

DIGITALISERINGEN FÖRÄNDRAR

– EN KVALITATIV STUDIE OM
DIGITALISERINGENS PÅVERKAN PÅ
ORGANISATIONER

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Lisa Andebratt
Nathalie Björnman

Uppsatsnummer: VT2018CE18



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Denna uppsats är en produkt av våra fyra år på högskolan i Borås och den kunskap vi fått genom utbildningens gång. Uppsatsskrivandet har varit en utmanande process vilket stärkt vår självständiga förmåga att genomföra ett projekt från start till mål. Det är med stor glädje och stolthet som vi avslutar vår utbildning som blivande civilekonomer.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Firouze Pourmand Hilmersson. Hennes goda råd har väglett oss genom hela processen där hon har hjälpt oss att förbättra och utveckla våra resonemang. Vi vill även tacka alla informanter som tagit sig tid att delta i studien. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Tack vare er har vi nu en större förståelse för digitaliseringens påverkan på organisationen.

Slutligen vill vi tacka familj och vänner som funnits där för oss under dessa intensiva veckor.

Borås 2018-06-01
Lisa Andebratt & Nathalie Björnman

Svensk titel: Digitaliseringen förändrar – En kvalitativ studie om digitaliseringens påverkan på organisationer

Engelsk titel: The changes of digitalization – A qualitative study on impacts of digitizing organizations

Utgivningsår: 2018

Författare: Lisa Andebratt och Nathalie Björnman

Handledare: Firouze Pourmand Hilmersson

Abstract

Previous research has shown that the two predominant factors contributing to change management are emerging technologies and market innovations. Digitalization increases the rate of change in both society and in organizations thus continually putting new demands on them both. Previous research also demonstrates that organizational change is hard to implement. Research on digitalization within the fields of Economics and Management is limited but still shows that digitalization has influenced organizations. This study, therefore, focuses on how organizations have been effected by digitalization.

The purpose of this study is to examine how digitalization has impacted upon the work processes and organizational structures of an organization. To this end, the study is based on qualitative methodology in which eleven managers from eight different organizations were interviewed. To get an understanding of how digitalization has effected these organizations we have developed a theoretical frame of reference. The study draws on relevant theories that discuss digitalization, knowledge- and service-society, organizational change and institutionalization. The analysis is based on comparisons between theory and empirical data. From the analysis we draw the conclusion that digitalization has changed the organizations through increased automation of work processes. What's more, customer demands have changed, placing new demands on availability, flexibility and increased digital offers. This, in turn has changed the organizational structure and work processes by creating new job roles that focus on the customer, development and change.

This thesis is written in Swedish.

Keywords: Digitalization, Digitization, Organizational structure, Work processes, Organizational changes, Institutionalization, Post-industrial society

Sammanfattning

Tidigare forskning visar att två huvudsakliga faktorer som leder till förändring är framväxande innovation på marknaden och teknologin. Digitaliseringen ökar förändringstakten i både samhället och organisationer vilket ställer nya krav. Tidigare forskning visar också att förändringsarbete i organisationen är svårt att genomföra. Forskning om digitaliseringen inom ekonomi- och managementområdet är begränsad men visar att digitaliseringen har påverkat organisationer och därför har den här studien fokuserat på hur organisationen har påverkats.

Syftet med studien är att undersöka hur digitaliseringen har påverkat organisationer med avseende på arbetsprocesser och organisationsstruktur. För att uppnå syftet med studien har en kvalitativ metod använts där elva chefer från åtta olika organisationer har intervjuats. För att få en förståelse för hur digitaliseringen har påverkat organisationer har vi utvecklat en teoretisk referensram. Studien utgår från centrala teorier som behandlar digitalisering, kunskap- och tjänstesamhället, organisationsförändringar samt institutionalisering. Analysen bygger på jämförelser mellan teori och insamlad empiri. Utifrån analysen är vår slutsats att digitaliseringen har förändrat organisationer genom en ökad automatisering av arbetsprocesser. Även kundkraven har förändrats vilket ställer nya krav på tillgänglighet, flexibilitet och ett ökat digitalt utbud. Det i sin tur har förändrat organisationsstrukturen och arbetsprocesser då nya yrkesroller har framkommit som har mer fokus på kunden, utveckling och förändring.

