseringen.

David och Sutton (2016) beskriver att viss problematik med fallstudier uppstår vid definition av själva fallet och flertalet forskare definierar fallet på olika sätt. Vidare menar författarna att komplexiteten i att definiera fallet grundar sig i att inget fall är helt avskilt från sin omvärld (ibid). Med detta som bakgrund valde vi att definiera fallet i denna studie som *digitalisering* och antar Grahams definition (2001 i David & Sutton, 2016) där företag då blir kontexten som vårt fall opererar i. Däremot är företagen inte helt avgränsade från sin bransch och därmed kan resultatet påverkas av företagen som har

deltagit i studien och deras arbete med, samt synsätt på, digitalisering. Vi är således medvetna om att branschen påverkar företagen, men menar ändå att om det finns likheter mellan företagen beror dessa nödvändigtvis inte på den bransch de opererar i och därmed finns en möjlighet till generaliserbarhet.

## 2.3 Datainsamling

### 2.3.1 Litteraturinsamling

Som en del av insamlingen av material genomfördes en litteraturinsamling inom området för vår studie. Detta gjordes dels för att hitta teorier och artiklar till både inledningskapitlet samt referensramen och dels för att säkerställa att vi täcker en kunskapslucka inom forskningsområdet. För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar, böcker och avhandlingar inleddes insamlingen med det som Rienecker och Jörgensen (2014) benämner som systematisk sökning. Vi använde oss av databaser som UniSearch, Google Scholar, Web of Science och Libris och av sökord som “digitalization”, “digitization”, “digital transformation” och “digital strategy” i olika kombinationer med till exempel “management control system”, “organization” och “business models”. Vi sökte även på de svenska motsvarigheterna till dessa termer för att få en överblick på de studier som genomförts på svenska och i svensk kontext eftersom detta är fokus för uppsatsen. För att minimera risken för feltolkning av informationen i olika artiklar och teorier, strävade vi efter att gå till ursprungskällan och själva tolka materialet.

Under litteraturinsamlingen användes även *kedjesökning* som innebär att litteratur hittas genom att en text leder vidare till en annan och så vidare (Rienecker & Jörgensen, 2014). Vår sökning började som tidigare nämnt med att vi via olika databaser hittade relevanta artiklar genom sökord och dessa ledde oss sedan vidare till andra artiklar och teorier. En svaghet kopplad till kedjesökning är risken att missa referenser som har en annan ståndpunkt än de övriga i kedjan (ibid). För att inte låta denna svaghet påverka resultatet av studien genomfördes flera olika kedjesökningar för att på så sätt kunna täcka in området.

Då flertalet artiklar och litteratur är nyligen publicerade har det inte alltid varit möjligt att söka på antalet citeringar och därför lades fokus på att bedöma huruvida innehållet är relevant för det område som studien undersöker. Detta gjordes genom att läsa

sammanfattningar av olika artiklar och på så sätt kunna sälla bland det som ansågs relevant och inte. Flertalet artiklar som använts i studien är nyligen publicerade och det beror på att ämnesområdet digitalisering har vuxit och fått större uppmärksamhet på senare tid. Detta innebär att mycket forskning har tillkommit de senaste åren och därmed har vi valt att använda ny forskning då den visade sig vara relevant för studien.

### 2.3.2 Dokumentstudier

Dokument omfattar textmaterial som inte har blivit granskat på samma sätt som vetenskapliga artiklar (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Det kan till exempel vara företags årsrapporter, budgetar och hemsidor eller tidningsartiklar om ett visst företag eller ett visst ämne (ibid). I denna studie har vi använt dokument av dessa typer för att skapa oss en bild av näringslivets debatt kring digitalisering. Dessutom har det hjälpt oss att bilda oss en uppfattning gällande vilka företag som har genomgått en digital transformation samt vilka som genomgår en digital transformation eftersom dessa utgör den population som undersöks i studien. Vidare går utvecklingen inom digital teknik väldigt fort och därför har vi ansett att det har varit relevant att läsa exempelvis tidningsartiklar som diskuterar det senaste inom ämnet.

För att hitta dessa dokument har vi bland annat sökt med hjälp av Google, UniSearch och via olika dagstidningars hemsidor och urvalet har därför skett på ett relativt systematiskt sätt med hjälp av sökord. Dokumentstudierna ligger inte till grund för någon empirisk data utan har använts för att vi ska få en djupare förståelse för de deltagande företagen samt för att avgöra om de var lämpliga för deltagande i studien. Dessutom har vi genom dokumenten kunnat skapa oss en bild av näringslivet och ämnet som sådant.

### 2.3.3 Intervjuer

Vår empiriska data har insamlats med hjälp av intervjuer med respondenter. Kvalitativa intervjuer kännetecknas av hur frågorna är utformade och att respondenten får tillräckligt med utrymme för att ge sina svar (David & Sutton, 2016). Justesen och Mik-Meyer (2011) skiljer på ostrukturerade, semistrukturerade och strukturerade intervjuer. Vi valde att använda semistrukturerade intervjuer som innebär att intervjuaren arbetar utifrån en intervjuguide där teman och en del huvudfrågor är definierade på förhand, men där det finns utrymme för avvikelser från guiden under själva intervjun som exempelvis

möjlighet att ställa följdfrågor. Intervjuerna har haft något olika karaktär där vissa har varit mer styrda och andra mer fria, men gemensamt för alla intervjuer var att vi hade intervjuguiden nära till hands för att säkerställa att alla teman täcktes. Detta bidrog till möjligheten att få djupare förståelse kring fallet och kunna besvara studiens syfte. Dessutom kunde respondenterna få tala mer fritt, vilket innebar att vissa teman kunde utvecklas mer och andra mindre. Vi ansåg att det var viktigt för studien att ha samma utgångspunkt för frågorna vid alla intervjuer, men också att svaren kunde belysa andra teman som kunde utvecklas mer. Detta för att respondenterna då kunde delge oss information som vi inte hade reflekterat över innan. Förberedandet av intervjuguiden gjordes med utgångspunkt i de teorier som ligger till grund för referensramen för att säkerställa att frågorna gav oss bra förutsättningar för att kunna besvara vårt syfte.

Med tanke på att denna studie har haft ett realistiskt perspektiv har det funnits en önskan om opartiska och objektiva resultat, något som Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver är vanligt för det realistiska perspektivet. Då föredras ofta en strukturerad intervju för att minska intervjuareffekten (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Trots detta valdes den semistrukturerade intervjun eftersom digitaliseringen kan ha påverkat olika företag och branscher olika och då var det nödvändigt att kunna ställa mer öppna frågor samt följdfrågor.

Innan en intervju påbörjas är det viktigt att den som leder samtalet bestämmer sig för hur intervjun ska dokumenteras (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Vi valde att spela in alla intervjuer för att säkerställa att all viktig information dokumenterades. När alla intervjuer var genomförda transkriberades ljudmaterialet till skriftligt material för att göra det mer överskådligt och lätthanterligt. På så sätt var det möjligt för oss att gå tillbaka till materialet under analysen för att bekräfta vad som verkligen sades under intervjuerna.

Intervjun med respondent 5 hade en lite annorlunda karaktär än resterande intervjuer. Detta berodde på att respondenten inte längre arbetar på företaget och med tanke på det har respondenten idag inte inblick i företagets framtida arbete med digitaliseringen. Intervjun fick därför en mer historisk karaktär med fokus på vad som har hänt och inte vad de ska göra härnäst. Vidare resulterade detta i en kortare intervju än övriga intervjuer och det har således en påverkan på hur mycket utrymme respondentens svar fick i studiens analys och slutsats. Trots detta anser vi att respondent 5:s deltagande var av stor vikt och



bidrog till en mer nyanserad bild av digitaliseringens påverkan eftersom det gick att finna likheter kopplade till de andra respondenterna.

#### *2.4 Urval av fall och respondenter*

Bryman och Bell (2011) beskriver ett så kallat målstyrt urval vilket är en form av icke-sannolikhetsurval. Målet med ett sådant urval är att på ett strategiskt sätt välja fall eller respondenter som är relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats (ibid). Icke-sannolikhetsurval går inte att generalisera till populationen på samma sätt som ett sannolikhetsurval, däremot är sådana urval mer vanliga för kvantitativa studier (ibid) vilket denna studie inte är. Vi valde även att använda det som Lekvall och Wahlbin (2001) kallar för bedömningsurval då denna undersökning gjordes på företag som behövde uppfylla vissa förvalda kriterier. Kriteriet för urvalet var att de deltagande företagen ska ha genomgått en digital transformation alternativt håller på att genomgå en sådan förändring. Detta ansågs viktigt för vår studie eftersom syftet är att förklara hur digitaliseringen kan påverka och förändra verksamhetsstyrning. Det krävs då att företagen faktiskt har gjort medvetna förändringar till följd av digitaliseringen.

Bryman och Bell (2017) beskriver urvalsstorleken som en av utmaningarna som kvalitativa forskare ställs inför då det kan vara svårt att från början avgöra hur många företag eller respondenter som kommer behövas för att nå mättnad i studien. Beslut om storleken på urvalet beror dessutom ofta på de resurser som forskarna har till förfogande i form av tid, pengar och behov av precision (Bryman & Bell, 2011). Sex företag deltog i studien och detta antal kändes rimligt med tanke på den tid vi hade till vårt förfogande för empiriinsamlingen. Det hade varit önskvärt med fler deltagande företag för att öka studiens generaliserbarhet, men då vi ändå såg teman hos de vi intervjuade anser vi att studien har en empirisk mättnad.

Studien rör verksamhetsstyrning vilket ofta är en fråga för ledningen på företag och därför har respondenterna en ledande position på företagen samt insyn i företagets strategiska arbete. Det leder oss in på valet av antal respondenter per företag och med tanke på deras ledande positioner och därmed goda insyn i verksamheten, ansåg vi att det var mer relevant att undersöka fler företag än att genomföra fler intervjuer på samma företag.

Detta är återigen kopplat till studiens syfte då det är digitaliseringen och verksamhetsstyrningen som undersöks.

Alvesson (2011) beskriver att det finns två huvudprinciper för valet av intervjupersoner vilka är representativitet och kvalitet. Representativitet lägger vikt vid att få bredd och variation i urvalet för att på så sätt få ett heltäckande resultat och undvika skevhet (ibid). Kvalitetsurval lägger istället vikt vid respondenternas utsagor och att de besitter egenskaper som gör dem relevanta att intervjua (ibid). Detta styrker vårt val av respondenter som arbetar med IT och verksamhetsutveckling på en högre nivå inom de olika företagen. Respondenterna har därmed varit relevanta för att kunna besvara studiens syfte och urvalet har fått bredd genom att flera företag har undersökts.

Tabell 1: Sammanställning av respondenter

Fallföretag	Respondent	Roll på företag	Bransch
Fallföretag 1	Respondent 1	CIO	Apotek
Fallföretag 2	Respondent 2	CIO	Möbler
Fallföretag 3	Respondent 3	CIO	Mode
Fallföretag 4	Respondent 4	Digitalt intäktsansvarig och affärsutvecklingschef	Media
Fallföretag 5	Respondent 5	Affärsområdeschef	Bygg
Fallföretag 6	Respondent 6	Affärsutvecklare	Företagstjänster, Restauranggrossist

## 2.5 Studiens kvalitet

För att säkerställa studiens kvalitet utgick vi ifrån begreppen trovärdighet och äkthet. Kvaliteten i denna studie beskrivs enligt vad Lincoln och Guba (1985, i Bryman & Bell, 2017) förespråkar eftersom dessa kvalitetsbegrepp passar väl för kvalitativa studier.

### 2.5.1 Trovärdighet

Trovärdighet delas upp i de fyra underkategorierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (Bryman & Bell, 2011). Nedan kommer dessa beskrivas, var och en för sig.

#### Tillförlitlighet

Tillförlitlighet innebär att forskare återger en korrekt bild av den sociala verklighet som respondenterna har redogjort för och att de regler gällande hur rapportering av resultaten ska ske följs (Bryman & Bell, 2017). För att styrka studiens tillförlitlighet valde vi att använda respondentvalidering vilket innebär att vi skickade transkriberingen till respondenterna som sedan fick bekräfta att vi uppfattat deras svar på rätt sätt. Ingen av respondenterna valde att ändra i transkriberingen vilket styrker att vi hade tolkat deras svar på rätt sätt. Ett ytterligare sätt att styrka tillförlitligheten i studien var att vi båda två närvarade vid samtliga intervjuer och på så sätt minskade risken för missförstånd gällande transkriberingen av empirin.

#### Överförbarhet

Överförbarhet syftar till huruvida resultaten kan överföras till andra sammanhang eller tidpunkter (Lincoln & Guba, 1985, i Bryman & Bell, 2017). Överförbarhet är ett generellt problem kopplat till kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2017) men eftersom studien undersöker fallet digitalisering och då vi har undersökt företag som är verksamma i olika branscher anser vi att det har gått att identifiera mönster och se kopplingar. Detta eftersom det är verksamhetsstyrningen i sig och hur den kan påverkas och förändras av digitalisering som har studerats och därav har branschspecifika aspekter inte en avgörande roll för resultatet.

#### Pålitlighet

Pålitlighet innebär att författarna till en studie kan redogöra för olika processer och delar i forskningsprocessen, från problemformulering till dataanalys (Bryman & Bell, 2017). Forskarna ska även redogöra för de val de gjort under processens gång (ibid). Detta gjordes i denna studie genom metodavsnittet där vi återberättar de val som vi har gjort, varför de har gjorts samt vad dessa för får konsekvenser för undersökningen. Bryman och Bell (2017) menar vidare att andra kollegor kan granska och bedöma de olika processerna

och besluten samt deras kvalitet för att stärka pålitligheten i en studie. För att stärka pålitligheten i denna studie fick vi under processen kontinuerligt kommentarer och feedback på arbetet både från fyra andra uppsattpar samt vår handledare. Detta skedde under fem tillfällen där vi diskuterade uppsatsens alla delar för att nå en ökad kvalitet på undersökningarna och uppsatsen i sin helhet.

### Konfirmering

Konfirmering handlar om att författarnas egna åsikter och värderingar inte ska påverka resultatet av studien (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) menar dock att det är omöjligt att uppnå total objektivitet vid kvalitativa studier och de anser istället att forskarna bör agera i god tro och därmed inte medvetet ha en inverkan på resultatet. Vi har därför strävat efter att vara medvetna om våra egna uppfattningar och åsikter för att kunna hålla isär dessa från studiens resultat. Kontinuerligt under arbetets gång har vi fortsatt diskutera detta för att till största möjliga mån hålla oss värderingsfria och på så sätt undvika att våra egna åsikter har påverkat resultatet.

### 2.5.2 Äkthet

En studies äkthet berör vilka forskningspolitiska konsekvenser som en studie medför (Lincoln & Guba 1985, i Bryman & Bell, 2017 s. 383). Enligt Lincoln och Guba (ibid) är de olika kriterierna för äkthet att undersökningen ger en tillräckligt rättvis bild av de olika åsikterna från respondenterna samt att undersökningen dels har lett till att respondenterna förstår sin sociala situation och dels förstår hur andra i miljön upplever den. Med hänsyn till dessa kriterier har vi i denna studie rapporterat tillbaka till respondenterna innan publicering. Respondenterna har fått tillgång till det transkriberade materialet och det har möjliggjort att respondenterna kunnat granska och förtydliga sina uttalanden samt att de har kunnat ställa frågor eller ge annan återkoppling. För att styrka studiens äkthet lades således stort fokus på att återge en rättvis bild av respondenternas åsikter.

### *2.6 Behandling av personuppgifter*

GDPR är en EU-förordning som har till syfte att skydda individens integritet och den innehåller regler som berör behandling av personuppgifter (Datainspektionen, 2019). Personuppgifter är all information som kan kopplas direkt eller indirekt till en individ (Vetenskapsrådet, 2002). Enligt GDPR måste all personuppgiftsbehandling vara laglig,

korrekt och präglas av öppenhet (Datainspektionen, 2019). Alla personuppgifter som samlas in och behandlas ska vara adekvata, relevanta och inte för omfattande (uppgiftsminimering) (ibid). Vidare ska insamlingen vara ändamålsenlig och personuppgifter får endast lagras så länge de fyller ett specifikt syfte, därefter ska de raderas (lagringsminimering) (ibid). Förordningen anger även att de registrerade ska ha rätt till att känna till ändamålet för varför deras personuppgifter behandlas och lagras samt ha rätt till rättelse, begränsning och radering (ibid). Denna studie har bedrivits i enlighet med GDPR då vi endast samlade in och lagrade personuppgifter som fyllde ett specifikt syfte för genomförandet av forskningen. För att möjliggöra kontakt och kommunikation med respondenterna insamlades och lagrades namn, telefonnummer och mailadresser. Alla personuppgifter lagrades på OneDrive då denna plattform anses vara godkänd enligt Datainspektionens (2019) regler för säkra plattformar<sup>1</sup>. Slutligen raderades alla personuppgifter som insamlades under studien i samband med inlämningen av uppsatsen.

### *2.7 Etiskt förhållningssätt*

David och Sutton (2016) menar att all forskning som involverar människor måste ha ett etiskt förhållningssätt och att forskaren är skyldig att framföra hederliga resultat gentemot respondenterna. För att säkerställa att studien har ett etiskt förhållningssätt, är studien utformad enligt Vetenskapsrådets (2002) grundkrav för hur forskning får bedrivas. Grundkraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (ibid).

Informationskravet och samtyckeskravet uppfylldes genom att information gällande studiens syfte, användningsområde och, i stora drag, genomförandet skickades ut till respondenterna via mail innan intervjutillfället. I mailet fanns även information om respondentens uppgift i projektet samt vilka villkor som gällde för deras deltagande. Det framgick även att deltagandet var frivilligt samt att de hade rätt att avbryta sin medverkan när de ville. Även information gällande studiens publicering var inkluderad i mailet. I samband med intervjun gavs även informationen muntligt och på så sätt kunde vi säkerställa att respondenterna hade tagit del av den samt gav respondenterna möjlighet

---

<sup>1</sup> Lena Högberg, Kursansvarig Examensarbete i företagsekonomi, föreläsning 21 januari 2019.

att ställa frågor. Vidare har alla respondenter erhållit våra kontaktuppgifter och uppmuntrades att höra av sig om vidare frågor skulle uppkomma.

Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att uppgifter om respondenterna inte delades med obehöriga. Då företagsnamn och respondenternas namn inte ansågs vara av vikt för undersökningens utfall valde vi att benämna de olika företagen och respondenterna med hjälp av siffror i uppsatsen, exempelvis “Fallföretag 1” och “Respondent 1”. Genom att inte benämna respondenterna vid namn genom uppsatsen blir det inte möjligt för tredje man att utläsa en enskild individs åsikt och denne skyddas därmed mot obehag eller kränkningar. Ett ytterligare sätt att uppfylla konfidentialitetskravet var att vi valde OneDrive som plattform för lagringen av transkriberingen och personuppgifterna.

Nyttjandekravet uppfylldes genom att data som samlades in under intervjuerna endast användes för den specifika studien och materialet delades därmed inte med tredje part. I samband med inlämningen av uppsatsen raderades också allt material från intervjuerna då det inte längre fanns något syfte med lagringen. Vidare informerades respondenterna om att deras svar endast kommer att användas i denna studie, dels genom det informativa mailet och dels i samband med intervjun.

## *2.8 Analys och bearbetning av empiriskt material*

Rennstam & Wästerfors (2015, i Ahrne & Svensson, 2015 s. 220–236) beskriver tre grundläggande arbetssätt för att genomföra samhällsvetenskapliga analyser; sortera, reducera och argumentera, vilka används för att arbeta med det empiriska materialet för att skapa en analys och besvara de forskningsfrågor som formulerats för studien. Dessa tre delar belyser tre problem vid analys - kaosproblemet, representationsproblemet och auktoritetsproblemet (ibid).

Kaosproblemet omfattar problem med överskådlighet och oordning vilket bemöts genom att sortera det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015, i Ahrne & Svensson, 2015 s. 220–236). För kaosproblemet är det inte mängden data som är av vikt, utan variationen och innebörden av datan. Som tidigare nämnt spelade vi in alla intervjuer samt transkriberade dessa vilket bidrog till att empirin sorterades. Vi strävade också efter att försöka hitta teman i materialet för att på så sätt göra det överskådligt. Då intervjuerna

var semistrukturerade och därmed gav möjlighet till följdfrågor och mer innehållsrika svar har vi kunnat se mönster, likheter och skillnader hos de olika deltagande företagen vilket har gjort att innehållet fått en variation och inte blivit helt identiskt för de olika intervjuerna.

När det empiriska materialet var insamlat och sorterat, reducerades data för att kunna lägga fokus på det som var relevant för studiens syfte. Representationsproblemet handlar om att studier inte kan representera fältet eller materialet i sin helhet och forskaren behöver därför sälla bland materialet, vilket är nödvändigt för att få fram det som är väsentligt (Rennstam & Wästerfors, i Ahrne & Svensson, 2015 s. 220–236). Författarna menar vidare att reducering handlar om att välja och välja bort ur det empiriska materialet för att skapa en så god representation av det som möjligt. För att bemöta detta problem färgkodade vi materialet där en färg representerade ett tema. Detta gjorde att vi kunde identifiera det i materialet som var väsentligt för att kunna besvara våra frågeställningar. Sådant som inte var relevant för studien har därmed inte tagits med i empiribeskrivningen.

Att argumentera bemöter enligt Rennstam & Wästerfors (2015, i Ahrne & Svensson, 2015 s. 220–236) auktoritetsproblemet som handlar om svårigheten att göra sig hörd i forskarsamhället. Forskare som med hjälp av det empiriska materialet kan argumentera för sin tes har goda chanser att lämna ett självständigt kunskapsbidrag. Rennstam & Wästerfors (2015, i Ahrne & Svensson, 2015 s. 220–236) menar att argumentationen innebär att forskaren uttalar sig om empirin i formella och allmänna termer för att sedan formulera detta med hjälp av teoretiska begrepp. Vi har med hjälp av den teoretiska referensramen argumenterat för empirin genom att se mönster och återkommande teman hos de deltagande företagen för att kunna dra slutsatser om det insamlade materialet och besvara studiens syfte.





### 3 Referensram

*I detta avsnitt presenteras de teorier som anses vara relevanta för studien. Först följer vår definition av digitalisering samt en diskussion av bakgrunden till den. Detta görs för att ge en inblick i de olika definitionerna samt dess likheter och skillnader. Därefter presenteras området verksamhetsstyrning och dess grundläggande syfte samt processorientering vilket är en del av verksamhetsstyrningen. Med studiens syfte som utgångspunkt har vi därefter valt att koppla digitaliseringen till olika delar av verksamhetsstyrningen då vi anser att det ger oss en bra utgångspunkt för den kommande analysen. I slutet av avsnittet presenteras en analysmodell för att tydligt förklara hur de olika teorierna ska kopplas till empirin.*

#### 3.1 Definition digitalisering

När det kommer till digitalisering finns flera olika definitioner och benämningar. De benämningar vi bland annat har stött på är digitalisering, digitisering och digital transformation. Snickars (2014) menar att digitalisering som begrepp inte är helt tydligt då det finns många definitioner. Vissa forskare menar att digitalisering omfattar en mer grundläggande förändring, medan digitisering handlar om att överföra analoga data till digital form (Tihinen & Kääriäinen, 2016; Parviainen et al, 2016). I denna uppsats kommer vi inte att beröra digitisering vidare.

Digitalisering och digital transformation används mer synonymt i litteraturen och syftar till förändring på flertalet plan i en organisation och omfattar förändringar i affärsmodeller, värdeerbjudanden, ledarskap och införandet av digitala verktyg till fördel för företags intressenter (Tihinen & Kääriäinen, 2016; Parviainen et al, 2016). Vidare menar Gartner (2019) att digitalisering omfattar användandet av digital teknik för att förändra affärsmodeller, skapa nya sätt att generera intäkter och nya värdeskapande möjligheter; att på ett sätt förändra den traditionella verksamheten till en digital sådan. The Enterprisers Project (2019) definierar digital transformation som integration av digital teknik i alla delar av verksamheten som leder till grundläggande förändringar för hur företag verkar och hur de skapar värde för kunden. Jansson och Andervin (2016, s. 39) väljer att definiera digital transformation som “de anpassningar som ett företag gör för att kunna vara konkurrenskraftigt”. Slutligen definierar Solis (2017) digital

transformation som omgruppering av, eller investering i, teknik, affärsmodeller och processer för att skapa nytt värde för intressenter och för att kunna konkurrera.

De presenterade definitionerna av digitalisering och digital transformation är relativt lika och handlar till stor del om förändringar som får stora konsekvenser för företags styrning på olika sätt och vi har därför valt att använda dessa två begrepp synonymt i studien. För att förtydliga vad vi menar med begreppen har vi definierat digitalisering som följande: *En grundläggande förändring av företag genom användandet av digital teknik som får konsekvenser för affärsmodeller, processer och organisationer.*

Under studiens gång har vi meddelat respondenterna vår definition för att skapa enhetlighet i samtalen. Detta med tanke på bredden i begreppet och för att ge relevans till intervjuerna ansåg vi att det var viktigt att förmedla våra tankar kring begreppets innebörd.

### *3.2 Verksamhetsstyrning*

För att ge en förståelse för verksamhetsstyrning och vad den innebär presenteras nedan det vi anser vara de viktigaste beståndsdelarna av styrningen. Kopplat till studiens syfte ämnar vi inte undersöka vilka styrmedel de deltagande företagen använder, utan snarare hur digitaliseringen kan komma att förändra och påverka verksamhetsstyrningen.

Enligt Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson (2014) är målet med styrning att implementera organisatoriska strategier och de organisationer som på bästa sätt klarar av att möta sina strategiska mål är de som presterar bäst på lång sikt. Författarna menar vidare att styrning är en systematisk process som används av ledning och chefer för att påverka beteendet hos anställda på lägre nivåer för att få önskat resultat i linje med mål och vision (ibid). Bruzelius och Skärvard (2000) menar att styrningen i organisationen är av två olika slag, strategisk och operativ. Den strategiska styrningen handlar om organisationens mål och långsiktiga inriktning, medan den operativa styrningen gäller organisationens löpande verksamhet inom givna mål och given inriktning (ibid). Vidare menar författarna att styrningen handlar om att få organisationens olika avdelningar och medarbetare att på ett målinriktat sätt sköta sina arbetsuppgifter (ibid).

Tilltagande globalisering, ny informationsteknik, ägarstyrning och kunskapsarbetets framväxt har bidragit till att den moderna verksamhetsstyrningen har utvecklats och den försöker lätta på tanken om att beslut endast ska baseras på ekonomisk information (Lindvall, 2001). Inom verksamhetsstyrningen har information och kunskap om kunden fått ett betydande utrymme för att således kunna skapa värde och konkurrenskraft på dagens marknad (ibid). Verksamhetsstyrning handlar även om att få tidigare oberoende enheter och individer att arbeta och agera i hela företagets intresse (Lindvall, 2001) samt omfattar de beslut och åtgärder som ledningar på olika nivåer vidtar för att uppnå ett önskvärt resultat (Ekonomistyrningsverket, 2014). Slutligen anser Johanson och Skoog (2007) att en viktig del i utvecklandet av verksamhetsstyrningen har varit den förändrade synen på värdeskapande där fokus nu läggs på att intressenter skapar värde tillsammans med företag. Verksamhetsstyrningen handlar därmed om sättet att styra, leda och organisera sin verksamhet (Merchant & Van der Stede, 2017).

### 3.2.1 Processorientering

Processorientering beskrivs som verksamhetsstyrningens kärna och har som ambition att utveckla den vertikalt orienterade ekonomistyrningen till en horisontellt orienterad verksamhetsstyrning (Lindvall, 2011). Ax, Johansson och Kullvén (2015) poängterar ett skifte i företagsmiljön till följd av bland annat snabbare teknisk utveckling, hårdare konkurrens och krav på hållbart företagande. Eftersom företags verksamheter drivs genom utförandet av processer, har det inom verksamhetsstyrningen blivit viktigare att styra utifrån kundens perspektiv (Lindvall, 2011). Med kunden i fokus har krav på nya styrmetoder uppkommit (Ax, Johansson & Kullvén, 2015) och det har lett till att fokus ligger mer på arbetets utförande det vill säga hur vi gör, inte bara vad och var (kostnadsslag och kostnadsställe) (Lindvall, 2011).

Nilsson (2003) menar vidare att processorientering handlar om strävan efter att vara kundorienterad, flexibel och effektiv genom att skapa bättre integration i verksamheten. Några angreppssätt i samband med processorientering är att förkorta ledtider, förbättra kvaliteten i alla led i processen, arbeta i team, synliggöra kunden, skapa förståelse för processen, designa om processer och förändra företagskulturen (ibid). Författaren beskriver att det är rimligt att hävda att ett företags styrning behöver förändras när de yttre förutsättningarna gör det (ibid).

Inom verksamhetsstyrningen och processororienteringen finns ett fokus på att processerna sträcker sig utanför det egna företaget och således skapas värdekedjor mellan till exempel kunder och leverantörer och dessa blir viktiga utgångspunkter för hur många företag väljer att agera (Lindvall, 2011). Vidare kan processer delas in i subprocesser och aktiviteter, där aktiviteter omfattar det faktiska arbetet som utförs i företaget (ibid). Både Lindvall (2011) och Ax, Johansson och Kullvén (2015) menar att en del av styruppgiften handlar om att identifiera de aktiviteter som utförs för att kunna analysera och bestämma vilka aktiviteter som är värdeskapande och vilka som inte är det. Detta leder till att de aktiviteter som inte skapar värde för kunden kan elimineras eller reduceras och de resurserna kan istället användas för att understödja de värdeskapande aktiviteterna (Lindvall, 2011).

En annan viktig del inom processororienteringen är synen på att aktiviteter hänger samman, det vill säga att det som sker i en aktivitet påverkar det som sker i en annan aktivitet (Lindvall, 2011). Detta gör att företag får ett helhetsperspektiv som kan innebära att fördelar med att exempelvis satsa resurser tidigt i en process blir synliga (ibid). Lindvall (2011) belyser problem med det traditionella synsättet där aktiviteter anses oberoende av varandra vilka kan leda till suboptimering. Om exempelvis en inköpschef utvärderas på hur väl han eller hon pressar priser, finns det en risk att priset blir viktigare än kvaliteten vilket påverkar företaget som helhet negativt (ibid).

Processororienteringen är en viktig del av verksamhetsstyrningen och således anser vi det väsentligt att belysa teorier kopplat till detta. Eftersom processororientering handlar om att styra utifrån kundens perspektiv och på vilket sätt arbetet utförs, blir detta kopplat till vår första frågeställning som berör hur digitaliseringen påverkar företags sätt att styra sin verksamhet. Frågan är om processororienteringen fortfarande är aktuell eller om digitaliseringen har bidragit till att styrningen har fått ett annat fokus för företag. Vi ämnar därmed ta reda på om kunden fortsatt är i centrum vid utformandet av affärsmodeller och värdeerbjudanden eller om det har skett ett skifte av perspektiv hos de deltagande företagen. För att göra detta har vi utformat frågor i intervjuguiden som är kopplade till processororientering.

### 3.3 Digitalisering och verksamhetsstyrning

Det finns en hel del nya texter och ny forskning kring digitalisering och verksamhetsstyrning och därför anser vi det viktigt att ta upp dessa delar i vår referensram. Vi har valt att dela upp avsnitt 3.3 i fyra underavsnitt (organisering, affärsmodeller och värdeerbjudanden, ledarskap, kommunikation och kompetens samt data) som alla berör olika teoretiska delar av verksamhetsstyrningen och hur digitaliseringen påverkar dessa delar. Baserat på vår litteratursökning har vi delat upp referensramen för att göra det tydligt och överskådligt samt kunna utforma vår intervjuguide och på så sätt besvara vårt syfte.

Schreckling och Steiger (2017) påpekar att de digitala genombrotten blir en naturlig drivare för digitaliseringen i och med att nya innovationer ständigt etableras på marknaden. Vidare menar författarna att dagens företagsklimat har relativt låga inträdeshinder vilket möjliggör att i stort sett alla med internet och en god idé kan skapa en egen verksamhet (ibid). Cöster, Ekenberg, Gullberg, Westelius och Wettergren (2017) beskriver vidare att digitaliseringen fungerar som en katalysator för samhället och dess organisationer, det vill säga den ökar hastigheten på en process utan att förbrukas. Detta innebär att företag måste tänka igenom vad de vill få ut av förändringen då det annars finns en risk att hastigheten ökar i processer som ger negativa konsekvenser (ibid).

#### 3.3.1 Digitalisering och organisering

Schreckling och Steiger (2017) menar att arbetet med digitalisering inte längre är ett val som företagen gör, utan ett tvång för att uppehålla konkurrenskraft och Digitaliseringskommissionen (2016) anger att teknikens utveckling ställer krav på företags anpassningsförmåga och flexibilitet. Enligt Kane, Palmer, Phillips och Kiron (2015) har företag som är mer digitalt mogna andra mål med sina digitala strategier jämfört med de som är mindre mogna. Författarna beskriver att det inte är tillräckligt för företag att endast implementera digital teknologi utan att de behöver veta vad de ska lyssna efter, hur de ska analysera och tolka data samt hur de ska svara på den (ibid). Resultaten i Kane et al:s (2015) studie visar på att de flesta företag vill använda digitala verktyg för att förbättra kundkontakter samt öka effektiviteten. Det som däremot skiljer "digitalt mogna" företag från de som ligger efter är att de företagen har förstått att digitaliseringen förändrar hela verksamheten och att dessa företag arbetar aktivt med

denna förändring. Dessutom menar Kohnke (2017) att ledningen måste arbeta aktivt för att få med hela organisationen på förändringsresan och chefer måste förstå digitaliseringens implikationer på verksamheten och medarbetarna.

Lindvall och Iveroth (2018) menar att forskning kring organisation och teknik poängterar vikten av att teknikförändringar bör kombineras med organisatorisk utveckling för att förändringen ska bli framgångsrik. De anser att om organisationen inte förändras kommer den tekniska kapaciteten inte kunna utnyttjas på ett optimalt sätt och det finns en risk att förväntningarna om en mer effektiv och flexibel verksamhet inte uppnås (ibid).

Westelius och Olve (2018) menar att företags strategier för digitalisering bör inkludera tankar kring hur styrsystemen ska utvecklas för att kunna utnyttja lokal beslutskraft och tankar kring hur styrningen i sig ska dra nytta av digitaliseringens möjligheter. De anser vidare att IT inte bör vara separerad från den övriga verksamheten utan istället krävs en samordnande funktion som till exempel en Chief Information Officer (CIO) (ibid). Många företag har förändrat sin organisationsstruktur och skapat nya roller med mål att driva den digitala transformationen framåt (Kohnke, 2017). Svårigheten ligger dock i att skapa strukturer som är så pass flexibla att resten av organisationen kan fortsätta som vanligt (ibid). Iveroth, Lindvall & Magnusson (2018) knyter an till detta och menar vidare att digitaliseringen har medfört en tydligare orientering mot ökad flexibilitet inom verksamhetsstyrningen. Teknologin innebär stora förändringar av branscher, organisationer och professioner som är betydligt mer omfattande än mindre organisationsförändringar då det handlar om förändringar i grundläggande idéer och tankesätt (ibid).

Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) menar att tekniken förändrar förutsättningarna för vissa grundläggande styrfrågor, exempelvis allokering, koordinering och beslutfattande (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Allokering av resurser handlar i stora drag om att avsätta tid och pengar för aktiviteter som förbättrar kunskap och värdeskapande (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Författarna menar att digitaliseringen påverkar dessa förutsättningar då resurserna fördelas på så kallade "osynliga" aktiviteter som exempelvis användandet och utvecklandet av mjukvara (ibid). De påpekar att de klassiska modellerna inte är anpassade för att möta sådana investeringar och därmed blir det svårt att kalkylera (ibid). Dessutom poängterar författarna att mer

omfattande investeringar i digitalisering ger ökade kostnader som i sin tur måste fördelas ut i verksamheten (ibid).

Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) diskuterar koordinering i termer av differentiering och integrering och de menar att teknik leder till en ökad möjlighet för integrering (ibid). Slutligen påverkar digitaliseringen enligt författarna beslutsfattande. Digitaliseringen skapar ökad snabbhet i tillgänglighet vilket är önskvärt för att företag ska kunna agera i tid på information (ibid). Det anses bättre att ha “ungefär rätt, men i tid” än att ha “helt rätt, men för sent” (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018, s. 30). Däremot finns även risken med för mycket information och att företag och anställda drunknar i den (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018).

Vad gäller digitalisering och mål menar Cöster et al (2017) att IT-utnyttjandet har lett till både ökad produktivitet samt ökad kvalitet på de varor och tjänster som erbjuds. För icke-finansiella mål spelar digitaliseringen också roll, eftersom den möjliggör mer omfattande kommunikation och utbyte av information vilket hjälper till med byggandet av relationer både inom och utanför verksamheten (ibid). Cöster et al (2017) menar vidare att det är behoven och målen för verksamheten som ska styra utnyttjandet av IT, vilket gör det nödvändigt att se till att olika delar inom verksamheten inte motverkar eller kommer i konflikt med varandra (ibid).

I avsnittet tar vi upp flera olika författare som alla påpekar vikten av att organisatoriska förändringar bör följa samhällets utveckling och de förändringar som sker, inte minst då de digitala förändringarna. Då teorin påpekar att en organisatorisk förändring bör ske för att möta digitaliseringen, undrar vi om de deltagande företagen har förändrat sina organisationer. För att besvara studiens syfte finner vi det därför relevant att senare analysera hur väl detta stämmer in på hur de deltagande företagen arbetar.

### *IT-styrning*

Magnusson (2018) menar att det har skett en radikal omstrukturering av IT samt dess användning och tillämpning under de senaste 30 åren. Författaren poängterar att digitala lösningar för många företag är primära medel för att nå kunder, för hur de producerar och distribuerar sin vara eller tjänst samt hur de hanterar eftermarknaden (ibid). Det handlar

mer om att företag på senare tid har accepterat och lärt sig att använda tekniken, inte om radikala förändringar eller innovationer inom IT (ibid). För att företag ska kunna nyttja de fördelar som digitaliseringen för med sig, krävs enligt Magnusson (2018) att de arbetar med så kallad IT-styrning, vilket beskrivs som att IT-avdelningen och IT-chefen bör ha som mål att förflytta fokus från enbart IT-frågor till den övriga verksamheten. En av de mest centrala delarna med denna typ av styrning är att den berör IT-investeringar och hur dessa ska hanteras för att få en så pass bra effekt av dem som möjligt (ibid). IT-styrningen omfattar de aktiviteter som begränsar vilka beslut relaterade till IT som kan tas och hur de besluten ska tas (ibid).

En korrekt konfigurering av IT-styrningen är nödvändig för att kunna ge förutsättningar för prestation och digital transformation (Magnusson, 2018). Magnusson (2018) poängterar dock att den korrekta konfigureringen beror på vilken typ av IT-struktur som företaget eftersträvar. Initialt användes IT-styrning som ett medel för att minska kostnader, men har även använts som ett medel för differentiering (ibid).

Cöster et al (2017) menar att IT-styrning berör frågor som hur företag ska dra nytta av digitaliseringen; hur digitaliseringsrelaterade frågor ska fördelas mellan olika delar av företaget; hur ska behov och idéer kring digitaliseringen samordnas med övergripande mål, strategier och affärsmodeller; samt vilka som ska finansiera IT-investeringar och vem som bär ansvaret för resultatet.