Nyckelord: Digitalisering, Organisationsstruktur, Arbetsprocesser, Organisationsförändring, Kunskap- och tjänstesamhället, Institutionalisering

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 2 -
1.3	Frågeställningar.....	- 3 -
1.4	Syfte.....	- 3 -
2	Teoretisk referensram.....	- 4 -
2.1	Informationsteknik - grunden för digitaliseringen.....	- 4 -
2.2	Digitalisering som begrepp.....	- 4 -
2.2.1	Digitaliseringen i organisationer.....	- 5 -
2.2.2	Digitaliseringen i samhället.....	- 6 -
2.3	Kunskaps - och tjänstesamhället.....	- 7 -
2.4	Organisationsförändring som följd av digitaliseringen.....	- 8 -
2.5	Institutionalisering.....	- 9 -
2.6	Tillämpning av teorier.....	- 10 -
3	Metod.....	- 12 -
3.1	Forskningsansats.....	- 12 -
3.1.1	Hermeneutiska cirkeln.....	- 12 -
3.2	Forskningsmetod.....	- 13 -
3.2.1	Forskningsdesign.....	- 14 -
3.3	Urval.....	- 14 -
3.3.1	Studieobjekten.....	- 14 -
3.4	Datainsamling.....	- 15 -
3.5	Analysmetod.....	- 16 -
3.6	Kvalitetskriterier.....	- 16 -
3.6.1	Äkthet.....	- 17 -
3.6.2	Trovärdighet.....	- 17 -
3.7	Etiska överväganden.....	- 18 -
4	Empiri.....	- 19 -
4.1	Fastighetsföretaget.....	- 19 -
4.1.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser.....	- 19 -
4.1.2	Möjligheter.....	- 20 -
4.1.3	Utmaningar.....	- 20 -
4.2	Telekomföretaget B.....	- 21 -
4.2.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser.....	- 21 -
4.2.2	Möjligheter.....	- 21 -
4.2.3	Utmaningar.....	- 22 -
4.3	Telekomföretaget C.....	- 23 -
4.3.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser.....	- 23 -
4.3.2	Möjligheter.....	- 24 -
4.3.3	Utmaningar.....	- 24 -
4.4	Bemanningsföretaget D.....	- 25 -
4.4.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser.....	- 25 -
4.4.2	Möjligheter.....	- 26 -
4.4.3	Utmaningar.....	- 26 -
4.5	Bankföretaget E.....	- 27 -
4.5.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser.....	- 27 -
4.5.2	Möjligheter.....	- 28 -
4.5.3	Utmaningar.....	- 29 -
4.6	Bemanningsföretaget F.....	- 29 -
4.6.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser.....	- 29 -
4.6.2	Möjligheter.....	- 30 -
4.6.3	Utmaningar.....	- 30 -

4.7	Detaljhandelsföretaget G.....	- 31 -
4.7.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser	- 31 -
4.7.2	Möjligheter	- 32 -
4.7.3	Utmaningar	- 33 -
4.8	Reseföretaget H.....	- 33 -
4.8.1	Organisationsstruktur och arbetsprocesser	- 33 -
4.8.2	Möjligheter	- 34 -
4.8.3	Utmaningar	- 35 -
5	Analys.....	- 36 -
5.1	Globalisering och en ökad konkurrens.....	- 36 -
5.2	Kundernas krav	- 37 -
5.3	Kompetensskifte	- 39 -
5.4	Effektivare organisation med hjälp av ny teknologi	- 40 -
5.5	Förändringsbenägenhet och utmaningar i att planera långsiktigt.....	- 41 -
6	Slutdiskussion.....	- 44 -
6.1	Hur har digitaliseringen påverkat organisationers arbets-processer?.....	- 44 -
6.1.1	Kostnadseffektivare arbetsprocesser	- 44 -
6.1.2	Viljan att vara först men inte våga vara först.....	- 44 -
6.1.3	Frågetecken kring framtiden skapar svårigheter i planering	- 44 -
6.2	Hur har digitaliseringen påverkat organisationers struktur?	- 45 -
6.2.1	Hårdare konkurrens tvingar företagen att förändra sin struktur.....	- 45 -
6.2.2	Kundkraven förändrar affärsmodellen.....	- 45 -
6.2.3	En flexiblare struktur	- 45 -
6.2.4	Nya titlar och nya arbetsbeskrivningar	- 45 -
6.3	Avslutande reflektion.....	- 46 -
6.4	Förslag till vidare forskning	- 46 -
7	Källor	- 47 -
8	Bilaga 1.....	- 52 -