IT-styrningen handlar således om hur företag ska kunna dra nytta av digitaliseringen och med tanke på detta ställer vi oss frågande gällande hur stort utrymme IT får i de deltagande företagens verksamheter och till vilken grad IT är inkluderat i verksamheten. Detta knyter an till organiseringen och hur organisationen har förändrats till följd av den digitala utvecklingen. Finns det ett optimalt sätt att organisera sig och arbeta på eller skiljer det sig beroende på bransch?

### 3.3.2 Digitalisering och affärsmodeller samt värdeerbjudande

Att effektivisera processer och arbetssätt har varit målet för digitaliseringen i årtionden, men på senare år har målet med digitalisering även varit att utveckla nya typer av



värdeerbjudanden med hjälp av nya produkter, tjänster och affärsmodeller för att genom dessa skapa lönsamhet och konkurrenskraft (Schreckling & Steiger, 2017).

Affärsmodeller beskrivs som koncept som är till nytta för organisationer när de ska identifiera kritiska faktorer för utveckling av processer och realiserandet av strategier (Cöster et al, 2017). Det skapas då en mer tydlig och översiktlig bild av verksamhetens kritiska aktiviteter (ibid). Viktigt att poängtera är att affärsmodellen är dynamisk eftersom den hela tiden påverkas av det som händer både inom och utanför företaget (ibid).

Ett företags värdeerbjudande “är det värde som kan knytas till en viss produkt” (Cöster et al, 2017, s. 54). Det är inte kopplat till ett monetärt värde utan värdet handlar mer om på vilket sätt produkten tillfredsställer kundernas olika behov. Cöster et al (2017) menar att IT och digitalisering har stor påverkan på värdeerbjudanden och gör att företags erbjudanden får ett större tjänsteinnehåll som att exempelvis mobiltelefoner och bilar har inbyggda GPS-funktioner.

Digitaliseringen har påverkat samhället genom exempelvis förbättrade värdekedjor och mer effektiv produktion samtidigt som den bidrar till att kunder ställer högre krav på kvalitet och pris på grund av den ökade transparensen (Schreckling & Steiger, 2017). Med tanke på den är det viktigt att företagen ständigt ser över sina värdeerbjudanden och förbättrar dessa för att kunna svara fort mot förändringarna som digitaliseringen medför, annars kommer företaget få titta på när konkurrenterna tar över marknadsandelar (ibid).

Författarna i detta avsnitt poängterar att sättet att skapa värde förändras på grund av digitaliseringen och företag behöver därför tänka om och skapa nya typer av erbjudanden. Detta går även att koppla till processorienteringen som beskrivits under avsnitt 3.2.1 där kundorientering är av vikt. Vi ämnar titta på dessa delar tillsammans för att skapa förståelse för hur de deltagande företagen hela tiden utvecklar sin verksamhet med kunden i fokus. Det gör det möjligt för oss att besvara vår första frågeställning.

### 3.3.3 Digitalisering och ledarskap, kommunikation samt kompetens

Kohnke (2017) påpekar att digitaliseringen kräver ny kompetens och nya färdigheter hos de anställda och att det krävs nya sätt att leda. Även Iveroth, Lindvall och Magnusson

(2018) menar att digitaliseringen leder till en ökad vikt på kunskap och analys av data, vilket i sin tur ställer krav på ökad och förändrad kompetens hos medarbetarna. Många företag har idag traditionella beslutsprocesser som är baserade på hierarkiskt strukturerade organisationer, vilket leder till att beslut tas för långsamt för att kunna hantera den digitala transformationen (Kohnke, 2017). Digitaliseringen påverkar alla delar av en organisation och därmed blir ledarrollen viktig och ledare behöver utmana hur företaget arbetar för att kunna dra nytta av digitaliseringen (ibid).

Kohnke (2017) beskriver att digitala tekniker har utvecklats och många anställda använder dessa för att dela information och kunskap samt för att samarbeta och kommunicera. Det skapar således nya sätt för de anställda att arbeta på och författaren menar att digitaliseringen kräver ett nytt tankesätt som skapar ett mer transparent informationsflöde vilket i sin tur leder till förbättrad kunskapsdelning, förbättrat samarbete och förbättrat beslutsfattande (ibid).

En speciellt viktig förmåga som lyfts fram är anställdas problemlösningsförmåga eftersom komplexa system kräver god förmåga att kunna lösa problem som uppstår i vissa situationer (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Dessutom poängteras vikten av bättre förståelse för statistik och kommunikativ förmåga (ibid). Författarna menar att det är de mjuka mänskliga förmågorna som får betydelse i den digitala världen och att det är kombinationen mellan maskin och människa som gör att de bästa resultaten kan uppnås (ibid).

Baserat på detta avsnitt verkar digitalisering få påverkan på ledarskap, kommunikation och kompetens. För att besvara vårt syfte anser vi att det är av vikt att undersöka om de deltagande företagen har förändrat sitt sätt att leda och om kompetenskraven på de anställda har förändrats till följd av digitaliseringen. Därmed har vi även inkluderat denna typ av frågor i vår intervjuguide.

#### 3.3.4 Data

Datorbaserade aktiviteter och processer har möjlighet att generera data som kan ge en överblick över verksamheten samt dess processer och flöden (Westelius & Olve, 2018). Dessutom kan de användas för utvärdering av effektivitet och prestationer (ibid).

Jannesson och Nilsson (2016) menar att det i dagens komplexa organisationer ställs stora krav på planering och uppföljning och att nya IT-lösningar (affärssystem) används för att samla in, sammanställa, analysera och distribuera styrningsinformation. Systemen bygger på en gemensam databas där data lagras och därigenom är det möjligt att på ett transparent och enhetligt sätt följa upp och utvärdera prestationer och beslut (Jannesson & Nilsson, 2016). Det IT-baserade affärssystemet bidrar även till att styrningen kan bli mer proaktiv eftersom information finns att tillgå i realtid (ibid).

Kohnke (2017) menar att digitaliseringen ökar förändringsdynamiken och att företag därmed måste genomföra förändringar väldigt snabbt. Dessutom kan företag i och med ökad förändringstakt få tillgång till ny analytisk teknik och kan integrera, processa och analysera stora mängder data (ibid). I och med den ökande mängden data behöver företag adressera hur dessa data ska användas för att kunna dra nytta av den, det vill säga använda rätt data för ändamålet (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018).

#### *Beslutsdata*

Business Intelligence, eller beslutsstöd, benämns som ett övergripande begrepp som omfattar teknik och dess användning för att samla, lagra och analysera information som hjälper organisationer att ta bättre beslut (Iveroth & Eriksson-Lundström, 2013). Beslutsstöd handlar om avancerat analysarbete och fokuserar mer på att arbeta produktivt med till exempel prognoser och uppskattningar istället för reaktivt (ibid). Iveroth och Eriksson-Lundström (2013) menar att de sex viktigaste delarna av beslutsstöd är datalagring, mjukvara, visualiseringsverktyg, processer, kontext och miljö samt analytisk kompetens. Författarna beskriver en problematik med att ekonomiska resurser gör det möjligt att köpa in och anpassa teknik för lagring, mjukvara och visualiseringsverktyg. Däremot är det inte lika enkelt att se till att organisationen och människorna följer med i samma takt samt att skapa processer, kompetens och en miljö för att dra nytta av tekniken (ibid). Turban, Sharda, Delen och King (2014) menar vidare att företag behöver använda information från data för att kunna fatta bättre beslut.

Beslut baserade på data är enligt teorin en av de stora förändringarna i och med digitaliseringen och vi funderar på hur de deltagande företagen ser på detta och till vilken

grad de använder sig av beslutsdata i sitt sätt att styra verksamheten. Vidare är frågan om hanteringen av data ses som en utmaning eller en möjlighet för företagen som deltog i studien.

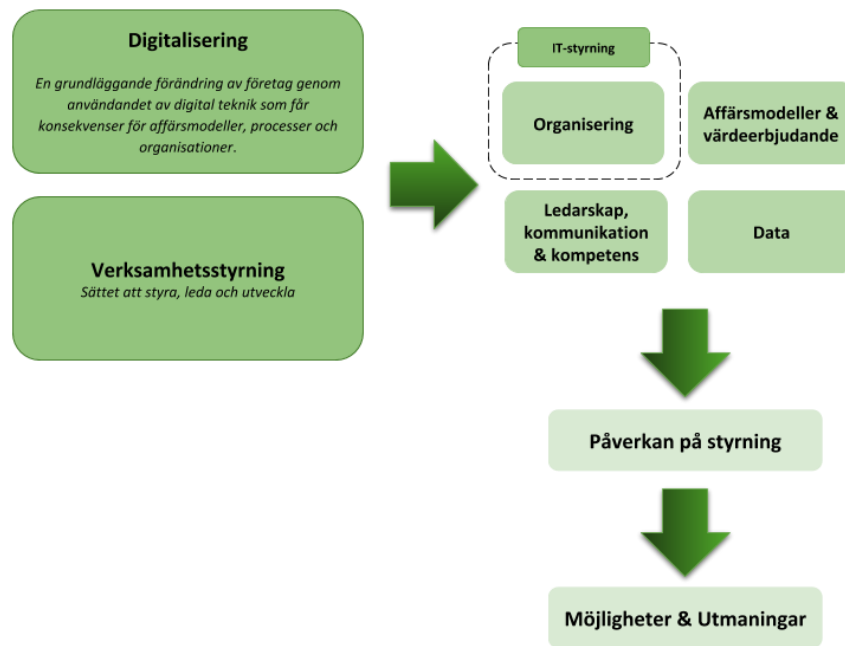
### *3.4 Analysmodell*

Som en sammanfattning av vår referensram återkopplar vi i detta avsnitt till dess centrala delar och avslutar med att presentera en analysmodell med vilken vi ämnar beskriva hur teorin och empirin ska kopplas samman för att kunna besvara studiens syfte.

Studien utgår från hur digitaliseringen kan påverka och förändra verksamhetsstyrningen. Begreppen presenteras till en början var för sig och kopplas sedan samman då detta är relevant för att kunna besvara studiens syfte. Existerande litteratur kring detta samband har gjort det möjligt att på ett övergripande plan bilda oss en uppfattning om de mest omfattande förändringarna av verksamhetsstyrningen till följd av digitaliseringen.

Vad som framkommit ur litteraturen är att digitaliseringen i stor utsträckning påverkar företagsklimatet och sättet att bedriva verksamhet. Intervjuguiden har baserats på referensramen och analysens upplägg följer därför strukturen på referensramen. Vi har valt att fokusera på organiseringen av företag, dess affärsmodeller och värdeerbjudanden, ledarskap, kommunikation och kompetens samt data som viktiga utgångspunkter för att kunna besvara studiens syfte. Vi har även tagit upp ämnet IT-styrning och ser detta som en del av organiseringen. För att underlätta läsningen har vi även strukturerat vår empiriska data för respektive företag på samma sätt. Teoretiskt och empiriskt material kopplas samman i analysen för att kunna besvara den första forskningsfrågan gällande hur digitaliseringen påverkar företags sätt att styra sin verksamhet. Därefter presenteras mer samlad de möjligheter och utmaningar som kan identifieras utifrån analysen av empirin och teorin för att på så sätt besvara den andra forskningsfrågan. Således bidrar analysen av den första forskningsfrågan till analysen kring den andra forskningsfrågan.

För att visualisera analysprocessen följer nedan en figur över de två fokusområdena för studien samt de utvalda teoriområdena och hur dessa ska bidra till att besvara forskningsfrågorna.



Figur 1: Studiens analysmodell



## 4 Empiri

*Nedan presenteras det empiriska materialet som ligger till grund för studien. Ordningen följer referensramen samt analysmodellens upplägg och varje företag presenteras för sig.*

Det empiriska materialet utgörs av intervjuer med sex olika företag som verkar inom sex olika branscher. De branscher som är representerade är apoteks-, möbel-, mode-, medie-, bygg- samt restaurang- och storköksbranschen. De deltagande företagen klassas som *medelstora* och *stora bolag*. Samtliga respondenter har god insikt i verksamheten och arbetar med IT och affärsutveckling. Hädanefter kommer de deltagande företagen att benämnas som fallföretag.

*Tabell 2: Sammanställning av respondenter*

Fallföretag	Respondent	Roll på företag	Bransch
Fallföretag 1	Respondent 1	CIO	Apotek
Fallföretag 2	Respondent 2	CIO	Möbler
Fallföretag 3	Respondent 3	CIO	Mode
Fallföretag 4	Respondent 4	Digitalt intäktsansvarig och affärsutvecklingschef	Media
Fallföretag 5	Respondent 5	Affärsområdeschef	Bygg
Fallföretag 6	Respondent 6	Affärsutvecklare	Företagstjänster, Restauranggrossist

### 4.1 Fallföretag 1

Fallföretag 1 är verksamma inom apoteksbranschen och respondent 1 anser att för att kunna hantera digitaliseringen krävs det att företag gör omstruktureringar, det vill säga att det behöver finnas en tanke med hur organisationen ska se ut. Företaget består av flera affärsområden och respondent 1 förklarar att de arbetar med att hitta synergier mellan affärsområdena för att kunna dra nytta av stordriftsfördelar. Respondenten berättar att det krävs att processer blir mer centralt styrda för att hitta stordriftsfördelar och att detta kan få negativ inverkan på affärsförståelsen och beskriver ett exempel där en person som arbetar med upphandling, kontrakt och leasing av skrivare sitter på koncernens huvudkontor i ett annat land. Respondent 1 påpekar att detta har med strukturen och

utmaningen med att förstå verksamheten att göra och företag måste vara medvetna om det.

*“Om till exempel skrivaren i VD-rummet på huvudkontoret går sönder, spelar det inte jättestor roll. Men om en etikettskrivare i receptkassan ute i våra apotek slutar fungera kan vi inte expediera recept.” (Respondent 1, 2019)*

Respondent 1 framhäver även att det i förändringsarbete är viktigt att prata utifrån ett processperspektiv för att kunna förstå allt som görs. Vidare menar respondent 1 att IT och verksamheten inte ska vara två separata delar, utan att IT bör vara en komponent inom verksamheten som underlättar för verksamhetsförändringar. Respondent 1 berättar att strategin för fallföretag 1 är väldigt kundfokuserad och det som inte är möjligt att kategorisera enligt den övergripande strategin ska företaget inte heller arbeta med.

Vidare beskriver respondent 1 att digitalisering för dem handlar om att använda teknik på ett nytt sätt, bli snabbare och hitta nya lösningar. Respondent 1 förklarar att de söker nya intäktsströmmar för att kunna hantera de kostnader som den digitala kanalen utgör. Det handlar om att använda kärnaffären och att bygga tjänster kring den som till exempel rådgivning till kunderna. Därav har de gjort strategiska val för att knyta kunden till sig exempelvis erbjuda mer än bara en plats för uthämtning av läkemedel. Respondent 1 berättar att det är något de arbetar med i dagsläget; hur de kan bli mer relevanta för kunderna och hur de kan bredda sin tjänsteportfölj.

Apoteksbranschen avreglerades under 2009, vilket enligt respondenten medförde en ökad konkurrens på marknaden. Respondent 1 berättar att fallföretaget var ganska sena vad gäller e-handel och har inte haft kompetens internt för att kunna utveckla e-handeln. Respondenten menar även att konkurrensen är hård då en av Sveriges bästa e-handlare befinner sig i deras bransch. Det som sker är att tillväxten inom branschen nästan helt har övergått till den digitala kanalen och respondent 1 menar att detta medför att de behöver korsa sina kanaler. Vidare berättar respondenten att företaget arbetar mycket med lösningar för att kunna utnyttja sina apotek, vilket är deras unique selling point<sup>2</sup> jämfört med företag som endast verkar inom den digitala kanalen. Respondent 1 ser apoteken som

---

<sup>2</sup> Den unika egenskap som utmärker ett erbjudande från alternativa erbjudanden.



en destinationsdrivare för företaget och att det också är det positiva med den regulatoriska branschen de verkar i eftersom kunder endast kan köpa läkemedel på apotek.

I och med de nya digitala förutsättningarna tror respondent 1 att ledarskapet har förändrats dels i att de har tydliggjort strategin och dels i hur de testar nya saker idag. Idag använder de sig av pilotförsök och testar i mindre skala för att sedan utöka till flera apotek. Respondenten menar att det synsättet kommer från hur företaget arbetar med sin e-handel där arbetssättet utgår ifrån trial and error. Respondent 1 poängterar även att de behöver tänka på hur branschen kommer att utvecklas i framtiden.

*“Vad händer om vi får 3D-printade mediciner, så istället för att mormor äter tio olika mediciner äter hon ett piller. Då försvinner en tiondel [av försäljningen].”  
(Respondent 1, 2019)*

Respondent 1 anser att det behöver finnas en plan för medarbetarna, både för hur befintliga anställda utvecklas och för hur de ska få in ny kompetens. Vidare menar respondenten att det behövs kompetenta medarbetare främst vad gäller analytisk kompetens och kompetens som ligger i gränslandet mellan “klassisk IT” och verksamhetsanalys. Den traditionella “magkänslan” som legat som grund för beslut tidigare är inte längre tillräcklig enligt respondent 1. Respondenten tror att för att kunna få in specialister är det inte bra med micro-management<sup>3</sup> eller att styra de anställda för mycket.

*“Den förändringen måste man förstå om man vill få in talanger och då måste man också vara lite mer agil eller mer flexibel i sitt synsätt.” (Respondent 1, 2019)*

Enligt respondent 1 är den största möjligheten med digitaliseringen all ny teknik som kommer snabbare och finns mer tillgänglig, medan den största utmaningen är personer med teknisk kompetens som också har förståelse för affären. Respondenten menar även att förändringstakten ökar och företaget arbetar för att bättre kunna använda data för att

---

<sup>3</sup> “To manage especially with excessive control or attention to details” (Merriam-Webster’s Dictionary, u.å.)

fatta beslut, skapa nya tjänster och styra men också för att underlätta och effektivisera processer.

*“Utifrån ett IT-perspektiv håller vi nu på att förändra vår IT-arkitektur där vi då kommer att underlätta för verksamheten att kunna få tillgång till mycket större datamängder, men utmaningen här är att verksamheten inte vet vad de ska göra med det.” (Respondent 1, 2019)*

Respondent 1 menar att de försöker prata mer om datainsamling än bara själva ordet digitalisering. De pratar mer i termer om vad det är företaget vill och att det inte handlar om att digitalisera bara för att. Respondenten poängterar att digitaliseringen av processer inte nödvändigtvis leder till att företaget tjänar mer pengar. Vidare tror respondent 1 att det bland annat är därför som flera företag rekryterar andra typer av profiler till sina styrelser.

#### 4.2 Fallföretag 2

Respondent 2 beskriver att möbelbranschen är ett tydligt exempel på en bransch som har varit och fortfarande är sen i sin digitala utveckling. Respondenten beskriver att inställningen till digitaliseringen av företaget till en början var skeptisk och att det ansågs att digitala verktyg bara kostade pengar. Trots skepticism från de anställda ansåg ledningen att det var viktigt att hänga med i digitaliseringen och strategin blev att skapa ett system som skulle möta de kraven som handlarna skulle ha om tio år. Med tiden förändrades medarbetarnas inställning till digitaliseringen och folk blev allt mer positiva i takt med att de insåg att digitaliseringen var något nödvändigt.

*“Hela denna långa resan har varit helt nödvändig. Hade vi inte gjort vår digitala resa så skulle vi inte vara där vi är idag, så man kan säga att digitaliseringen har varit en otroligt kraftig katalysator för att kunna utveckla företaget till det som företaget har blivit.” (Respondent 2, 2019)*

Respondenten beskriver att en möbelbutik hanterar många olika typer av affärer och att det därmed blir väldigt komplext att både styra och skapa system. Företaget handskas dels med vanlig kassaförsäljning med varor från plocklager, men också med

specialbeställningar med långa leveranstider. Dessutom arbetar de med allt från godsmottagning till ruttplanering av leverans till kund.