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Tidigare studier visar att teknologi kan automatisera 45 % av de aktiviteter som människor är betalda för att utföra (Chui, Manyika & Miremadi 2016). Behovet av att digitalisera processer är stort men många organisationer upplever utmaningar med detta (Brdarski & Persson 2016) och i en stor internationell undersökning svarar mer än hälften av företagen att de känner sig oroliga inför framtiden och endast ett fåtal anser att dem ligger i framkant inom den bransch de verkar i (Cederblad 2017). En svensk undersökning bekräftar oroligheterna även i Sverige där majoriteten av små och medelstora svenska företag anser att de behöver agera inom den digitala utvecklingen men endast sju procent av de tillfrågade företagen ansåg att de hade en tydlig och kommunicerad digitaliseringsstrategi. Sammantaget visar detta att en stark digital ångest finns bland många företag (Swedish ICT 2016).

Det står klart att vi befinner oss i en ny tidsålder som helt grundar sig på teknologisk innovation vilket gör att organisationers förmåga att ta sig an nya organisationsprinciper blir allt viktigare (Morgan 1999). Den digitala världen ger bolag möjligheter att få tillgång till användardata i realtid vilket ställer högre krav på organisationer att reagera på förändringar som sker på marknaden. Att transformera hela organisationer kräver stora investeringar och ny kompetens som de flesta företag inte besitter (Berg 2018). Den digitala tekniken förändrar hur vi gör affärer och är ett kraftfullt verktyg för att skapa tillväxt (Sungard Availability Services 2016). Digitaliseringen är en process som berör många aspekter av våra liv och vårt samhälle (Cöster & Westelius 2016). Idag förändras världen snabbare än någonsin och konkurrensen på marknaden hårdnar (Berg 2018), den ökade digitaliseringen förändrar organisationer likväl som samhället i stort och kommer fortsätta förändra både hur vi lever och arbetar (Johansson 2018). Digitaliseringen skapar nya affärsprocesser som leder till förändrade arbetssätt i organisationen vilket i sin tur skapar behov av ny kompetens (Brdarski & Persson 2016). För att organisationer ska överleva på marknaden så är det ett måste att vara förberedd och anpassningsbar inför förändring (Business tech 2017) och Berg (2018) menar att företag som inte anpassar sig till digitaliseringens framfart kommer att konkurreras ut.

Johansson (2018) menar att även individen påverkas av den ökade digitaliseringen och Schwartz (2014) argumenterar för att den teknologiska utvecklingen skapar stress då forskning visar att både samhället, anställda och organisationer är mer överväldigande än någonsin tidigare. Gränsen mellan fritid och arbete suddas ut vilket kan skapa negativa interaktioner mellan jobbet och hemmet (van Hooff, Geurts, Kompier & Taris 2006). Anställda kan hålla kontakten med arbetsplatsen genom digitala verktyg som datorer och smartphones (Boswell & Olson-Buchanan 2007). Alexander, Dijst och Ettema (2010) menar att arbetsuppgifterna blir mer virtuella och därav förväntas också medarbetarna bli mindre bundna till en specifik plats. Avslutningsvis argumenterar Friedman (2016) för att det finns ett gap mellan teknologins snabba utveckling och företagens förmåga att anpassa sig till denna vilket också blir tydligt i den diskussion som förts i ovanstående text.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Boyne och Meier (2009) står dagens organisationer inför många komplexa förändringar där förändringstakten ökar ständigt. Schwartz (2014) argumenterar för att det står klart att teknologin avancerar oerhört snabbt samtidigt som marknadsmiljön har förändrats på ett sätt som innebär att traditionell strategiteori inte kan förbereda organisationen för den framtida konkurrens som de står inför. Den klassiska och traditionella teorin inom IT-baserade förändringar har varit förankrad i en trestegs förändringsmodell som enligt Orlikowski och Hofman (1997) förbereder organisationen för en förändring, genomför förändringen och strävar sedan efter att återgå till ett stabilt tillstånd så snart som möjligt. Forskning inom IT-baserad organisationsteori visar dock att den traditionella modellen inte längre är användbar på grund av den komplexa miljön som omger organisationer idag (Orlikowski & Hofman 1997). Leclercq-Vandelannoitte (2013) hävdar att tidigare forskning visar en motsats till den förenklade synen på organisationsförändringar som en linjär och planerad process. Vidare menar Burke (2011) att organisationsförändringar är extremt svåra att hantera i verkligheten eftersom över 70 procent av organisationsförändringarna misslyckas. Det är många företag som upplever svårigheter med den digitala omställningen då de arbetar i föråldrade IT-system och saknar de resurser som krävs för att hantera den digitala utvecklingen (Brdarski & Persson 2016).

Tidigare forskning om digitaliseringen inom ekonomi- och managementområdet är begränsad till ett fåtal studier (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman 2013; Nylén & Holmström 2015). Däremot finns det mängder av forskning inom organisationsförändringar som berört ämnen som förändringsprocesser (Schreyögg & Sydow 2011), ledarskapskompetens vid förändringar (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache & Alexander 2010), genomförandeprocessen av förändringar (Van de Ven & Sun 2011), hur förändringar mottas inom organisationer (Stensaker & Falkenberg 2007) samt organisatoriska paradoxer (Smith & Lewis 2011). En del undersökningar som gjorts kring effekterna av organisationsförändringar har främst fokuserat på uppgifter som behandlar medarbetarnivå och personalprestanda (Creasy, Stull & Peck 2009; Giessner 2011) eller perceptioner av arbetsmiljön (Chaudhry, Coyle-Shapiro & Wayne 2011). Forskning har även fokuserat på hur förändringsinitiativ blir lyckosamma, trots att de flesta förändringsinitiativen misslyckas (Higgs & Rowland 2010; Grady & Grady 2013). En studie gjord av Leclercq-Vandelannoitte (2013) visar att motsägelser och paradoxer är normala resultat för organisatoriska förändringar vilket bekräftar att det finns en problematik kring förändringsinitiativ.

Digitaliseringens påverkan på samhället har likställts med den industriella revolutionen (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola 2017). 1990-talet förde med sig en radikal omställning av konsumentbehov, organisatoriska föreskrifter och ett ökat globalt tryck vilket har gett upphov till krav på organisationsutveckling (Black & Edwards 2000; Howard, Vidgen & Powell 2003). Abernathy och Clark (1985) menar att två huvudsakliga faktorer som leder till förändring är framväxande innovation på marknaden och teknologin. Utvecklingen av internet har inneburit stora förändringar av organisatoriska aktiviteter (Black & Edwards 2000; Howard, Vidgen & Powell 2003). Idag är organisationer alltmer beroende av en IT-aktiverad organisationsstruktur vilket har lett till att organisationer efterliknar varandra allt mer (Arndt & Bigelow 2000). Tidigare forskning visar även att digital teknik har gett upphov till en stor potential för produkt- och serviceinnovation som är svår att förutsäga (Nylén & Holmström 2015). Artificiell intelligens (AI), mobiler och sociala nätverk skriver om reglerna för hur vi jobbar, lever och kommunicerar där teknologi är en alltmer närvarande del i både

människors och organisationers omgivning (Lai & Turban 2008; Matusik & Mickel 2011). Tidigare studier visar även att affärsinfrastrukturen har blivit mer digital med ökade sammankopplingar mellan produkter, processer och tjänster under det senaste decenniet (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman 2013).

Utifrån ovanstående problemdiskussion får vi bekräftat att det gjorts många studier inom managementområdet som behandlar organisationsförändringar. Det finns dock ett fåtal studier inom managementområdet som behandlar digitaliseringen som fenomen, däremot får vi bekräftat att digitaliseringen har påverkat organisationer både vad gäller arbetsprocesser och organisationsstruktur. Av den anledningen är vi intresserade av att undersöka hur digitaliseringen har påverkat organisationer. Med hänvisning till problemdiskussionen som förts kan vi göra ett antagande om att digitaliseringen har lett till och kommer fortsätta leda till förändringar inom organisationer.

1.3 Frågeställningar

- Hur har digitaliseringen påverkat organisationers arbetsprocesser?
- Hur har digitaliseringen påverkat organisationers struktur?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur digitaliseringen har påverkat organisationer med avseende på arbetsprocesser och organisationsstruktur. Studien bidrar med ytterligare forskning inom managementområdet som behandlar digitaliseringen som fenomen.