Ett första steg i digitaliseringen av företaget var att integrera butiker och bolag med varandra. Därefter blev fokus att hitta ett affärssystem och för detta behövdes den rätta leverantören. För att hitta en lämplig leverantör gjordes en ordentlig kartläggning av alla processer inom företaget och de funderade över vad de ville få ut av systemet. En förutsättning för att systemen skulle fungera var att strukturen sågs över och gjordes om så att butiksmedarbetarna, systemen och leverantörerna kunde prata samma språk.

Fallföretag 2 har ett franchisesystem och respondenten beskriver koncernen som en komplicerad organism. Respondent 2 menar att i en komplicerad organisation är det inte möjligt att agera på infall och göra många förändringar på kort tid, utan att förändringsarbetet måste följa en viss process. Processen inleds med att idén presenteras i ett dokument, därefter görs en bedömning gällande idéns relevans och det beslutas om idén ska tas vidare till en förstudie eller inte. Sedan samlas information gällande vad projektet kommer kosta, vilka resurser som behövs samt när och hur projektet ska implementeras. Respondenten beskriver att det görs en konsekvensbedömning samt en bedömning om hur effektmålen ska mätas. Om projektet sedan får klartecken ges en budget och därefter ska projektet leverera och implementeras. Omkring ett år efter avslutat projekt görs en utvärdering.

För cirka 5 år sedan tog företaget ytterligare ett steg i sin integrerings- och digitala resa och en e-handel lanserades för att företaget skulle vara konkurrenskraftigt. E-handeln är direkt kopplad till företagets system och använder samma logistikkedja som varor som säljs i butik vilket innebär att kunden beställer på nätet men hämtar i butik. Respondent 2 beskriver att det inte finns någon strävan efter att förändra denna kedja då vinsten tappas om logistik ska tas in från tredje part, men också då tanken är att e-handeln ska fungera som lockbete för att kunderna ska ta sig till butiken och väl där göra en större affär. Enligt respondenten är e-handeln med andra ord en trafikskapare. Respondent 2 beskriver att nästa steg i integreringsresan blir att bygga broar och integrera sina system mot leverantörerna. Detta för att öka informationsutbyte, spårbarhet och för att korta ledtiderna. Arbetet med leverantörsintegrationen beskrivs enligt respondent 2 som mycket komplext då alla leverantörer är olika, arbetar på olika sätt och har olika system.

Respondent 2 påpekar att det är viktigt att IT-verktygen används på rätt sätt för att ge effekt och då blir IT en kraftfull effekthöjare. Detta leder till en stor utmaning kopplad till digitaliseringen och respondenten menar att det handlar om kompetens. Respondenten fortsätter att beskriva att det största hindret för företaget är kopplat till att få tag på mänskliga resurser i form av utvecklare. Detta är en stor flaskhals för företaget som har de ekonomiska förutsättningarna för att anställa utvecklare, men problemet ligger i att det inte finns tillräckligt många personer med rätt kompetens för att utveckla företaget digitalt.

Respondenten menar vidare att konkurrensen har ökat till följd av digitaliseringen och branschen förändras i en snabbare takt än tidigare. Däremot anser han inte att ledarskapet har förändrats primärt av digitaliseringen utan mer på ett indirekt sätt. Ledarskapet inom kedjan handlar framförallt om att ta hand om kunder och göra det enkelt för dem att handla. Det krävs en förståelse för affären, verksamheten och hur intäkter drivs.

*“Ledarskapet är i mitt huvud inte kopplat till IT, däremot kräver ledarskapet att du kan, förstår och nyttjar de IT-verktyg som finns för att kunna driva en effektiv verksamhet.” (Respondent 2, 2019)*

Gällande intern kommunikation berättar respondent 2 att företaget har ett intranät som alla anställda har tillgång till. Via intranätet kan ledningsgruppen sprida information gällande kampanjer och produkter. Det är en möjlighet till att höja kompetensen inom företaget samt bidra till ökad transparens.

Respondent 2 beskriver slutligen att det finns många möjligheter, men också utmaningar kopplade till digitaliseringen. Folks ovana ses som en stor utmaning och att det är viktigt att medarbetarna får utbildning i hur de ska använda systemen på ett korrekt sätt. Vidare förklarar respondent 2 att BI-verktyg som ger säljstatistik, inköpsstatistik och liknande är en stor möjlighet då det bidrar till att beslut kan baseras på data. Respondent 2 fortsätter med att berätta att när företag har kontroll över vad som händer är det möjligt att fatta rationella beslut. Detta menar respondenten är en framgångsfaktor då beslut tidigare baserades på handlarnas subjektiva uppfattning och “magkänsla” om efterfrågan och dessa var felaktiga i 99% av fallen.

### 4.3 Fallföretag 3

Respondent 3 poängterar vikten av att vara lönsam inom modebranschen vilket i förlängningen innebär att de behöver sälja fler produkter och därför vill de se resultat vad gäller ökad försäljning. Respondenten menar att branschen tidigare har sparat in så mycket kostnader som möjligt utan att göra avkall på förmågan att skapa intressant mode. Nu handlar det istället om att hitta det som gör att de kan sälja fler varor till kunderna.

Respondenten berättar att fallföretag 3 strävar efter att arbeta så agilt och flexibelt som möjligt med tanke på marknadens snabba förändring. Fallföretaget vill därför inte fastna i långa projekt som inte går att förändra med tiden. Respondenten menar att det ibland är svårt att arbeta agilt då de är beroende av ledtider och att en förändring av IT-landskapet tar tid samt tenderar att bli mer kostsam än tänkt. Det handlar om att bestämma vissa komponenter i projekt, men också att kunna vara mer flexibel när det gäller vilka aktiviteter som prioriteras.

Möjligheten med digitaliseringen handlar enligt respondent 3 om att skapa en sömlös kundresa det vill säga att kunden ska kunna ta med sig det som händer online in i butiken och tvärtom. Respondenten beskriver ett exempel kopplat till detta.

*“Man skulle önska att du skulle kunna plocka ihop din provhyttshög på nätet och sedan gå och hämta den i butik dagen efter för att sedan gå in i provhytten och prova och sen gå därifrån på samma sätt som att du hade varit och tittat ut plaggen i butik. Där skulle man också kunna få in styrkan med att vi har fler plagg online jämfört med i butik och att vi då skulle kunna förse dig med alla de plaggen som du är intresserad av dagen efter i butik. //.. Där kan vi skilja oss från en ren e-handelskedja” (Respondent 3, 2019)*

Respondenten menar att de har de fysiska möjligheterna för att göra detta, men infrastrukturen och tekniken saknas. Vidare poängterar respondent 3 att de stora bolagen som startade som e-handlare nu börjar starta fysiska butiker för att det inte räcker med de kunder som handlar på nätet utan de behöver nå de kunder som är i de fysiska butikerna också. Respondent 3 påpekar att deras styrka i den sömlösa kundresan är just att de har

både butiker och e-handel för att de har möjligheten att erbjuda kunden snabb leverans om varan finns på lager.

Respondent 3 berättar vidare att de både har egna och externa varumärken och att tanken är att de externa varumärkena ska komplettera de egna både vad gäller stil men också prisnivå. Enligt respondenten handlar det om att hitta en balans mellan dessa två typer av varumärken och påpekar också att de egna varumärkena har högre marginaler eftersom det är ett led mindre som ska betalas. Respondent 3 berättar att företaget gör analyser kring var de bra marginalerna finns samt var de positiva effekterna uppstår, däremot har de inte kunnat agera på den informationen ännu.

Vad gäller ledarskap berättar respondent 3 att företaget har bytt VD och i stort sett hela ledningsgruppen som följd av digitaliseringen. Respondenten menar att den nya ledningsgruppen är betydligt mer digitalt mogen än den gamla och det finns ett större driv kring digitalisering samt en förståelse och insikt i dess värde. Respondent 3 förklarar även att de under hösten 2018 anställde en digital analytiker och företaget har även adderat ett antal andra roller i den digitala affären för att komma ifatt andra organisationer samt utföra arbetet bättre. Fallföretag 3 har kommunicerat det ökade intresset för digitaliseringen till de anställda via affärsplanen och möten. Dessutom har det i vision och strategi fokuserats mer på de digitala kanalerna.

*“Det har varit en farhåga att e-handeln kannibaliserar på butiksköpen, men vi ser att det inte är så. Vi har väldigt bra insikt i att väldigt många kunder fönstershoppa på e-handeln för att sedan gå in i butiken och köpa.” (Respondent 3, 2019)*

För fallföretag 3 är kommunikationen och sammanhållning inom företaget (på huvudkontoret) inte ett problem eftersom det endast rör sig om cirka 100 medarbetare. Respondent 3 berättar att det är enkelt att prata med kollegor om projekt eftersom de inte är speciellt långt bort rent geografiskt och mötena är därför ofta personliga. Respondenten är ansvarig för digitaliseringen på företaget och sedan lyfter respektive verksamhet de behov och idéer som finns kring den digitala transformationen. Vidare beskriver respondenten att om det hade funnits oändligt med pengar hade mycket varit möjligt, men fallföretag 3 har inte de förutsättningarna. De arbetar snarare med att låta ”de stora jättarna” testa saker och försöker sedan vara “en god tvåa”.

Gällande interna kommunikationsplattformar har fallföretaget inte fokuserat jättemycket på dem eftersom det inte driver försäljning. Fallföretaget har idag ett klassiskt intranät som används för daglig kommunikation till butikerna för att nå ut med information om varor, kampanjer, produkter och så vidare och respondenten tror att intranätet skulle kunna inspirera mer än vad det gör i nuläget. Vidare beskriver respondent 3 att alla butiker har samma system eftersom det möjliggör samkörning, effektivisering och kostnadsreducering. Att använda samma system skapar också enhetlighet samt förenklar överföring mellan bolagen i koncernen. Respondenten beskriver också att det finns ett digitalt system mellan dem och leverantörerna vilket bidrar till ökad spårbarhet och noggrannhet och på så sätt gjort det möjligt att kunna ha en effektiv kedja.

Vad gäller möjligheterna kopplade till beslutsdata beskriver respondenten att det endast är fantasin som sätter gränser för hur företag ska kunna nyttja den samt agera på den. Respondenten berättar exempelvis att företaget genom data kan rikta personliga erbjudanden till kunden, men att det krävs en extrem fingertoppskänsla i processer direkt mot kund baserat på beteende för att lyckas med att bidra till kundnöjdhet.

*“Det finns ingen mer meningslös data än den som talar om vad som hände igår, för det kan vi inte påverka, utan den viktigaste datan är den som talar om för oss vad vi ska göra nu.” (Respondent 3, 2019)*

Vidare beskriver respondenten att det finns tydliga samband mellan kunder som endast handlar i butik och de som både handlar i butik och online. De arbetar till exempel med att få de kunder som endast handlar online att även komma in i butiken för att kunna erbjuda mervärde i det personliga mötet samt försöker få de fysiska kunderna att även handla på nätet. Respondent 3 berättar att detta görs med skyltade erbjudanden i butik eftersom det är det enda sättet att nå butikshandlande kunder.

*“Och det är det vi kommer till lite med det här att agera på informationen som vi har. Nu ser vi att vi har detta beteendet och då vill vi utmana våra kunder att förändra sig.” (Respondent 3, 2019)*

En ytterligare utmaning med digitaliseringen menar respondent 3 är att fallföretaget använder ett IT-landskap som inte är speciellt lättrolligt eller flexibelt, vilket gör att den data som finns inte är lättillgänglig. Slutligen berättar respondent 3 att digitaliseringen gör att allting går väldigt fort, vilket innebär att arbetsmiljön blir mer hektisk och kunderna förväntar sig en snabbhet i allting och har låg acceptans för att saker tar tid.

#### 4.4 Fallföretag 4

Respondent 4 beskriver mediebranschen som en bransch vilken har förändrats markant till följd av digitaliseringens framväxt.

*“Det som är svårt med digitaliseringen är att den påverkar alla i branschen och alla olika bolag. Den påverkar även saker som man kanske inte hade förutsett att den skulle påverka. Det blir alltså väldigt svårnavigerat.” (Respondent 4, 2019)*

Vidare beskriver respondenten att resurser för projekt i fallföretaget ofta är öronmärkta och endast är tänkta till ett specifikt ändamål. Respondenten ser en risk i och med detta, eftersom processer tar tid och då företagsklimatet förändras i snabb takt. Det innebär i sin tur att projektets relevans kan förändras med tiden och att investeringen i slutändan inte blir lönsam.

Respondent 4 menar att företag måste anamma en trend, satsa på den och veta att trenden inte kommer fortgå för evigt, det vill säga företag måste agera i nuet och vara flexibla. Vidare menar respondenten att det är farligt att stirra sig blind på en viss produkt och företag måste fundera över vad det är för annat värde som är kopplat till kärnprodukten eller kärnaffären och hitta alternativa sätt att tjäna pengar. Utmaningen ligger med andra ord i att utveckla personer såväl som produkter och tjänster.

*“Det viktigaste är nog att man ger människor möjlighet att utvecklas i sin arbetsuppgift och att man inte är rädd att släppa lös människor att bygga sina egna business case.” (Respondent 4, 2019)*

Respondenten anser att den stora utmaningen för mediebolag generellt är kopplad till intäktsmodellen där de största intäkterna kommer från lösnummerförsäljning och prenumeration. Respondent 4 fortsätter med att beskriva att digitaliseringen påverkade



branschen redan år 1994 när Aftonbladet lanserade sin webbsida och erbjöd den till sina läsare helt gratis. Det innebär att branschen redan 1994 frångick en affärsmodell som hade fungerat i över 100 år. Normen blev dessutom att allt som gick att läsa på internet skulle vara gratis och för att tjäna pengar skulle företagen sälja annonser på nätet. Vad företagen sedan insåg var att det inte går att få in samma intäkter på annonsförsäljning som genom försäljning per prenumeration och företagen tvingas nu påbörja en resa de borde ha börjat med för 20 år sedan, nämligen att hitta nya intäktsmodeller.

I takt med att lösnummersförsäljningen minskar och samtidigt som adblockers reglerar annonseringen på nätet menar respondenten att företag måste tänka i nya banor och hitta nya intäktsmodeller. En trend har blivit att företag köper upp andra bolag för att äga hela affären. Med andra ord erbjuda kunderna fler tjänster inom liknande produktkategorier eller produkter och tjänster som är relaterade till eller kompletterar varandra för att på så sätt knyta kunderna närmare sig. Ett exempel på detta är att telekombolag köper upp mediehus. Fallföretaget i fråga arbetar på samma sätt och respondenten beskriver det som att de försöker sprida ut sina risker, men samtidigt ha sin kärnaffär som grund. Detta eftersom tidningarna fortfarande genererar stora intäkter och företaget försöker hitta kopplingar mellan sina tidningar och andra bolag för att ta en större del av kundens totala affär, vilket också möjliggör för interna samarbeten. Respondent 4 menar att företag antingen sprider ut sina risker för att hitta nya intäktsströmmar eller nischer sig och koncentrerar sig mer på sin kärnaffär.

En annan utmaning kopplad till att göra affärer på nätet är det faktum att företagen måste arbeta mer för att få in besökare på sin hemsida. Detta görs ofta genom att köpa in trafik till hemsidorna och det innebär att det inte är tidningsägaren som bestämmer vad det ska kosta att få in läsare till hemsidan. Som följd av digitaliseringen ökar också konkurrensen eftersom företag verksamma på nätet konkurrerar med globala aktörer som erbjuder samma produkter. Det innebär också att vinstmarginalen sjunker och respondenten menar att om företag ska ha en vinstmarginal på nätet måste de producera materialet eller produkten själva för att på så sätt få hela intäkten, det vill säga egna märkesvaror.

Respondent 4 menar att för att lösa problematiken med minskade intäkter börjar mediebolagen se över sina kostnader. Ett exempel är att minska organisationen vilket innebär att färre personer måste arbeta i ett mycket högre tempo. För att upprätthålla höga

nivåer besökare på hemsidorna måste det dessutom publiceras artiklar och nyheter dygnet runt. Vidare beskriver respondent 4 att konkurrensen om någons pengar på digitala plattformar är mycket stor. Respondenten beskriver det som att digitaliseringen sänker inträdeshinder och ökar förändringstakten på marknaden. *“Helt plötsligt kommer någon in från höger och pajar hela det ekosystem som man jobbar i.” (Respondent 4, 2019)*

Respondenten berättar att medieföretag försöker hitta en mer rörlig affärsmodell där de arbetar mer med rörliga kostnader och med frilansare istället för fastanställda. Målet med denna typ av affärsmodell är enligt respondent 4 att kunna öka och minska kostnaderna beroende på efterfrågan och affärsmöjligheterna. En utmaning kopplad till verksamhetsstyrningen som den rörliga affärsmodellen medför är att det är svårt att utveckla produkterna för att på sikt kunna tjäna mer pengar på dem, eftersom fokus ligger på kostnaderna.

Respondent 4 beskriver att digitaliseringen har bidragit till att företaget har skapat en IT-infrastruktur som möjliggör innehållsdelning som gör det enklare och smidigare att dela innehåll inom koncernen för att på så sätt kunna minska kostnaderna. Intranätet har också bidragit till enklare kommunikation inom koncernen. Vidare använder företaget “Facebook at Work” för att snabbare och enklare kommunikation på arbetsplatsen och Skype används för att effektivisera möten och för att undvika onödiga resor.

Enligt Respondent 4 har ledarskapet förändrats till att bli ett förändringsledarskap, det vill säga konsten att skapa vilja till förändring inom organisationen. Respondent 4 anser att en av de största utmaningarna för företaget är bristen på kompetens och menar att det är utvecklarnas marknad då alla företag vill anställa utvecklare.

Respondent 4 anser att digitaliseringen medför många utmaningar för företaget men också många möjligheter. Respondenten beskriver att en stor möjlighet för fallföretaget är att fokusera på information från sin kundkrets för att på så sätt ha en bra utgångspunkt i att försöka hitta andra sätt att tjäna pengar. Något som respondent 4 poängterar är att det i mediebranschen alltid har använts data för beslutsfattande, men den stora skillnaden är att systemen är mycket bättre idag. Respondent 4 anser också att företag måste arbeta mer agilt och vara snabba på att utveckla nya produkter och tjänster som inte kostar allt för mycket att ta fram och därefter se om det fungerar.

*“Du kan inte lägga 3 veckors utveckling och 14 miljoner kronor på att utveckla en tjänst som redan när den kommer ut är passé och vi vet ju heller inte om den kommer bli bra.” (Respondent 4, 2019)*

#### 4.5 Fallföretag 5

Respondent 5 beskriver att byggbranschen rent generellt ligger efter gällande digitaliseringen även om företaget länge har haft digitala system för olika processer i verksamheten. Däremot har vissa system inte använts av de anställda och respondent 5 var därför med och implementerade ett montagesystem. Montörernas arbetsuppgifter var att montera samt kontakta kunder för boka in besök, däremot fanns ingen tid för det vilket skapade en flaskhals. Respondent 5 menar att detta medförde ineffektivitet och blev kostsamt eftersom montörerna inte kunde optimera sina arbetsdagar.

Det första som gjordes var att se över systemen som fanns tillgängliga och vad som var möjligt att utföra via dem och det gjordes en ny processkarta för att kartlägga alla steg i montageprocessen. I systemet var det möjligt att ladda upp dokument som tillhörde specifika order och all information kring arbetet gick att hitta i systemet, vilket gjorde det lättare för montörerna att veta vad de skulle göra.

Fallföretag 5 hade som sagt systemen sedan innan och respondent 5 förklarar att på säljavdelningen användes ett system som fungerade bra. Respondent 5 menar att säljarnas system var en viktig del i att montörerna kunde få informationen skickad till sig. När respondenten sedan fick rollen som Area Manager blev det möjligt att få ett helhetsperspektiv över de båda avdelningarna - sälj och montage. Respondent 5 beskriver att det då gick att knyta samman de två systemen vilket gjorde att hela processen blev mer följsam.