2 Teoretisk referensram

I det här kapitlet presenteras teorier och forskning som är relevant för att besvara våra forskningsfrågor. Inledningsvis diskuteras begreppet digitalisering och dess betydelse för organisationer och samhället. Vidare diskuteras kunskap- och tjänstesamhället, organisationsförändringar samt institutionalisering. Avslutningsvis presenteras en teorimodell.

2.1 Informationsteknik - grunden för digitaliseringen

Informationsteknik (IT) är teknik som hjälper människor att hantera information. Idag lever vi i ett samhälle där de flesta har tillgång till smartphones och där nästan allting runt oss är datoriserat. Datoriseringen är en ingångsport till en bekvämare framtid men kan samtidigt leda till en digital klyfta mellan de som kan utnyttja IT och de som inte kan, eller har möjlighet att göra det. IT-utvecklingen har både öppnat upp för nya möjligheter samtidigt som det skapat oro och lett till motstånd. Utvecklingen har trots det fortsatt och fortsätter ständigt (Cöster & Westelius 2016).

2.2 Digitalisering som begrepp

Digitaliseringen är en samhällstrend som exploderat den senaste tiden vilket kommer få konsekvenser för hur människor, företag och samhället kommer att organisera sig i framtiden. Artiklar, samtal och föreläsningar om digitaliseringen fortsätter att öka konstant. Alla vill vara med i denna förändring och de som inte förändras riskerar att konkurreras ut. Trots digitaliseringens framfart så är det inte många som kan definiera vad begreppet innebär (Hagberg & Jonsson 2016).

Enligt Hagberg och Jonsson (2016) är digitization ett begrepp som är synonymt med digitalization vilken hänvisar till den process där konvertering sker från analog information till digital information. Edvardsson, Godhe och Magnusson (2018) hävdar att det finns två begrepp på engelska för den svenska benämningen av digitalisering vilka är digitization och digitalization vilka kan översättas på två olika sätt och som har olika innebörd. Digitization innebär att olika former av analoga data omvandlas till digitala data medan digitalization handlar om den ökade användningen av digital teknik, såsom datorer, plattor och mobiler, av både privatpersoner och organisationer (Edvardsson et al. 2018).

Enligt Hagberg och Jonsson (2016) kan digitaliseringen ses utifrån två olika perspektiv och betydelser vilka är informationsdigitalisering och samhällelig digitalisering. Informationsdigitaliseringen beskrivs enligt Hagberg och Jonsson (2016) som en process som omvandlar analog information till digital information vilket därmed kan kopplas till Edvardsson et al. (2018) engelska definition av digitization. Enligt Hagberg och Jonsson (2016) förknippas samhällelig digitalisering med det ökade användandet av IT i samhället vilket därmed kan kopplas till Edvardssons et al. (2016) definition av digitalization. Den samhälleliga digitaliseringen gör att individer och organisationer har möjlighet att kommunicera och utbyta information med andra människor, organisationer och omgivningarna på nya sätt (Hagberg & Jonsson 2016)

2.2.1 Digitaliseringen i organisationer

Enligt Hagberg och Jonsson (2016) är digitaliseringen en samhällstrend och en pågående samhällsförändring som kommer att påverka alla organisationer. Cöster och Westelius (2016) menar att digitaliseringen har blivit en central del i organisationer vilket gör det svårt, nästintill omöjligt att klara sig utan den vilket också gör den strategiskt betydelsefull för alla organisationer i samhället.

Under slutet av 1970-talet blev persondatorn allt mer populär i organisationer och under 1980-talet lanserades den första persondatorn (Cöster & Westelius 2016). Enligt Kallinikos (1996) associeras datorer och datateknologi med viktiga ekonomiska och sociala förändringar som både förändrar organisationsstrukturer samt hur organisationer bedriver sina aktiviteter. I takt med den ökade spridningen av datoranvändningen till både större och mindre organisationer ställdes det krav på att datorerna skulle vara tillgängliga vilket resulterade i utvecklingen av den bärbara datorn (Cöster & Westelius 2016). Kallinikos (1996) hävdar att tekniska innovationer har förändrat hur människor arbetar, lever och kommunicerar med varandra. Cöster och Westelius (2016) menar att det var i samband med den bärbara datorn som kommunikationen förändrades där mejl konkurrerade ut brev och telefon. Genom den bärbara datorn var det möjligt att arbeta oavsett plats och datorer i nätverk skapade möjligheter att dela data mellan människor (Cöster & Westelius 2016).