I och med att systemen började användas på “rätt” sätt ökade kontrollen av montörernas arbete och det blev möjligt att se över processer och följa upp arbetet på ett bättre sätt. Respondent 5 berättar att det svåra med förändringen var att motivera personalen att använda systemet medan det positiva var att omsättningen och lönsamheten ökade väldigt mycket på kort tid. Respondenten anser att det blev mer effektivt tack vare förändringarna

som gjordes. Även kundnöjdheten ökade då planeringen av arbeten hos kund gjordes med längre framförhållning än tidigare.

Respondent 5 förklarar att det även gjordes en omstrukturering som innebar att en ny roll som "koordinator" tillsattes. Dennes uppgift var att planera och samordna montörernas arbete och var därmed den som bokade tid för montering. Respondenten menar att det underlättade arbetet och innebar att antalet manuella uppgifter minskade vilket gjorde att montörerna blev mer effektiva. Vidare berättar respondenten att en framgångsfaktor i arbetet med digitaliseringen var att respondenten i sin roll fick möjlighet att välja sitt team och på så sätt kunde företaget få in personer som ville föra digitaliseringen framåt.

Respondent 5 anser att det var för montageavdelningen som mest förändringar skedde, men poängterar också att arbetet med digitalisering inte är klart. Inom byggbranschen generellt finns det mycket kvar att göra, men respondent 5 menar att dessa första steg var väldigt positiva och hade även inverkan på andra delar av koncernen. Förändringen innebar att det blev tydligare vem som utförde vilken arbetsuppgift och processkartan blev något som de arbetade utifrån enligt respondent 5. Respondenten menar att den nya processkartan bidrog till att de anställda fick en bättre förståelse för verksamheten samt att kommunikationen mellan avdelningarna förbättrades.

Respondent 5 belyser ett problem med organiseringen av fallföretaget då det inte finns en central roll som arbetar med utveckling och som ser till att sprida "best practice" vidare. Respondenten tror att om det finns någon som arbetar mer centralt med utveckling kan det bli mer enhetligt mellan de olika bolagen i koncernen.

Drivkraften för de förändringar som genomfördes menar respondent 5 var för att det var ostrukturerat, dysfunktionellt och olönsamt och det var delvis därför som den mer samordnande rollen som Area Manager skapades. Vidare anser respondent 5 att det var viktigt att ha personer i arbetsgruppen som ville framåt och ville vara med på förändringen. Respondent 5 menar att det i förändringsarbeten är viktigt att ge de anställda frihet och låta dem prova saker.

*“För att utveckling handlar någonstans om att man måste testa för att lära sig. Det går inte att sitta och jobba på den perfekta idén i 3 år för då har någon annan kommit med en bättre idé under tiden.” (Respondent 5, 2019)*

#### 4.6 Fallföretag 6

Fallföretag 6 är verksamma inom restaurang- och storköksbranschen och har som vision att de vill vara det självklara valet för deras kunder vad gäller flertalet produkter och enligt respondenten innebär det att de analyserar marknaden och ser till sina svagheter för att kunna hitta nya möjligheter och erbjudanden till kunderna. Till exempel har fallföretaget breddat erbjudandet till kunderna genom att erbjuda nya produkter och tjänster som efterfrågas. Fallföretaget vill kunna äga relationen till kunden och inte vara beroende av externa leverantörer och det har lett till att de arbetar mycket med att köpa upp andra bolag. Respondenten poängterar dock att kundens specifika önskemål skapar komplexitet då det gör att företagets sortiment i vissa fall kan bli väldigt stort.

Tanken med affärsutvecklingen på företaget är att bolagen ska vara sammanhållande. Det som har varit fokus för affärsutvecklingen har varit förvärvsprocesser och respondent 6 beskriver det som att teamet var ansvariga för att driva analyserna och integrera de förvärvade bolagen i hela verksamheten. Det innebär att de hittar samarbeten och affärsmodeller som fungerar och som gynnar samarbeten. Respondenten menar att något av det svåraste är att få alla anställda att förstå att de tillhör samma koncern och att de måste arbeta tillsammans. Det kan handla om att hantera konkurrenssituationer som uppstår mellan bolagen och bestämma på vilket sätt saker ska göras.

Enligt respondent 6 är det problematiskt att lyckas hitta en sammansättning av personer som förstår verksamheten och som har IT-kompetens när ett IT-system ska byggas. Vidare har de olika bolagen inom koncernen olika behov vad gäller affärssystem och i många fall är affärssystemen gamla och inte riktigt anpassade efter hur de skulle vilja arbeta.

Respondenten berättar att företag behöver gå från stora vattenfallsprojekt till att bli mer experimentella och flexibla. Däremot påpekar respondent 6 att det i nuläget inte finns utrymme eller rätt struktur på fallföretaget för att våga misslyckas med projekt. Vad gäller

förändringsarbete och arbete med att få med de anställda på det som händer, tror respondent 6 att det också handlar om att skapa ambassadörer. Vid införandet av nya system, rutiner och tankesätt påpekar respondenten att det är viktigt att arbeta på ett transparent sätt gentemot de anställda för att de ska bli mer positivt inställda till förändringarna.

*“De flesta idéerna kommer nog från botten. Det blir också problematiskt, men jag tror att man måste lyssna på önskelistan från tomten innan man drar igång ett projekt.” (Respondent 6, 2019)*

Respondent 6 anser inte nödvändigtvis att ledarskapet har förändrats som följd av digitaliseringen, utan att det snarare har förändrats för att personer idag vill bli ledda på andra sätt.

*“Jag förväntar mig till exempel inte att min chef säger åt mig vad jag ska göra. Jag vill ha en coach, jag vill ha någon som stöttar mig och säger “det är okej att göra fel”.” (Respondent 6, 2019)*

Respondenten poängterar att digitaliseringen gör att det blir enklare att följa upp saker och skapa kontroll, vilket gör att en viss typ av ledarskap behöver förändras eftersom det annars finns en risk för ökad micro-management. Däremot menar respondent 6 att denna typ av ledarskap inte heller var bra innan digitaliseringen. Respondenten förklarar vidare att den största utmaningen med digitaliseringen är människorna i organisationen, det vill säga att kunna kommunicera och få alla att förstå vad som ska göras. Som exempel tar respondent 6 upp projektsammanhang och berättar att det dels handlar om att få projektgruppen att förstå vad uppdraget är och dels om att leverantören förstår vad som ska göras samt ställer motkrav. Sedan ska resterande delar av företaget förstå vad som pågår och få information kring projektet. Respondent 6 berättar att företaget använder Skype som ett verktyg för distansmöten, men påpekar vikten av att inte effektivisera bort det personliga mötet då det bygger relationer samt bidrar till företagskulturen.

Enligt respondent 6 rör möjligheterna med digitaliseringen datainsamling och att kunna agera på den data som samlas in för att kunna bli mer prediktiv och proaktiv och då kunna styra bolaget framåt. Det är något som respondent 6 berättar att fallföretaget behöver

arbeta med och för att kunna göra det krävs en annan typ av kompetens - analytisk kompetens. Respondenten tror att det dels handlar om att hitta nya medarbetare och dels om att satsa på de som redan är anställda. Det är nämligen viktigt att nyttja den kompetens som finns inom företaget samt se till vilka roller som finns och vad för mandat dessa personer har, inte endast leta efter ny kompetens.

Som ett steg till att bli mer prediktiva och proaktiva berättar respondent 6 att företaget har rekryterat en ny VD som länge har arbetat med digital utveckling, det vill säga en person med en annan typ av profil än tidigare. Respondent 6 menar att företaget vill kunna nyttja data mellan de olika bolagen för att kunna skapa värde för kunderna. Om en kund exempelvis slutar köpa en vara för att den är för dyr, bör detta uppmärksammas och tanken är då att de ska kunna erbjudas ett substitut som är billigare från ett annat bolag i koncernen.

Respondent 6 anser att digitaliseringen är något positivt, men att det handlar om att ta vara på den data som genereras annars är det lika bra att strunta i att digitalisera. Vidare berättar respondenten att digitaliseringen underlättar integrering, skapar gemensamma processer och förenklar beslut. Respondenten beskriver grossistmarknaden som underutvecklad vad gäller digitala verktyg då de fram till för några månader sedan fortfarande använde papper och penna för att plocka order. Enligt respondenten behövs digitala verktyg för att kunna följa upp olika processer och det är svårt att växa och bli mer effektiva utan de digitala verktygen. Fallföretaget har påbörjat den förändringen och de investerar mycket inom detta område mest för att kunna öka spårbarheten och för att effektivisera. Respondent 6 påpekar även att investeringarna bör ske ur en styrningssynpunkt, eftersom det annars inte går att veta vad som ska ageras på samtidigt som det också handlar om att skapa konkurrenskraft.

*“Om vi inte kan skicka ut till våra kunder att vi är på väg gör det oss sårbara mot våra konkurrenter i branschen.” (Respondent 6, 2019)*





## 5 Analys

*För att besvara våra forskningsfrågor ser vi det som väsentligt att utifrån såväl teoretisk som empirisk synpunkt diskutera digitaliseringen och styrningen. Analysen är uppdelad i två huvudavsnitt och följer analysmodellens struktur där vi börjar med att analysera vår första forskningsfråga för att sedan gå vidare till vår andra forskningsfråga. Kapitlet avslutas med en reviderad analysmodell som framkommit under analysens gång.*

### 5.1 Digitaliseringens påverkan på verksamhetsstyrningen

*För att skapa förståelse gällande hur digitaliseringen kan påverka verksamhetsstyrningen har vi valt att dela upp detta avsnitt i fyra delar. Inledningsvis kommer vi att analysera digitaliseringens påverkan på organiseringen. Därefter följer ett avsnitt om värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden, ett avsnitt om ledarskap, kommunikation och kompetens och slutligen ett avsnitt om beslutsdata.*

#### 5.1.1 Digitaliseringens påverkan på organisering

Schreckling och Steiger (2017) menar att arbete med digitalisering inte längre är ett val som företagen gör, utan en förutsättning för att uppehålla konkurrenskraft vilket är möjligt att se i det empiriska materialet. Vidare menar Cöster et al (2017) att digitaliseringen liknar en katalysator som ökar hastigheten på processer. Detta påpekar även respondent 2 som menar att digitaliseringen har påskyndat deras digitala utveckling och utgjort en framgångsfaktor. Samtliga fallföretag arbetar utifrån en traditionell verksamhet, det vill säga de är inte baserade på en rent digital affärsidé, och de har därför kopplat samman den digitala verksamheten med den traditionella för att på så sätt skapa konkurrensfördelar. Detta skulle kunna innebära att det finns en strävan mot en mer integrerad verksamhet där allt hänger samman och det finns möjligheter att skapa stordriftsfördelar. Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) beskriver att de tekniska möjligheterna har bidragit till en ökad integrering, vilket är fördelaktigt för fallföretagen då det ger dem en bättre överblick och helhetsbild av verksamheten.

Samtliga respondenter är eniga om att digitaliseringen har bidragit till en förändring av fallföretagen, men att denna förändring har varit av olika grad. Respondent 2, 3, 5 och 6 beskriver att digitaliseringen framför allt har bidragit till ökad effektivitet, spårbarhet och mer pålitliga beslutsdata för dem. Respondent 1 och 4 beskriver att digitaliseringen för

deras fallföretag har förändrat sättet att göra affärer och skapa intäkter. Kane et al (2015) beskriver att de företag som är mer digitalt mogna har andra mål med sin digitalisering och att dessa företag har förstått att digitaliseringen förändrar hela verksamheten samt arbetar aktivt med denna förändring. Baserat på empirin verkar den digitala mognaden skilja sig åt mellan fallföretagen där fallföretag 2, 5 och 6 verkar befinna sig i branscher som är mindre digitalt mogna, medan fallföretag 1 och 4 har kommit längre i sin digitala mognad. Det verkar därmed finnas en koppling mellan digital mognad i branschen och omfattningen av förändringen som digitaliseringen för med sig.

Fallföretag 3 utmärker sig däremot från de andra fallföretagen då de enligt respondenten befinner sig i en bransch som generellt har kommit längre i sin digitala utveckling, men på grund av företagets storlek och resurser har de inte möjlighet att agera först och arbeta med innovation på samma sätt som de stora aktörerna inom branschen. Respondent 3 beskriver att de arbetar med att förändra sitt IT-landskap, vilket tar tid och de större aktörerna har möjlighet att förändras snabbare då de har mer resurser. Detta kan tyda på att även om branschen i sig är digitalt mogen kan vissa företag ha kommit längre i sin digitala resa än andra. Därmed verkar det finnas skillnader branscher emellan, men det kan även skilja sig mellan företag inom olika branscher.

Litteraturen beskriver att en omorganisering av företag har skett till följd av att IT-strukturen har förändrats (Magnusson, 2018; Lindvall & Iveroth, 2018; Westelius & Olve, 2018) vilket också bekräftas av flera respondenter i studien. Det handlar dels om mer samordnande roller inom företag och dels om att det finns en plan för hur organiseringen ska ske för att bäst dra nytta av digitaliseringen utifrån varje enskilt företags perspektiv. Exempelvis berättade respondent 5 att rollen som Area Manager gjorde det möjligt att koppla ihop olika avdelningar inom företaget. Däremot påpekar respondenten att det saknades en mer övergripande roll på central nivå inom fallföretag 5 som arbetar för att skapa mer enhetlighet mellan bolagen. Även roller som CIO (chief information officer) har tillkommit till följd av digitaliseringen.

Respondent 1 påpekar att företag har börjat rekrytera andra typer av profiler till sina styrelser för att driva på den digitala utvecklingen och respondent 3 och 6 knyter an till detta. Dels görs dessa förändringar för att få nya insikter inom företagen och dels för att få in kompetens kring användning av data för att ta beslut som är mer prediktiva och

proaktiva. Respondent 3 berättar att de bytt ut i stort sett hela ledningsgruppen för att skapa en större förståelse för digitaliseringen och respondent 6 förklarar att företaget ska få in en ny VD som har en mer digital profil. Dessa är också exempel på omorganisering som följd av digitaliseringen och vikten av att ledningen får med hela organisationen på förändringen vilket kräver att ledningen måste ha förståelse för hur verksamheten och medarbetarna påverkas (Kohnke, 2017). Vidare menar Lindvall och Iveroth (2018) att teknikförändringar måste ske med organisatorisk utveckling för att företag ska kunna bli framgångsrika vilket respondent 1, 3 och 6 ger exempel på. Detta är även något som respondent 5 knyter an till och påpekar att det är viktigt med personer som vill driva utvecklingen framåt vid arbete med digitalisering. Att få in personer med rätt kompetens som vill leda utvecklingen blir således en framgångsfaktor vid digital transformation.

Alla respondenter är överens om att digitala verktyg gör det möjligt att effektivisera processer och skapa integration i verksamheten, vilket både Digitaliseringskommissionen (2016) och Iveroth, Lindvall & Magnusson (2018) menar är en av poängerna med digital transformation. Respondent 1 tror att det handlar om att organisera sig på ett sätt som är anpassat efter den bransch som företaget befinner sig i och företagets verksamhetsbehov, vilket Cöster et al (2017) framställer som IT-styrning. Respondent 1 beskriver vidare att verksamheten och IT inte bör vara två separata delar, utan IT bör vara en komponent i verksamheten. Det är enligt Magnussons (2018) definition innebörden av IT-styrning; att IT-avdelningen skiftar fokus från endast IT till hela verksamheten.

Som vi konstaterade i problemdiskussionen finns det teori som tyder på att företag måste agera på den ökade digitaliseringen och förändra sina verksamheter för att inte riskera att stå och se på när konkurrenter eller nya aktörer tar över marknadsandelar (Björkdahl, Wallin & Kronblad, 2018; Tillväxtanalys, 2017; Andersson, 2017; Groen et al, 2017; McKeown & Dulkan, 2016). Respondent 1, 2, 3 och 4 bekräftar att konkurrensen har ökat till följd av digitaliseringen. Respondent 4 beskriver att inträdeshindren inom branschen har blivit betydligt färre på grund av digitaliseringen och tillgängligheten på internet. Schreckling och Steiger (2017) påpekar också detta och menar att i stort sett alla med internet och en god idé kan skapa en egen verksamhet med tanke på de låga inträdeshindren som finns i dagens företagsklimat. Även respondent 1 uttrycker ökad konkurrens på den digitala kanalen då det finns fler konkurrenter där. Respondent 4 poängterar att förändringstakten gör att hemsidor och magasin som haft positiv utveckling

under flera år helt plötsligt kan komma att krascha utan att de vet varför eftersom det är lätt för nya aktörer att etablera sig på marknaden. Digitaliseringen får därmed konsekvenser för företag och gör att de inte längre kan förlita sig på gamla modeller och arbetssätt, eftersom de snabbt blir utdaterade vilket kan leda till att företag utkonkurreras. Detta bekräftas av McKeown och Durkins (2016) uttalande om företagsklimatets ständiga och snabba utveckling vilken ställer krav på företagens agerande. Den ökade konkurrensen verkar således bidra till att företag ständigt bör förändras och det verkar i sin tur kräva mer flexibla strukturer.

För fallföretag 5 och 6 är konkurrensen till följd av digitaliseringen inte lika påtaglig och detta skulle kunna bero på att de befinner sig i branscher som inte är lika digitalt utvecklade. Det kan också vara kopplat till deras värdeerbjudanden och vad de faktiskt erbjuder sina kunder då det för exempelvis fallföretag 5 handlar om hantverk. Dessa två företag har framförallt arbetat mer med att implementera interna digitala system för att kunna effektivisera, underlätta för sina anställda och öka spårbarhet och kan då anses befinna sig i en mer initial fas av arbetet med digitalisering. Det är även något som Schreckling och Steiger (2017) påpekar var målet med digitaliseringen från början.

Fem av sex respondenter beskriver en strävan mot ökad snabbhet vid arbete med projekt till följd av digitaliseringen. Respondent 4 poängterar att *“Du kan inte lägga tre veckors utveckling och 14 miljoner kronor på att utveckla en tjänst som redan när den kommer ut är passé och vi vet ju heller inte om den kommer bli bra.”*. Respondent 5 knyter an till detta på följande sätt: *“För att utveckling handlar någonstans om att man måste testa för att lära sig. Det går inte att sitta och jobba på den perfekta idén i tre år för då har någon annan kommit med en bättre idé under tiden”*. Även respondent 1 påpekar att det bör arbetas mer agilt med projekt och beskriver att de numera använder sig av pilotförsök. Respondent 3 poängterar att de arbetar så agilt och flexibelt som de kan för att de inte vill fastna i långa projekt eftersom marknaden förändras väldigt snabbt. Detta påpekar även respondent 6 och menar att de behöver bli mer experimentella och flexibla i sitt arbetssätt.

Dessa exempel tyder på att företag måste agera i nuet och vara mer flexibla vilket majoriteten av respondenterna har bekräftat. Detta styrks vidare av Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) som påpekar vikten av att agera i tid på den information som finns tillgänglig. Författarna uttalar sig om att det anses bättre att ha *“ungefär rätt, men i tid”*

än att ha rätt information men för sent. Respondent 4 uttrycker att digitaliseringen gör att företagsklimatet blir svårnavigerat och detta kan göra att företag drunknar i för mycket information (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Med en strävan mot agila arbetsprocesser blir utmaningen att kunna skapa flexibla strukturer och agera på informationen som finns tillgänglig. Detta skulle också kunna kopplas till digital mognadsgrad, då mer digitalt mogna företag har kommit längre i sin förändring av organisationsstrukturen vilket då verkar skapa bättre förutsättningar för flexibla strukturer och således en möjlighet att agera på informationen. Det styrks av Kane et al:s (2015) uttalande om att mer digitalt mogna företag har förstått att digitaliseringen förändrar hela verksamheten.

Till skillnad från de andra respondenterna beskriver respondent 2 att företaget har en tydlig processordning i deras arbete med projekt och det skulle kunna tolkas som ett mer traditionellt sätt att arbeta med projekt på. Respondenten anser att det i en komplicerad organisation inte är möjligt att agera på infall utan att förändringsarbetet behöver följa en viss ordning. Detta motsäger ovan nämnd teori och skulle kunna bero på att strukturen på fallföretag 2 är ordnat på ett mer traditionellt sätt. Något som även Kohnke (2017) uttrycker är problematiskt då det kan leda till att beslut tas för långsamt. Trots detta talar fem av sex respondenter om att ökad flexibilitet är önskvärt och därför verkar det rimligt att ett sådant förhållningssätt är att föredra när det kommer till digitaliseringen i och med dess snabba förändringshastighet.

Vidare påpekar respondent 4 att de i nuläget arbetar med projekt på ett lite mer traditionellt sätt då pengarna för olika projekt ofta är öronmärkta. Respondenten beskriver att det gör att projektet som pengarna var tänkta att användas till också måste vara det som blir slutprodukten. Det kan bli problematiskt eftersom förändringstakten är hög och projekten kan ta lång tid, vilket innebär att projekten kan förlora sin effekt innan de är slutförda. Respondent 4 anser dock att arbetet med projekt behöver vara mer flexibelt för att kunna hänga med i utvecklingen. Kohnke (2017) poängterar att den ökande förändringsdynamiken innebär att företag måste genomföra förändringar snabbare. Dessutom påpekar Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) att det uppstår en problematik vid kalkylering av digitala investeringar då de klassiska modellerna inte understödjer den typen av flexibilitet. Därmed styrks diskussionen ovan gällande hur projekt i framtiden

bör utformas. Flexibilitet verkar vara något som företag vill uppnå och svårigheten uppstår i omställningen till ett mer flexibelt arbetssätt och en mer flexibel struktur.

Sammanfattningsvis framhäver majoriteten av alla respondenter således att flexibilitet är av stor vikt för att företag ska kunna utvecklas och på så sätt kunna vara konkurrenskraftiga. För att kunna uppnå flexibilitet krävs nya strukturer som främjar ett sådant arbetssätt och det är själva svårigheten för företag. Det verkar inte finnas något universalrecept för hur företag ska organisera sig för att kunna dra nytta av digitaliseringen, utan det gäller att hitta en lösning som fungerar för det specifika företaget i dess specifika bransch. Branschens digitala mognadsgrad verkar även spela roll för i vilken utsträckning digitaliseringen påverkar organiseringen av företag. Företag i mindre digitalt mogna branscher har fokuserat mer på interna system för effektivitet, medan mer digitalt mogna företag har kommit längre i sin digitala utveckling och arbetar mer integrerat med IT och verksamheten och som ovan nämnt styrks detta av Kane et al (2015). Det som även har framkommit är att det finns en tidsaspekt i arbetet med digitalisering. Det innebär att mindre digitalt mogna företag delvis har kommit till insikt kring vilka förändringar de bör göra, men de har ännu inte kommit tillräckligt långt i sin utveckling för att kunna genomföra dessa önskade förändringar.

5.1.2 Digitaliseringens påverkan på värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden  
Johanson och Skoog (2007) beskriver att synen på värdeskapande har förändrats till att intressenter idag ska skapa värde tillsammans. Respondent 2 berättar att nästa steg för fallföretaget i sin digitala resa är att skapa systemintegration mellan dem och leverantörerna för att kunna underlätta informationsflödet till kunden. Vidare poängterar Lindvall (2011) att processer bör sträcka sig utanför det egna företaget och att det därmed skapas värdekedjor, vilket fallföretag 2 ämnar göra med hjälp av digitala verktyg och integrerade system. Anledningen till leverantörsintegrationen är enligt respondent 2 att bli mer kundorienterade genom att korta ledtider och förbättra kommunikationen till kund för att på så sätt öka kundnöjdheten. Även respondent 3 beskriver vikten av samarbete med leverantörerna då det bidrar till ökad spårbarhet och noggrannhet vilket i sin tur möjliggör en effektiv kedja. Detta påpekar Nilsson (2003) är exempel på olika angreppssätt inom processorientering och eftersom det finns det tendenser hos

fallföretagen att sträva efter flexibilitet, kundanpassning och effektivitet verkar det som att de arbetar med processororientering.

Det går även att argumentera för att samtliga fallföretag ämnar skapa värdekedjor till sina kunder eftersom värdeerbjudandet fokuserar på vad kunden efterfrågar. Samtliga respondenter har uttryckt ett ökat fokus på kunderna och arbetar utifrån hur kundens beteendemönster ser ut för att kunna bredda sitt erbjudande. Detta är ett av de stora målen med processororientering och handlar i grunden om att fokusera på värdeskapande aktiviteter (Lindvall, 2011). Som exempel på det berättar både respondent 1 och 4 att de arbetar med lösningar för att bredda erbjudandet mot kund och skapa produkter och tjänster som kunderna är villiga att betala mer för. Respondent 3 beskriver att för att kunna öka lönsamheten behöver kunderna handla fler produkter och fallföretaget arbetar med att underlätta kundresan genom olika typer av lösningar för att skapa mer lättillgänglighet för kunderna. Vidare förklarar respondent 5 att gemensamma digitala system har bidragit till ökad kundnöjdhet som följd av ökat informationsutbyte och ökad spårbarhet. Även respondent 6 poängterar ökad spårbarhet som en möjlighet med digitaliseringen och menar att de blir sårbara gentemot konkurrenter om de inte kan kommunicera med sina kunder. Att företag involverar leverantörer och kunder i sina processer och skapandet av värde, verkar göras med utgångspunkt i att underlätta för kunden vilket också ökar lojalitet och i förlängningen ger ökade intäkter.

Schreckling och Steiger (2017) beskriver att effektivisering av processer och arbetssätt har varit målet för digitaliseringen i årtionden, men att målet på senare år har varit att utveckla nya typer av värdeerbjudanden med hjälp av nya produkter, tjänster och affärsmodeller för att genom dessa skapa lönsamhet och konkurrenskraft. Som nämnt tidigare är de olika fallföretagen i olika mognadsgrad vad gäller digitalisering. Respondent 4 uttrycker att mediebranschen generellt har ett kostnadsfokus på grund av minskade intäkter, vilket hämmar utvecklingen av produkter. Trots att mediebranschen är väldigt digital har de inte kunnat utnyttja digitaliseringen till fullo på grund av detta kostnadsfokus. Detsamma gäller för fallföretag 3 som inte har möjlighet att vara first-mover på marknaden och då istället får anamma konkurrenternas framgångsfaktorer. Vidare påpekar respondent 6 att det utan digitala verktyg blir svårt för företag att växa och bli mer effektiva. Något som även respondent 5 knyter an till som genom sitt arbete med de digitala systemen möjliggjorde informationsdelning, mer effektiva kedjor och ett

mer effektivt arbete. Därmed verkar användandet av digitala verktyg som effektiviseringsverktyg bli en förutsättning för att kunna utveckla produkter, tjänster och affärsmodeller.

Cöster et al (2017) menar att värdeerbjudanden förändras i och med digitaliseringen och respondent 1 och 4 berättar att de har börjat fokusera på sin kärnaffär för att kunna bygga tjänster och produkter kring den och kunna bredda erbjudandet mot kund. Respondent 1 och 4 förklarar vidare vikten av att finna nya intäktsströmmar för att kunna hantera de kostnader som de digitala investeringarna för med sig. Respondent 4 berättar även att det finns en önskan om att vara med i kundens hela resa och därför har de genom uppköp av bolag med kopplingar till kärnverksamheten kunnat bredda sitt erbjudande och på så sätt kunnat öka intäkterna på olika sätt. Detta gäller även fallföretag 6 då respondenten berättar att de arbetar med uppköp av andra bolag för att kunna erbjuda kunderna ett större utbud och på så sätt äga hela relationen till kunderna. Det finns en poäng i att knyta kunden till sig samt skapa och utveckla tjänster och produkter som kunderna är villiga att betala mer för. Respondent 6 beskriver även en önskan i att kunna identifiera kundernas önskemål via data för att kunna erbjuda rätt produkter. Respondenten menar också att digitala investeringar bör ske ur ett styrningsperspektiv då det gör det möjligt att skapa konkurrenskraft. Detta knyter an till att IT gör att värdeerbjudanden får ett större tjänsteinnehåll, ökad kvalitet och produktivitet samt fokuserar mer på att tillfredsställa kundernas behov istället för att endast ha ett monetärt värde (Cöster et al, 2017). Det går att koppla till processorienteringen och behovet av kundorientering som poängteras av många respondenter. Då erbjudanden breddas för att möta kundernas önskemål och behov, blir det möjligt att öka kundnöjdheten och på så sätt också intäkterna eftersom nöjda kunder återkommer.

Respondent 2 och 4 beskriver att den ökade konkurrensen på nätet orsakar lägre marginaler, vilket innebär att företag behöver skapa trafik genom välkända varumärken med lägre marginaler för att driva kunder till butiken och väl där få en större affär genom egna märkesvaror med högre marginaler och på så sätt öka intäkterna. Även respondent 3 förklarar att de använder externa varumärken för att komplettera sina egna varumärken och respondenten påpekar att de egna varumärkena har högre marginaler. På så sätt fungerar de externa varumärkena som destinationsdrivare för fallföretag 3. Dessa kan då ses som exempel på förändringar i affärsmodeller till följd av digitaliseringen som hjälper



företagen att utveckla värdeerbjudanden för att skapa lönsamhet och konkurrenskraft (Schreckling & Stegier, 2017).

Ytterligare exempel på hur affärsmodellerna förändras till följd av digitaliseringen är att respondent 1, 2 och 3 berättar att de använder de digitala kanalerna för att driva kunder till butiken för att på så sätt öka antal köp och därmed intäkterna. Enligt respondent 1 ökar konkurrensen på den digitala kanalen och respondenten menar att det är där tillväxten inom apoteksbranschen sker, vilket innebär att de fysiska apoteken behöver användas som en unique selling point. Fallföretag 3 erbjuder kunder att hämta beställda paket samt returnera produkter i butik; dels för att kunna öka kundnöjdhet och dels för att skapa trafik till butiken. Respondent 3 berättar även att de arbetar med den sömlösa kundresan för att underlätta kundens köppplevelse. Det som dessa tre fallföretag har gemensamt är att de har fysiska butiker som de kan använda på olika sätt för att den digitala affären ska kunna komplettera den traditionella. I och med digitaliseringen och e-handeln uppstår fler hot och fler konkurrenter, men det verkar som att de fysiska butikerna skapar platser där fallföretagen kan möta sina kunder och på så sätt erbjuda ett högre värde. Som respondent 3 påpekar har flertalet rena e-handlare startat fysiska butiker för att kunna nå fler kunder då det inte är tillräckligt med kunderna som endast handlar på nätet. Det verkar därmed vara en framgångsfaktor att integrera den digitala verksamheten i den fysiska och för att lyckas med det måste styrningen rimligtvis anpassas utefter dessa förutsättningar. Med andra ord verkar det krävas en omorganisering för att företag ska kunna utveckla sina erbjudanden och affärsmodeller samt dra nytta av digitaliseringen. Således kopplas detta tillbaka till föregående avsnitt om organisering som då verkar bli en förutsättning för att vidare kunna utveckla den digitala verksamheten.

Vidare beskriver respondent 5 att det interna förändringsarbetet med de digitala systemen förbättrade erbjudandet till kund då det blev mer effektivt och transparent, vilket ökade såväl kundnöjdheten som företagets lönsamhet. Som Schreckling och Steiger (2017) påpekar måste företag ständigt se över värdeerbjudanden för att kunna svara på de förändringar som digitaliseringen innebär. Fallföretagen har alla gjort olika typer av förändringar med hjälp av digitala lösningar och det gemensamma är att kunden har varit i fokus och att det i grund och botten handlar om att öka intäkterna eftersom digitala förändringar är kostsamma. Vidare menar Schreckling och Steiger (2017) att utan

ständiga förbättringar kommer företagen att bli omsprungna av konkurrenterna. Därför är det nödvändigt att företagen hela tiden tittar på vad kunderna efterfrågar.

De förändringar i värdeerbjudanden och affärsmodeller som fallföretagen har gjort är av olika karaktär samt storlek och dessa verkar påverkas av företagets digitala mognadsgrad. Det blir tydligt att först när det initiala arbetet med digitaliseringen är genomfört blir det möjligt för företag att fortsätta sin utveckling. Det verkar därför finnas olika steg och därmed olika mognadsgrader gällande digitalisering. Beroende på i vilken mognadsfas företag befinner sig verkar det som att digitaliseringen påverkar företagets värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden i olika utsträckning. Mer digitalt mogna företag utvecklar tack vare digitaliseringen nya sätt att bedriva sin verksamhet, medan företag som är mindre digitalt mogna i första hand använder digitala verktyg för att effektivisera. En poäng verkar också vara att målet med verksamhetsutvecklingen hela tiden är att öka intäkterna samt lönsamheten och detta görs hela tiden med utgångspunkt i kundens perspektiv. Slutligen argumenteras för att alla företag oavsett mognadsgrad ständigt måste arbeta med sina värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden och arbetet med digitaliseringen är en ständigt pågående process, det vill säga även digitalt mogna företag måste ständigt arbeta med att förändra och utveckla verksamheten.

### 5.1.3 Digitaliseringens påverkan på ledarskap, kommunikation och kompetens

Enligt teorin handlar verksamhetsstyrning om sättet att styra, leda och organisera verksamheten (Anthony et al, 2014; Merchant & Van der Stede, 2017) och Kohnke (2017) menar att digitaliseringen innebär att företag behöver leda på nya sätt. Genom empirin går det att konstatera att sättet att styra och utveckla verksamheten har förändrats, däremot uttrycker respondenterna att förändringen av ledarskapet snarare handlar om andra bitar än just digitaliseringen. Respondent 2 och 3 påpekar att arbetet handlar om att driva intäkter och att de digitala verktygen underlättar det arbetet. Respondent 6 beskriver det som att folk vill bli ledda på andra sätt och respondent 1 poängterar att det handlar om att tydliggöra strategin framåt samt hur saker testas. Exempelvis anser respondent 1 att arbetet behöver ske mer agilt och flexibelt. Även respondent 3, 4, 5 och 6 förespråkar ett mer agilt arbetssätt och att utveckling av produkter och tjänster måste ske mycket snabbare idag.

Det verkar som att arbetssättet samt organiseringen har förändrats då förändringstakten ökar på grund av digitaliseringen och då måste ledarskapet också rimligtvis förändras för att kunna leda verksamheten på nya sätt och klara av utmaningarna som digitala transformationer medför. Till exempel beskriver respondent 3 och 6 att det har gjorts förändringar i ledningsgrupperna för att få in mer kompetens kring digitaliseringen. Därmed kan ledarskapet sägas påverkas indirekt av digitaliseringen även om alla respondenter inte uttrycker det specifikt. Vidare menar Kohnke (2017) att många företag fortfarande har mer traditionella beslutsprocesser som är baserade på hierarkiskt strukturerade organisationer. Detta leder till att beslut tas för långsamt (ibid) och då majoriteten av respondenterna har uttryckt ett behov av ökad flexibilitet vid beslutsprocesser skulle det kunna gå att konstatera att det krävs en omstrukturering av organisationen och ett annorlunda ledarskap som främjar förändringsarbete. Att företag då väljer att förändra sina ledningsgrupper till följd av digitaliseringen, är ett tydligt exempel på att Kohnkes (2017) antagande om nya sätt att leda stämmer och detta styrker den påverkan som digitaliseringen har på ledarskapet.

En annan aspekt som ställer krav på förändrat ledarskap är kopplad till utveckling av medarbetare och respondent 6 påpekar att ledningen inte alltid har insikt i det operativa arbetet då de flesta idéerna kring utveckling kommer från de anställda inom den operativa verksamheten. Respondent 4, 5 och 6 betonar vikten av att utveckla personer och låta de vara en del av processen. Det ställer också krav på ledarskapet som behöver främja innovation och utveckling utan att fokusera på hur arbetet utförs på detaljnivå.

Flera respondenter poängterar vidare att digitaliseringen har bidragit till en ökad kontroll då det nu är enklare att följa vad de anställda gör och hur deras dagar ser ut, vilket på ett sätt kan främja micro-management. Vilken grad av kontroll som är önskvärd i dagens digitala värld, där företagsklimatet förändras i en snabbare takt, går inte att resonera kring utifrån denna studies material. Däremot kan det vara möjligt att konstatera att det ställs krav på flexibilitet och innovation, vilket i sin tur kräver kreativitet. Respondent 1 berättar att det eventuellt finns en risk i att ökad kontroll hämmar kreativiteten hos anställda. Graden av önskvärd kontroll skulle därmed kunna gå att koppla till mognadsgrad då respondent 5 beskriver att de digitala verktygen har bidragit till kartläggning av de anställdas arbete vilket har varit en fördel för fallföretag 5. Däremot uttrycker både

respondent 1 och 6 en oro kring micro-management kopplat till att det kan hämma de anställdas motivation och kreativitet vilket är viktigt för innovationsarbetet.

Flertalet respondenter lyfter fram bristen på teknisk och analytisk kompetens som en av de största utmaningarna som digitaliseringen för med sig. Även Kohnke (2017) och Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) påpekar att digitaliseringen kräver ny kompetens såsom problemlösningsförmåga och analytiska förmågor. Det råder delade meningar om hur företag ska få in nya kompetenser i bolagen. Respondent 6 uttrycker en önskan om att utbilda den personal som företaget redan har och inte endast leta ny personal med nya kompetenser. Respondent 4 beskriver att inget företag vill utveckla anställdas kompetens om det sedan innebär att medarbetaren byter till ett konkurrerande bolag. Det går att konstatera att samtliga fallföretag är i behov av ny kompetens i form av utvecklare och analytisk kompetens för att driva sina verksamheter framåt, men varifrån denna kompetens bör komma ifrån går inte att svara på utifrån studiens material. Vissa respondenter uttrycker det som att det handlar om att efterfrågan på utvecklare är större än utbudet. Flertalet respondenter beskriver vidare att personalens ovana och okunskap utgör en risk då digitala verktyg inte får någon effekt om personalen inte vet hur de ska användas. Exempelvis uttrycker respondent 5 att fallföretaget länge har haft digitala system för att förenkla verksamheten men att dessa inte användes. Denna risk beskriver även Iveroth och Eriksson-Lundström (2013) som menar att det kan finnas finansiella resurser, men att den stora svårigheten ligger i att utveckla de mänskliga och organisatoriska resurserna. Om företag då inte utvecklar organisationen och medarbetarna kan det bli svårt att dra full nytta av digitaliseringen.

En ytterligare utmaning som några av respondenterna beskriver kopplat till kompetensbristen är att få olika yrkesroller att kunna kommunicera med varandra, det vill säga att utvecklarna ska förstå verksamheten. Respondent 1 beskriver att det behövs en förståelse för affären och verksamheten och respondent 6 menar att ledningen behöver lyssna på och ta hjälp av de anställda för att kunna utveckla användarvänliga digitala verktyg. Detta kopplas återigen till IT-styrningen och organiseringen som kräver ett mer integrerat arbetssätt mellan IT och den övriga verksamheten (Magnusson, 2018; Cöster et al, 2017). Det gäller då även mellan olika anställda, inte endast de olika avdelningarna. Således verkar det krävas en omorganisering som tillåter strukturer för förenklad kommunikation.