När datorprogrammeringen utvecklades ökade tillväxten av standardprogram. Under 1990-talet blev skraddarsydda affärssystem vanligare för organisationer vilket underlättade affärsprocesser och gjorde det enklare att hantera ekonomisystem, personaladministration, produktions- och materialplanering, lagerhantering, inköpssystem, kundhantering och kassasystem (Cöster & Westelius 2016). Enligt Kallinikos (1996) förändrar ny teknik arbetsprocesser vilket omstrukturerar yrkesroller, relationer och kommunikationsmönster. Cöster och Westelius (2016) hävdar att datorstödd administration har blivit en naturlig del för de flesta organisationer oavsett bransch och storlek. I takt med att standardsystem blivit mer populärt för organisationer har de också blivit mer verksamhetsstyrande vad gäller funktionalitet för arbetsmoment och arbetsprocesser (Cöster & Westelius 2016). Informationsteknologi påverkar och förändrar hela sammanhanget med organisatorisk aktivitet (Kallinikos 1996). Gilan och Hammarberg (2016) hävdar att digitaliseringen är den enskilt största anledningen till att världen blivit mindre och att tiden går allt snabbare. "Time2response" har minskat markant de senaste åren. "Time2response" är enligt Gilan och Hammarberg (2016) ett begrepp som beskriver den löpande tiden i en affärsprocess, från att något inträffar, tills att processen är analyserad, åtgärdad och har stängts ner. Före millennieskiftet tog denna affärsprocess sju dagar, år 2005 tog den två dagar, idag görs denna process på bara några timmar och minuter (Gilan & Hammarberg 2016). En annan effekt av digitaliseringen som påverkar både organisationer och arbetsmarknaden är automatisering (Cöster & Westelius 2016). Enligt Cöster och Westelius (2016) kan automatiseringen ersätta yrken med hjälp av ny teknik vilket kommer skapa omställningar på arbetsmarknaden, samtidigt som de argumenterar för att det mänskliga behovet kommer finnas kvar.

Förhållandet mellan teknik, struktur och strategi behöver inte vara deterministiskt enligt Kallinikos (1996). Cöster och Westelius (2016) argumenterar för att isomorfism är vanligt förekommande om organisationer har liknande affärssystem och försöker efterlikna bästa branschpraxis. Organisationer efterliknar varandra allt mer vilket gör att det blir viktigare för företag att hitta områden där det är viktigt att skilja sig från mängden och områden där det är oproblemiskt att göra som alla andra (Cöster & Westelius 2016). Kallinikos (1996) hävdar

dock att ny teknik inte leder till helt identiska organisationsstrukturer och strategier då ny teknik måste förstås och tolkas av organisationsmedlemmar.

Digitaliseringen ses ofta som en positiv förändring som kräver en entreprenöriell anda i sökandet av innovativa och nya lösningar (Hagberg & Jonsson 2016) Cöster och Westelius (2016) hävdar dock att helheten blir allt mer komplex i takt med att allt fler funktioner digitaliseras vilket kan skapa konsekvenser. Genom digitaliseringen förväntas organisationer vara mer flexibla och formbara vilket gör att styrningen av dem möter en del utmaningar (Cöster & Westelius 2016). Genom ökad användning av digital teknik så ökar mängden digitala data som används på olika sätt och för olika system (Edvardsson et al. 2018) Det befintliga IT-stödet i organisationer kan därför enligt Cöster och Westelius (2016) vara ett hinder för verksamhetsutveckling om det inte är tillräckligt modernt för att hantera förändringar.