Samtliga respondenter anser att digitala verktyg, exempelvis gemensamma intranät, underlättar kommunikationen inom företagen och respondent 5 beskriver att de anställda fick en bättre förståelse för verksamheten genom att kommunikationen mellan avdelningarna förbättrades. Respondent 6 framhäver att de anställda behöver få information kring vad som händer och vilka projekt som pågår i verksamheten för att det är viktigt att få med sig alla på resan. Respondent 3 poängterar vikten av att kommunicera ut mål och vision gällande digitaliseringen till de anställda för att de ska förstå de digitala förändringarna och dess fördelar. Respondent 3 påpekar också att kommunikation på huvudkontoret inte är ett problem vilket gör det enkelt att kommunicera på plats, däremot används digitala verktyg för att kommunicera ut till butikerna. Vidare beskriver respondent 4 att interna kommunikationsplattformar bidrar till snabbare kommunikation på arbetsplatsen samt mer effektiva möten. Dessa exempel går att koppla till att digitaliseringen bidrar till ett mer transparent informationsflöde som leder till förbättrad kunskapsdelning, förbättrat samarbete och beslutsfattande (Kohnke, 2017). Att kunna kommunicera via digitala verktyg verkar således ha en positiv effekt för transparensen och medför snabbhet för informationsdelningen inom fallföretagen. Däremot belyser respondent 6 vikten av att inte effektivisera bort det personliga mötet, eftersom det skapar relationer och på så sätt bidrar till företagskulturen. Med detta som utgångspunkt kan digitaliseringen bidra till effektivitet vad gäller kommunikation, men det verkar även finnas en poäng i att inte eliminera de fysiska mötena.

#### 5.1.4 Beslutsdata

Jannesson och Nilsson (2016) talar om affärssystem som medel för att samla in, analysera och distribuera styrinformation och samtliga respondenter använder sig av digitala system och affärssystem. Den data som samlas in gör det möjligt för företag att fatta beslut på ett mer proaktivt sätt (ibid), något som respondent 6 poängterar är viktigt och som fallföretaget arbetar med att utveckla. Det problematiska med all data är på vilket sätt den ska användas för att kunna dra nytta av den (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Detta bekräftas av respondent 1 och 6 som båda beskriver att de anställda inte riktigt vet vad de ska göra med datan. Iveroth, Lindvall & Magnusson (2018) lyfter också risken med för mycket information och att anställda kan bli överhopade av informationen. Med detta

som utgångspunkt verkar såväl empiri som teori bekräfta vikten av att veta på vilket sätt de ska använda informationen för att den inte ska tappa sin mening.

Även Kane et al (2015) påvisar ovanstående problem och menar att det inte räcker att endast implementera teknologin utan att företag behöver veta vad de ska göra med den och hur de ska analysera, tolka och svara på datan. Utifrån empirin verkar det i vissa fall som att de anställda inte förstår eller vet vad de ska göra med data. Dock menar respondent 4 att de länge arbetat med statistik och data och använt dessa för att kunna anpassa erbjudanden samt styra verksamheten. Till skillnad från detta påpekar respondent 3 att de genom analyser har kommit till nya insikter om vad de vill göra, men att de i nuläget inte har resurserna för att kunna agera på dem. För fallföretag 3 handlar det således om att strukturera om och skapa ett IT-landskap som tillåter dem att agera på data. Vidare poängterar respondent 3 att *“det finns ingen mer meningslös data än den som talar om vad som hände igår, för det kan vi inte påverka”* utan det viktigaste är att fokusera på den data som talar om vad nästa steg är. Med detta som utgångspunkt verkar det gå att konstatera att beslutsdata är en stor möjlighet för företagen, men att utmaningen ligger i hur den ska användas, hur medarbetarna hanterar den och hur IT-strukturen ser ut. Vidare går användandet av data att koppla till fallföretagens digitala mognad där vi till exempel menar att fallföretag 4 är mer digitalt moget än fallföretag 3. Fallföretag 4:s arbete med att använda data tyder på en högre digital mognad, medan fallföretag 3:s strävan efter att på ett bättre sätt kunna göra det tyder på mindre digital mognad.

Jannesson och Nilsson (2016) menar också att affärssystem bidrar till ökad transparens och enhetlighet kring informationen. Detta är något som respondent 6 poängterar och respondenten framhäver att de anställda behöver få information kring vad som händer och vilka projekt som pågår i verksamheten eftersom det är viktigt att få med sig alla på resan. Respondent 6 menar också att om människorna i organisationen inte är positivt inställda till förändring blir det väldigt svårt att införa nya rutiner, system och tankesätt. Vidare förklarar respondent 2 att alla butiker har gemensamma affärssystem för att underlätta informationsutbyte mellan dem vad gäller lagersaldo och liknande. Även respondent 3 beskriver att bolagen inom koncernen har samma affärssystem och att det får flera fördelar såsom enhetlighet och effektivisering. Respondent 5 berättar också att de digitala systemen underlättade informationshantering och bidrog till ökad effektivitet. Affärssystemen verkar därmed bidra till informationsutbyte och ökad transparens i

företagen. Det blir enklare att följa upp och kontrollera processer vilket också gör det mer enhetligt.

Respondent 6 uttrycker att digitalisering är något positivt, men att utmaningen ligger i att företagen måste ta vara på den data som de digitala verktygen bidrar med annars finns det ingen poäng med en digital transformation. Respondent 1 påpekar vidare att digitaliseringen av processer bör göras med syftet att tjäna mer pengar. Detta kan återigen kopplas till Kane et al (2015) som beskriver att det inte är tillräckligt för företag att endast implementera digital teknologi utan att företagen också behöver veta vad de ska lyssna efter, hur de ska analysera och tolka data samt hur de ska svara på den.

När företag vet hur de ska använda data och information kring kunders beteende och önskemål blir det möjligt att utveckla tjänster och produkter som kunden vill ha. Respondent 4 beskriver att de länge arbetat med hantering av data, men att utmaningen nu är att förstå kundernas beteendemönster och dra nytta av all den data som finns för att kunna skapa erbjudanden som fler kunder är villiga att betala för. Respondent 3 uttrycker också en önskan om att analysera kundbeteenden och menar att det krävs extrem fingertoppskänsla för att lyckas skapa kundnöjdhet med hjälp av personliga erbjudanden baserade på data. Turban et al (2014) menar att beslut som är baserade på data blir mer säkra och pålitliga, vilket gör att företag också kan använda data som styrmedel. Detta bekräftar således respondenterna som menar att de lägger stor vikt vid användandet av beslutsdata. Dessutom menar Jannesson och Nilsson (2016) att IT-baserade affärssystem bidrar till en mer proaktiv styrning, vilket i sin tur leder till att företag tidigare kan se tendenser och mönster samt agera på dessa i tid. Detta verkar önskvärt eftersom företag som inte följer med i utvecklingen riskerar att bli utkonkurrerade (Björkdahl, Wallin & Kronblad, 2018; Tillväxtanalys, 2017; Andersson, 2017; Groen, Lenaerts, Bosc & Paquier, 2017; McKeown & Dulkan, 2016).

Westelius och Olve (2018) påpekar att data även ger företag en översikt av verksamheten och detta skulle kunna göra det möjligt att se över processer och aktiviteter för att kunna identifiera de som är värdeskapande och då kunna eliminera processer som inte skapar kundvärde (Lindvall, 2011; Ax, Johansson & Kullvén, 2015). Respondent 1 förklarar att deras strategi är väldigt kundfokuserad, vilket gör att de endast arbetar med sådant som de kan kategorisera enligt strategin. Med andra ord ägnar de sig inte åt processer eller

projekt som inte är kopplat till strategin och i förlängningen kunden. Även respondent 6 påpekar nyttan av data för att kunna fatta beslut och bli mer proaktiv samt prediktiv. Exempelvis menar respondent 6 att det gäller att hålla koll på kunden genom att studera deras köpbeteende och kunna erbjuda alternativa produkter vid behov. Detta knyter även tillbaka till fallföretag 3 som arbetar för att utveckla personliga kunderbjudanden och på så sätt skapa unika upplevelser. Detta menar Iveroth och Eriksson-Lundström (2013) också är poängen med beslutsstöd (BI) som handlar om att arbeta med prognoser och således proaktivt, istället för reaktivt. Digitaliseringen verkar därför medföra att företag kan arbeta mer proaktivt med användningen av data.

Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) menar att företag behöver ta reda på hur de ska använda data eftersom mängden hela tiden ökar och det gäller att sortera informationen. Enligt respondent 1 och 2 har beslut traditionellt sett baserats på "magkänsla" och på anställdas subjektiva uppfattningar, till exempel gällande produkter eller vad som ska prioriteras. Detta anses enligt respondenterna inte vara tillräckligt och fem av sex respondenter menar att beslut nu istället behöver baseras på data, vilket också medför nya styrmetoder och nya kompetensområden. Den utmaning som uppstår handlar återigen om hur företaget är organiserat, vilken kompetens samt vilka resurser som finns att tillgå och dessa delar verkar som tidigare nämnt vara beroende av företagets digitala mognadsgrad.

Respondent 5 nämnde inte något gällande att beslut bör baseras på data och detta skulle kunna bero på att intervjun hade en mer historisk karaktär, men också på branschens mognadsgrad då digitaliseringen för fallföretag 5 främst har handlat om att effektivisera och använda system på nytt sätt för att öka lönsamheten. De andra fallföretagen har utvecklat eller vill utveckla sina processer för att kunna hantera kunddata och fatta beslut utefter den. Fallföretagen befinner sig i olika stadier av digital mognad och således har verksamhetsstyrningen utvecklats och förändrats på olika sätt beroende på hur pass digitala de är.

## *5.2 Möjligheter och utmaningar*

### *5.2.1 Möjligheter*

Som tidigare nämnt beskriver Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) att de tekniska möjligheterna har bidragit till en ökad integrering, vilket är fördelaktigt för fallföretagen



då det ger dem en bättre överblick och helhetsbild av verksamheten. Detta bidrar i sin tur till att fallföretagen på ett lättare sätt kan följa upp de processer som utförs. Genom uppföljningen kan processerna effektiviseras alternativt elimineras om de inte är värdeskapande, något som Lindvall (2011) och Ax, Johansson & Kullvén (2015) förespråkar. Schreckling och Steiger (2017) beskriver vidare att effektivisering är ett av de huvudsakliga målen med digitaliseringen. Det styrks av flertalet respondenter som beskriver att digitaliseringen framför allt har bidragit till ökad effektivitet för dem. Med tanke på detta kan effektivisering av verksamheten ses som en stor möjlighet som digitaliseringen har bidragit till, eftersom det leder till bättre resursutnyttjande.

Vidare beskriver flertalet respondenter ökad spårbarhet och noggrannhet tack vare digitaliseringen, vilket leder till skapandet av mer effektiva värdekedjor för dem. Schreckling och Steiger (2017) menar att digitaliseringen har påverkat företagsklimatet genom exempelvis förbättrade värdekedjor samt mer effektiv produktion och genom att koppla samman empiri och teori verkar digitaliseringen på ett tydligt sätt innebära en möjlighet till mer effektiva värdekedjor vad gäller såväl kunder som leverantörer.

Utifrån såväl empiri och teori verkar det gå att konstatera att kommunikationen har underlättats till följd av digitaliseringen. Kohnke (2017) beskriver att digitala tekniker används för att dela information och kunskap inom företagen samt för att de anställda lättare ska kunna samarbeta och kommunicera med varandra. Samtliga fallföretag berättar att de använder digitala kommunikationsplattformar som exempelvis intranät och att detta möjliggör informationsutbyte samt bidrar till ökad transparens och enhetlighet inom företaget. Ökad kommunikation kan därför ses som en möjlighet som digitaliseringen medför. Vidare menar Jannesson och Nilsson (2016) att affärssystem bidrar till ökad transparens och enhetlighet kring information. Detta är något som empirin bekräftar och digitala system skulle därför kunna ses som en möjlighet.

Iveroth och Eriksson-Lundström (2013) menar att beslutsdata hjälper organisationer att fatta bättre beslut. Detta styrks av respondenterna som menar att beslut baserade på data, jämfört med magkänsla, blir mer pålitliga. Respondent 2 lyfter fram BI-verktyg, som ger säljstatistik, inköpsstatistik och så vidare, som den klart största möjligheten som digitaliseringen medför för fallföretag 2. Respondent 3 och 4 beskriver att det genom beslutsdata är möjligt att skapa personliga erbjudanden till kunder vilket kan leda till ökad

kundnöjdhet. Datan talar även om hur marknaden förändras, vilket innebär att verksamheten kan utvecklas i samma riktning som efterfrågan. Om beslutsdata används på rätt sätt kan den därmed ses som en stor möjlighet för företagen.

### 5.2.2 Utmaningar

Ax, Johansson och Kullvén (2015) poängterar ett skifte i företagsmiljön till följd av bland annat snabbare teknisk utveckling och hårdare konkurrens. Detta är något som respondenterna även vittnar om och de menar på att inträdeshinder minskar till följd av digitala kanaler. Den ökade konkurrensen tillsammans med den ökade förändringstakten, som påskyndar utvecklingen och digitaliseringen, kan därmed utgöra stora utmaningar för företag.

Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) menar att investeringar som görs för digitala transformationer leder till ökade kostnader vilket får konsekvenser för kalkylering. Respondent 1 uttrycker att den digitala kanalen kostar väldigt mycket pengar och att investeringar bör göras med ett syfte och leda till ökad lönsamhet. Respondent 1 och 4 berättar även att de hela tiden behöver söka nya intäktströmmar för att kunna hantera kostnaderna för de digitala investeringarna. Detta är också något som respondent 6 pratar om och respondenten menar att det inte finns någon poäng med att digitalisera bara för att. Utmaningen ligger då i att kunna fatta beslut om investeringar som driver utveckling och som samtidigt ger tillbaka till företagen i form av ökade intäkter.

Majoriteten av respondenter poängterar vikten av data, däremot verkar det inte helt klart hur den ska användas. Exempelvis uttrycker respondent 1 och 6 att anställda inte vet hur de ska använda data och enligt respondent 3 och 4 är information och data ibland svårtillgänglig och svårnavigerad. Detta får konsekvenser för vilka beslut som kan fattas med hjälp av data och utmaningen enligt respondenterna är att använda data på rätt sätt och i rätt tid. Kohnke (2017) menar att det krävs ny kompetens för att klara av digitaliseringen, vilket respondenterna påpekar är problematiskt. De anställda verkar inte alltid veta hur de ska arbeta med informationen, vilket då också ställer krav på en annorlunda typ av kompetens och analysförmåga till skillnad från tidigare. Dessutom förklarar respondent 1 att medarbetare behöver ha en förståelse för verksamheten och affären för att kunna fatta rätt beslut. Kane et al (2015) poängterar att det är viktigt att

företag vet vad de göra med data och på vilka sätt den ska analyseras. Utmaningen för företagen kan därför vara att förstå hur data ska användas och på vilket sätt medarbetare ska hantera data.

Respondent 3 och 4 ser en utmaning i att analysera kunder utifrån deras beteendemönster för att kunna skapa erbjudanden för kunderna med målet att öka intäkter och kundnöjdhet. Cöster et al (2017) påpekar att affärsmodeller och värdeerbjudanden behöver vara dynamiska och tillsammans med data kan det bli möjligt att hela tiden förändra erbjudanden utifrån kundernas behov och beteendemönster. Det som däremot blir utmaningen är återigen kopplat till frågan om hur data ska användas för att på bästa sätt kunna dra nytta av digitaliseringens fördelar.

Enligt respondenterna finns det en utmaning i att lyckas motivera personalen och få med hela organisationen på förändringsresan. Exempelvis uttrycker respondent 6 att det är de mänskliga resurserna som utgör den absolut största utmaningen, eftersom utan de är det inte möjligt att ha en fungerande verksamhet. Detta är också delvis kopplat till förståelse för verksamheten och affären. De anställda behöver förstå vad de ska göra och varför de ska göra det. Kohnke (2017) knyter an till detta och menar att digitaliseringen ställer krav på nya tankesätt hos de anställda. Författaren beskriver även att digitaliseringen påverkar alla delar av organisationen och att ledarrollen därmed blir viktig för att få med medarbetarna på förändringen. Således verkar detta utgöra en utmaning för företag.

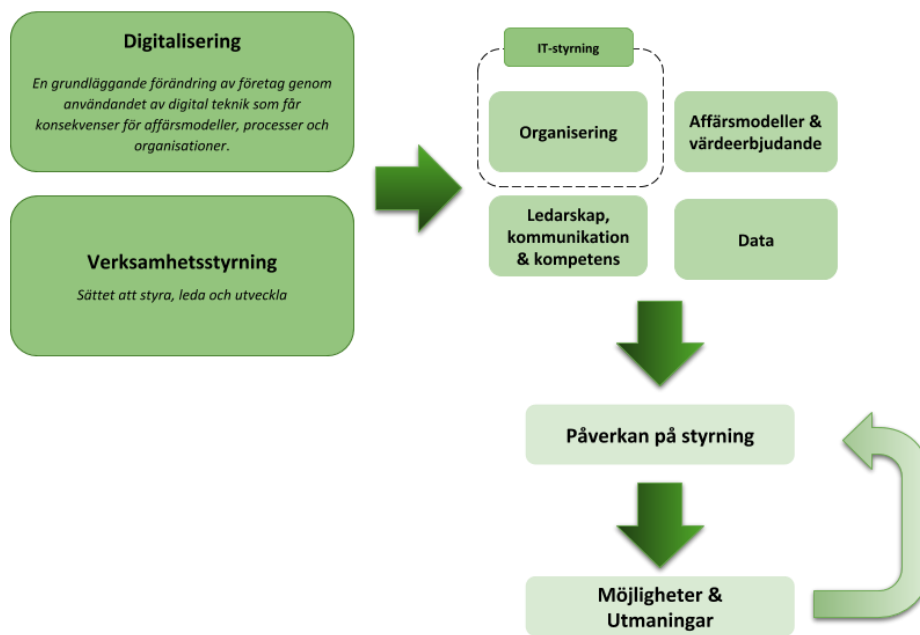
Slutligen poängterar respondenterna att flexibilitet är önskvärt för att kunna agera på den snabba förändring som sker. Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) berättar att digitaliseringen bidrar till en ökad önskan om flexibilitet vad gäller styrningen vilket således bekräftas av empirin. Utmaningen som då uppstår handlar om att kunna utnyttja den tekniska kapaciteten för att kunna skapa en mer flexibel verksamhet (Lindvall & Iveroth, 2018). Önskan om flexibilitet finns således, utmaningen verkar istället handla om att skapa strukturer som möjliggör flexibilitet.

### *5.3 Reviderad analysmodell*

Under arbetet med att identifiera och analysera möjligheter och utmaningar uppkom en fråga huruvida möjligheter och utmaningar får en indirekt påverkan tillbaka på

verksamhetsstyrningen och vi vill argumentera för att den får det. Vi anser nämligen att det är rimligt att anta att företag genom att känna till digitaliseringens möjligheter och utmaningar kan agera utifrån dessa och att de på så sätt kan anpassa sin verksamhetsstyrning utefter det.

Då vårt kunskapsbidrag syftar till att skapa medvetenhet och hjälpa företag att förbättra sin verksamhet med hjälp av digitala verktyg, anser vi det rimligt att möjligheterna och utmaningarna får stor betydelse för hur företag bör agera och vad inom styrningsområdet som behöver förändras för att på bästa möjliga sätt svara mot omställningen mot en digital verksamhet. Med tanke på denna insikt har vi valt att revidera vår analysmodell genom att addera en ljusgrön pil som får symbolisera det indirekta sambandet som vi har identifierat. Detta illustreras i modellen nedan.



Figur 2: Studiens reviderade analysmodell

## 6 Slutsatser

*I det här kapitlet kommer studiens syfte att besvaras med hjälp av forskningsfrågorna. Studiens bidrag kommer även att presenteras och slutligen ger förslag till vidare forskning inom ämnesområdet.*

### 6.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie har varit att *undersöka på vilka sätt digitaliseringen kan förändra och påverka verksamhetsstyrningen*. För att kunna besvara vårt syfte presenteras nu svaren på de forskningsfrågor som studien har utgått ifrån.