Cöster och Westelius (2016) hävdar att den ökade spridningen av datoriseringen i befolkningen och den tekniska utvecklingen har skapat nya ekonomiska möjligheter där internet varit en stor bidragande faktor som påverkat affärsmodeller (Cöster & Westelius 2016). Hagberg, Sundstrom och Egels-Zandén (2016) menar att organisationer erbjuder konsumenter olika digitala produkter och tjänster som är anpassade till användningen av digital teknik. Edvardsson et al. (2018) hävdar att data kontinuerligt kan samlas in genom att konsumenter använder organisationers plattformar. Med hjälp av digitala plattformar och sociala medier är det möjligt för organisationer att anpassa sökningar och reklam genom att personalisera erbjudanden (Edvardsson et al 2018) Enligt Cöster och Westelius (2016) erbjuder digitaliseringen inte konkurrensfördelar för organisationer men utan den kan det däremot innebära konkurrensnackdelar. Konkurrenskraft kommer från kompetens i det organisationer gör, inte enbart genom att investera i den senaste tekniken för att den är ny (Cöster & Westelius 2016).

2.2.2 Digitaliseringen i samhället

Den digitala revolutionen exploderade när allt fler fick tillgång till internet (Gilan & Hammarberg 2016). Enligt Cöster och Westelius (2016) började det talas om den nya ekonomin när spridningen av internet startade i slutet av 1990-talet. Den ökade internetanvändning av privatpersoner har lett till ett samhälle som digitaliseras allt mer (Cöster & Westelius 2016). Enligt Hagberg et al. (2016) är digitaliseringen en av de viktigaste omvandlingarna i samhället vilket har påverkat både organisationers affärsmodeller och människors vardag. Digitaliseringen har medfört förändringar i hur människor konsumerar vilket också förändrat hur organisationer arbetar för att möta sådana förändringar (Hagberg & Jonsson 2016) De senaste årens utveckling av bredband och wifi-nätverk har möjliggjort att människan ständigt är uppkopplad mot internet (Edvardsson et al. 2018). Enligt Cöster och Westelius (2016) var det ökade användandet av smartphones starten på en social revolution. Smartphones, läsplattor och molntjänster som används för umgänge, kommunikation och underhållning har gjort att digitaliseringen blivit en självklar del av människors vardag (Cöster & Westelius 2016). Mot slutet av millennieskiftet blev mejl en naturlig kommunikationsform, allt fler företag hade webbplatser och mobiltelefonen blev vanligare. Enligt Edvardsson et al. (2018) finns information idag tillgänglig för människor via digital teknik och Cöster och Westelius (2016) hävdar att informationssamhället grundar sig i den ökade mängd information som människor har tillgång till idag. Enligt Hagberg et al. (2016) påverkas organisationer av de nya formerna av konsumtion i samband med den digitala

utvecklingen. I takt med att e-handeln expanderade ökade jämförelsemöjligheterna för konsumenterna vilket bidragit till prispress som ställer högre krav på organisationer att differentiera sina erbjudande från konkurrenternas för att komma undan jämförelserna (Cöster & Westelius 2016).

Enligt Hagberg och Jonsson (2016) är både de tekniska och humana aspekterna av digitaliseringen ett aktuellt ämne inom samhällsdebatten. Många ser ett ökat behov av att utveckla både digital och ”ny” kompetens vilket gör att både organisationer och samhället behöver kunna ställa om arbetskraften för att anpassa sig till denna förändringstakt. Konkurrensen på arbetsmarknaden hårdnar och fler har kommit till insikt med att det kommer bli viktigt att ha en förmåga och vilja att kunna använda ny kunskap och ny teknik (Hagberg & Jonsson 2016)

2.3 Kunskaps - och tjänstesamhället

Flera teoretiker (Paulsen 2010; Andersson, Axelsson & Rosenqvist 2013) är eniga om att hela världen befinner sig i en snabb övergång från industrisamhälle till ett tjänstesamhälle. Vidare menar Paulsen (2010) att tjänstesamhället är synonymt med det som också kallas informationssamhälle, kunskapssamhälle eller IT-samhälle. Tjänstesektorn befinner sig i en konstant tillökning och utgör nästan hälften av den totala arbetskraften i världen. Enligt Andersson et al. (2013) beror tjänsteproduktionens ökade betydelse på att det finns nya informations- och kommunikationsteknologier för organisationer och konsumenter. Normann (2000) argumenterar för att information har blivit mer lättillgänglig för kunderna med hjälp av internet. När kunskapen ökar hos konsumenterna får de ett mer aktivt förhållningssätt till sina leverantörer och deras produkt eller tjänst (Normann 2000).