#### 6.1.1 Hur påverkar och förändrar digitalisering företags sätt att styra sin verksamhet?

Inledningsvis går det att konstatera att digitaliseringen har påverkat fallföretagens sätt att styra och även sättet att leda och organisera sin verksamhet. Fallföretagen har genomfört olika typer av omstruktureringar som följd av digitaliseringen och det finns en poäng i att sammankoppla IT med verksamheten och på så sätt skapa en mer integrerad verksamhet. Det finns inget universalrecept för hur ett företag ska organisera sig, utan det gäller att hitta en lösning som fungerar för det specifika företaget i sin specifika bransch och därmed finns ett behov av att fundera kring hur företag bör organiseras och anpassas efter omvärldens förändringar. Detta ställer i sin tur krav på agilitet och flexibilitet, för att företag ska kunna svara mot den ökade förändringstakten samt konkurrensen som digitaliseringen har medfört. För att företag ska lyckas med en digital transformation är det viktigt att få in personer med rätt kompetens som vill leda utvecklingen. Det verkar även finnas en koppling mellan digital mognad och hur stora verksamhetsförändringar företagen har gjort. Mindre digitalt mogna företag tenderar att använda digitaliseringen främst i effektiviseringssyfte, medan mer digitalt mogna företag verkar använda digitaliseringen för att förändra sättet att bedriva verksamhet och skapa intäkter.

Fallföretagen har förändrat sina värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden och fokus ligger nu på att skapa värde tillsammans med intressenter. Genom systemintegration underlättas informationsflöde och skapandet av mer effektiva kedjor. Digitaliseringen har även bidragit till mer kundorientering, eftersom möjligheterna med att analysera kundmönster leder till att företag kan bredda och förändra sina erbjudanden. Digitala verktyg underlättar således utvecklingen av produkter, tjänster och

affärsmodeller. Vad som framkommit ur empirin och som därmed bekräftar teorin är att den digitala verksamheten bör komplettera den traditionella och att tjänster och produkter bör utvecklas med utgångspunkt i kärnerbjudandet och kunden. Den digitala mognadsgraden får också påverka på hur arbetet med värdekedjor, affärsmodeller och värdeerbjudanden ser ut där digitalt mogna företag arbetar mer med att skapa nya tjänster och produkter.

Till följd av omorganisering har digitaliseringen även påverkat ledarskap, kommunikation och kompetens. Detta med tanke på att förändring sker i snabbare takt och för att inte bli utkonkurrerad måste ledarskapet ständigt utvecklas för att främja förändringsarbete. Digitaliseringen bidrar till ökad kontroll, men risken med för mycket kontroll kan vara att kreativitet och innovation hämmas vilka är viktiga delar för att vara konkurrenskraftig i ett snabbt föränderligt företagsklimat. Digitaliseringen medför även ett behov av annan kompetens och andra förmågor som tidigare inte varit av lika stor vikt. Det har också framkommit att kommunikation mellan olika yrkesroller ibland är problematiskt, både mellan det operativa och ledningen men även mellan IT-avdelningen och verksamheten som sådan. Vidare används digitala kommunikationsplattformar av samtliga fallföretag och respondenterna menar att detta bidrar till informationsutbyte och transparens. Att ha ett gemensamt forum som ett intranät, är således positivt för kommunikationen inom verksamheten och utan digitaliseringen hade en sådan plattform inte existerat.

Tack vare digitaliseringen har företag fått tillgång till beslutsdata som hjälper dem att fatta bättre och mer pålitliga beslut. Både teori och empiri benämner beslutsdata som en stor möjlighet, men också som en utmaning eftersom det är av största vikt att använda data på rätt sätt. Att endast digitalisera processer leder nödvändigtvis inte till förbättrade resultat utan företag måste fundera över hur data ska användas för att underlätta deras unika verksamhet. Vidare har det identifierats att affärssystem förenklar informationsutbyte, ökar transparens och skapar enhetlighet inom verksamheten. Avslutningsvis verkar beslutsdata få större betydelse för mer digitalt mogna företag än för mindre digitalt mogna företag.

6.1.2 Vilka möjligheter och utmaningar kan identifieras med utgångspunkt i digitaliseringen?

#### *Möjligheter*

Digitaliseringen har bidragit till många möjligheter för företag. Till att börja med har de digitala verktygen bidragit till ökad integration, vilket i sin tur har skapat en bättre överblick och helhetsbild av verksamheten. Digitaliseringen innebär också ökad effektivitet, spårbarhet, noggrannhet samt en mer effektiv kedja eftersom de digitala verktygen har bidragit till ökad förståelse gällande verksamhetens värdeskapande processer.

Tack vare digitala verktyg kan företag dessutom på ett lättare sätt följa upp de processer som utförs för att effektivisera dessa samt eliminera de som inte är värdeskapande. Vidare har det genom studien framkommit att kommunikationen inom företag har underlättats då digitala plattformar såsom intranät har gynnat informationsutbyte inom organisationer samt skapat ökad transparens inom verksamheterna. Detta har i sin tur skapat en enhetlighet eftersom alla anställda har möjlighet att ta del av informationen.

En ytterligare möjlighet som digitaliseringen har bidragit till är kopplad till beslutsdata. När beslut baseras på data anses de vara mer pålitliga och genom beslutsdata kan företagen bli mer proaktiva samt utveckla sitt erbjudande baserat på kundernas beteendemönster. Genom att göra det kan värdeerbjudandet i form av produkter och tjänster utvecklas för att på ett tydligare sätt svara mot kundernas efterfrågan.

#### *Utmaningar*

En utmaning som har identifierats i och med digitaliseringen är den ökade konkurrensen och den ökade förändringstakten som medför att företag måste arbeta på nya sätt. Dessutom innebär den digitala transformationen stora kostnader för företag och det är viktigt att lägga sina resurser på värdeskapande aktiviteter.

Vidare identifieras hanteringen av data som en utmaning eftersom den kräver andra förmågor och sätt att arbeta. Utmaningen ligger i att förstå hur och när data ska användas och det ställer krav på såväl organisering som ledarskap. Flertalet respondenter identifierar en utmaning i att rekrytera rätt typ av kompetens för att klara av

förändringarna och därmed har digitaliseringen lett till utmaningar med att rekrytera önskvärd kompetens. Det finns även en utmaning kopplat till att motivera personalen och få med organisationen på förändringsresan. Detta innebär att digitaliseringen ställer krav på nya tankesätt hos de anställda.

Slutligen finns det ett stort fokus på flexibilitet och agilitet för att kunna svara på marknadens förändringstakt. Företag behöver skapa flexibla strukturer för att möjliggöra snabb förändring, för att agera i tid samt för att kunna dra nytta av digitaliseringen och detta kan identifieras som en utmaning.

### *6.3 Svar på studiens syfte*

Syftet med denna studie har varit att *förklara på vilka sätt digitaliseringen kan förändra och påverka verksamhetsstyrningen* och inledningsvis innebär digitaliseringen att företag behöver omorganisera verksamheten. Hur varje unik organisation byggs upp och omstruktureras får därefter konsekvenser för hur värdekedjor, affärsmodeller, värdeerbjudanden, ledarskap, kompetens, kommunikation och beslutsdata förändras och utnyttjas. Om det finns en tanke samt ett syfte med de förändringar som görs, verkar det bli möjligt för företagen att strukturera resterande delar av verksamhetsstyrningen för att på så sätt kunna dra nytta av digitaliseringens fördelar. Den digitala mognadsgraden får även påverkan på verksamhetsstyrningen då mer digitalt mogna företag bättre kan utnyttja digitaliseringens effekter. Avslutningsvis är den digitala transformationen en ständigt pågående process, vilket innebär att även digitalt mogna företag behöver arbeta med att utveckla sin verksamhet.

### *6.4 Vårt kunskapsbidrag*

Digitaliseringen har stor påverkan på företag och förändrar i grunden hur företag är strukturerade och organiserade. Vad som har framkommit i denna uppsats är att det inte finns ett bästa sätt att organisera sig på grund av att digitalisering ökar förändringstakten vilket påverkar alla delar av företaget. Däremot krävs en omstrukturering av IT och verksamheten i sig och dessa delar behöver koordineras och integreras för att få önskad effekt.



Det empiriska målet med denna uppsats var att skapa medvetenhet kring digitaliseringens effekter på verksamhetsstyrningen för att hjälpa företag att förbättra sin verksamhet. Detta har gjorts genom att konstatera hur olika delar inom styrningen har påverkats samt identifierandet av möjligheter och utmaningar. Det har i sin tur lett till en medvetenhet gällande hur företag kan välja att agera utifrån möjligheterna och utmaningarna. Studien har även bidragit med en ökad insikt kring att det behöver finnas ett tankesätt och ett mål med digitaliseringen samt att se till unika förutsättningar för att inte låta digitaliseringen påskynda negativa konsekvenser.

Vi avsåg även att bidra teoretiskt då digitaliseringen är under ständig utveckling och har en hög förändringstakt. Tidigare forskning har konstaterat att företag behöver förändra sina sätt att styra, däremot var det inte klart på vilka sätt. Vi har genom denna studie bidragit med forskning kring hur olika delar av verksamhetsstyrningen har påverkats och förändrats av digitaliseringen. Studien har konstaterat att företags olika digitala mognadsgrad har inverkan på i vilken utsträckning förändringar har skett och således är detta en del av det teoretiska bidraget. Att det inte finns ett enda sätt att styra verksamheten i en digital värld, beror dels på att företag är unika och dels på den digitala mognadsgraden. Slutligen har studien konstaterat att digitaliseringen medför att företag bättre måste planera sin framtid och vara mer öppna för förändring. Detta är kopplat till att företag måste vara mer flexibla eftersom digitaliseringen har ökat förändringstakten i företagsklimatet.

### *6.5 Förslag till vidare forskning*

Då digitaliseringen är under ständig förändring anser vi att ytterligare forskning inom ämnet ständigt är relevant. I denna uppsats valde vi att ha fallföretag inom sex olika branscher då vi ville undersöka digitaliseringens påverkan på verksamhetsstyrningen som fenomen och då vi inte ville låsa oss till en viss bransch. Ett förslag för vidare forskning skulle därför kunna vara att endast fokusera på en bransch och på så sätt kunna gå djupare in på just den branschen. Ett annat alternativ är att undersöka ytterligare branscher för att se om det även finns synergier mellan dem och för att på så sätt kunna skapa mer generaliserbara resultat. Vidare kan det finnas en poäng i att undersöka mer specifika områden inom verksamhetsstyrningen för att få en djupare förståelse.

Denna studie har undersökt digitaliseringen och verksamhetsstyrningen utifrån ett ledarskapsperspektiv och därför vore det intressant att även undersöka hur medarbetarna eller andra intressenter har upplevt de förändringar som har skett inom företaget. Slutligen vore det intressant att prova de slutsatser som framkommit i denna studie genom en kvantitativ metod. På så vis kan generaliserbarheten för denna studie styrkas.

## 7 Referenser

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Andersson, J. (2017). *Digitaliseringen skapar möjligheter men ställer också krav*. Media Planet. Företagsverksamhet. Tillgänglig via <http://www.xn--fretagsverksamhet-zzb.se/entreprenorskap/digitaliseringen-skapar-mojligheter-men-staller-ocksa-krav> (Hämtad 2019-01-24)

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur.

Andriole, S. J. (2017). *Five Myths About Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review. Vol. 58, No. 3, s. 21-22.

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. European Edition. New York: McGraw Education.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 5. Stockholm: Liber.

Björkdahl, J., Wallin, M. W. & Kronblad, C. (2018). *Digitalisering - mer än teknik. En kartläggning av svensk forskning och näringslivets behov*. VR 2018:06.

Bredmar, K. (2017). *Digitalisation of Enterprises Brings New Opportunities to Traditional Management Control*. Business Systems Research, Vol. 8, No. 2, pp. 115-125.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, upplaga 2:1, Stockholm: Liber.

Cöster, M., Ekenberg, L., Gullberg, C., Westelius, A. & Wettergren, G. (2017). *Organisering och digitalisering - att skapa värde i det 21: a århundradet*. Upplaga 1. Liber: Stockholm.

David, M. & Sutton, C.D. (2016) *Samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur.

Datainspektionen (2019) *Dataskyddsförordningen (GDPR)*. Tillgänglig via <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/> (Hämtad 2019-02-06)

Digitaliseringskommissionen. (2016). *För digitalisering i tiden*. SOU 2016:89.

Ekonomistyrningsverket. (2014). *Vägledning: Att få rätt saker att hända*. ESV 2014:49

The Enterprisers Project. (2019). *What is digital transformation?*. Tillgänglig via <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#q1> [Hämtad 2019-01-24]

Gartner. (2019). *Digitalization*. IT Glossary. Tillgänglig via <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/> (Hämtad 2019-01-24)

Graham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.

Groen, W., Lenaerts, K., Bosc, R. & Paquier, F. (2017). *Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations*. Brussels: EESC.

Iveroth, E. & Eriksson-Lundström, J. *Information som strategisk resurs*. I Nilsson, F. and Olive, N.-G. (2013) *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber.

Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (red.) (2018). *Digitalisering och styrning*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur

Jansson, J. & Andervin, M. (2016). *Att leda digital transformation*. Stockholm: HOI Förlag

Jannesson, E. & Nilsson, F. (2016). *Att planera för styrbarhet och utvärdering*. I Nilsson, F., Petri, C-J. & Westelius, A. (red.) (2016). *Strategisk ekonomistyrning: med dialog i fokus*. Lund: Studentlitteratur

Johanson, U. & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning - för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder - från vetenskap till praktik*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). *Is Your Business Ready for a Digital Future?*. MIT Sloan Management Review, 56(4), s. 37-44.

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kohnke, O. *It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization*. I Oswald, G. & Kleinmeier, M. (red.) (2017). *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Cham: Springer

Lekvall, P & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Upplaga 4. Göteborg: IHM Publishing

Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Lindvall, J. & Iveroth, E. *Struktur: digitalisering och organisering*. I Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (red.) (2018). *Digitalisering och styrning*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur

Läkemedelsverket. (2019). *Regelverk för apotek*. Tillgänglig via <https://lakemedelsverket.se/malgrupp/Apotek--handel/Apotek/regelverk-for-apotek/> (Hämtad 2019-05-14)

Magnusson, J. *IT-styrning: från byråkrati till paradox*. I Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (red.) (2018). *Digitalisering och styrning*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). *Digital business strategies*. Business and Information Systems Engineering, 57(5), 339–343

McKeown, N. & Durkin, M. (2016). *The Seven Principles of Digital Business Strategy*. Business Expert Press: New York. Available from: ProQuest Ebook Central

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Upplaga 4. Harlow: Pearson Education Limited

Merriam-Webster's Dictionary. (u.å). *Micromanage*. Tillgänglig via <https://www.merriam-webster.com/dictionary/micromanage> (Hämtad 2019-05-14)

- Nilsson, F. and Olve, N.-G. (2013) *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber.
- Nilsson, F., Petri, C-J. & Westelius, A. (red.) (2016). *Strategisk ekonomistyrning: med dialog i fokus*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, G. (2003). *Processorientering och styrning: regler, mål eller värderingar?*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Oswald, G. & Kleinmeier, M. (red.) (2017). *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Cham: Springer
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International Journal of Information Systems and Project Management, vol. 5, no. 1, s. 63–77.
- Rienecker, L. & Jörgensen, P. S. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Upplaga 3. Stockholm: Liber
- SCB. (2017). *Företagens utgifter för IT ökar*. Stockholm: SCB. Tillgänglig via <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-investeringar/foretagens-utgifter-for-it/pong/statistiknyhet/foretagens-utgifter-for-it-och-marknadsforing-2016/> (Hämtad: 2019-01-31)
- SCB. (2018). *IT-utgifter ökar i stora företag*. Stockholm: SCB. Tillgänglig via <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-investeringar/foretagens-utgifter-for-it/pong/statistiknyhet/foretagens-utgifter-for-it/> [Hämtad: 2019-01-31]
- Schreckling, E. & Steiger, C. *Digitize or Drown*. I Oswald, G. & Kleinmeier, M. (red.) (2017). *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Cham: Springer
- Snickars, P. (2014). *Digitalism - när allting är internet*. Upplaga 1. Stockholm: Volante.
- Solis, B. (2017). *The Definition of Digital Transformation*. Tillgänglig via <https://www.briansolis.com/2017/01/definition-of-digital-transformation/> (Hämtad: 2019-02-21)
- Swedish ICT Research (2016). *Svenska företags syn på sin digitalisering*. Tillgänglig via <https://www.swedishict.se/sverigedigitaliserar>
- Tihinen, M. & Kääriäinen, J. (2016). *The Industrial Internet in Finland: on route to success?*. Espoo, Finland: VTT, VTT Technology; 278. ISBN 978-951-38-8484-0

Turban, E., Sharda, R., Delen, D. & King, D. (2014). *Business Intelligence*. Pearson New International Edition, Pearson Education UK, Available from: ProQuest Ebook Central.

Tillväxtanalys. (2017). *Digital mognad i svenskt näringsliv*. Vol. Rapport 2017:02.

Tillväxtverket. (2018). *Temarapport: Digitalisering i svenska företag*. Rapport 0253. Nr. 7.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer*. Tillgänglig via [http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) (Hämtad 2019-02-06)

Westelius, A. & Olve, N-G. *Strategi: digitalisering som förutsättning och medel för nya strategier*. I Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (red.) (2018). *Digitalisering och styrning*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur

Weigel, B. (2018). *Digitaliseringens baksida: Cyberhotets komponenter och konsekvenser*. Frivärld

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Upplaga 1:5. Stockholm: Liber

### 7.1 Intervjuförteckning

Fallföretag	Respondent	Utförande	Datum	Tid på intervju (minuter)
Fallföretag 1	Respondent 1	Direkt intervju	2019-03-19	51
Fallföretag 2	Respondent 2	Telefonintervju	2019-03-18	63
Fallföretag 3	Respondent 3	Telefonintervju	2019-04-11	61
Fallföretag 4	Respondent 4	Direkt intervju	2019-03-20	57
Fallföretag 5	Respondent 5	Videointervju	2019-03-08	42
Fallföretag 6	Respondent 6	Direkt intervju	2019-03-29	62





## 8 Bilaga - Intervjuguide

### **Introduktion**

1. Vad är din position på företaget?
2. Hur ser din bakgrund på företaget ut?
3. Hur skapar företaget värde för kunder och konkurrenskraft?

### **Organisationsstruktur**

4. Hur är organisationen utformad?
5. Hur är IT-avdelningen utformad? Hur inblandad är IT i resterande avdelningar?
6. Är det någon specifik person som är ansvarig för att samordna IT/digitalisering i hela företaget?
7. Vilka metoder/modeller använder ni för att förmedla strategi/vision/mål till anställda?

### **Digitalisering/digital transformation**

8. Hur har företaget arbetat med digitalisering?
9. Vad har ni gjort för digitala förändringar?
10. Vilka var motiven för att göra digitala förändringar?
11. Vilka är de största möjligheterna som ni ser med digitaliseringen?
12. Vilka är de största utmaningarna som ni ser med digitaliseringen?

### **Verksamhetsstyrning**

13. Vilka delar av verksamhetsstyrningen har ni förändrat i och med digitaliseringen?
14. Hur har ni förändrat mål/vision utefter digitaliseringen?
15. Har ni gjort några förändringar i affärsmodellen? I värdeerbjudandet?
16. Hur har arbetet gått till för att få med anställda på den digitala transformationen?
17. Har kraven på kompetens förändrats pga. digitaliseringen? Finns det någon ny kompetens som är speciellt eftertraktad på arbetsmarknaden?
18. Hur utformar ni era processer?
19. Hur har ni förändrat arbetssättet eller de processer som utförs både internt och externt i företaget i och med digitaliseringen?
20. Hur har ledarskapet förändrats av digitaliseringen?
21. Var i era processer kommer digitaliseringen in?
22. Hur har kommunikationen inom och utanför företaget förändrats av digitaliseringen?