Fortsättningsvis argumenterar Grönroos (2015) för att tjänsteföretagens logik grundar sig i att förstå kundernas processer och resurser eftersom kundrelationer består av mer än en transaktion. Kärnprodukten eller -tjänsten är enbart en del i det allomfattande tjänsteerbjudande som företagen erbjuder sina kunder idag. Andersson et al. (2013) menar att helhetslösningen kan betraktas som en tjänst i sig vilket gör den betydelsefull för organisationen i mötet med kunden. Företagens fokus skiftar till tillgänglighet och nytta i kundens egna värdeskapande. Enligt Normann (2000) påverkar detta relationen mellan kunden och leverantörer eftersom kundernas chans till att påverka ökar där relationen mellan parterna präglas av gemensamt värdeskapande. Eftersom kunderna vill bli behandlade på ett mer individualiserat sätt måste leverantörerna ägna sig åt allt mer individualiserade värdeskapande processer. Andersson et al. (2013) beskriver att industriföretagen måste anpassa, förändra och i vissa fall byta sin affärsmodell eftersom etablerade affärsmodeller ifrågasätts i takt med att tjänsterna utvecklas. Enligt Andersson et al. (2013) behöver företagen paketera om erbjudandet till kunden för att förtydliga kundvärdet vilket innebär att företaget provar nya sätt för att fördela kostnader och intäkter. Samtidigt innebär det att företagets interna resurser och kompetenser måste förnyas för att bättre matcha de andra delarna i affärsmodellen (Andersson et al. 2013). Paulsen (2010) menar också att nya professioner uppstår med en högre grad av specialisering i arbetsuppgifterna. De som tidigare kallades ”personalansvariga” har delats in i nya specifika roller som nu i stället kallas ”HR-ansvariga”, ”löneadministrationsansvariga” och ”kommunikationsansvariga” (Paulsen 2010). Vidare argumenterar Normann (2000) för att tjänsteområdet kräver en mer kunskapsstark personal för att effektivt kunna möta snabba förändringskrav. Informationsteknologin har radikalt förändrat servicelandskapet över en ganska kort period eftersom det har bidragit till

att företag kan erbjuda bättre service på mer kostnadseffektiva sätt. Ett exempel är bankerna som kan spara pengar på personal men samtidigt erbjuda dygnet runt service i sin internetbank där kunden själv löser sina ärenden (Normann 2000).

Normann (2000) beskriver att drivkrafterna bakom serviceinnovationer är att nya värderingar, nya problem och nya livsstilar uppstår. Andra drivkrafter är ett ökat behov av effektivitet eller att det saknas innovationsförmåga hos redan etablerade organisationer. Ett exempel är IKEA som blev en utmanare mot etablerade möbelvaruhus med sina platta paket och på så sätt kunde erbjuda fler hushåll möbler till rimliga priser (Normann 2000). Grönroos (2015) argumenterar för att det som gör företag konkurrenskraftiga är när de lyckas överträffa sina konkurrenter med ytterligare komponenter i sina helhetserbudanden. Produkten eller tjänsten är sällan tillräcklig för att nå lönsamma resultat eftersom företagen oftast konkurrerar om allt som ingår i erbjudandet. Avslutningsvis menar Grönroos (2015) att kärnprodukten sällan ger upphov till missnöje utan att det ofta är de andra komponenterna som skapar missnöje som exempelvis servicenivån.

2.4 Organisationsförändring som följd av digitaliseringen

Burnes (2004) och By (2005) argumenterar för att förändring är något som påverkar alla organisationer och att förändringshastigheten aldrig varit snabbare. Vidare menar Burnes (2004) att förändring krävs för att organisationer ska förbli konkurrenskraftiga på marknaden. Organisationer och ledare förändras också som ett naturligt svar på strategiförändringar för att kunna hantera effektiva massmarknader, innovation, kunskapshantering samt mänskliga resurser (Dess & Picken 2000). Teknologin är en stor anledning till detta vilket har en stor inverkan på organisatorisk förändring och organisationers förmåga att förutse framtiden (Caballero & Kingston 2009). Organisatorisk anpassningsförmåga är en kontinuerlig lärandeprocess som skapar förutsättning för innovation vilket också ökar organisationens förmåga att hantera förändring (Angel & Perry 1981).

Woodward (1980) gjorde en undersökning av 100 engelska företag och kunde konstatera att det fanns ett samband mellan teknologi och framgångsrika organisationer. Woodward (1980) hävdar att olika teknologier ställer olika krav på individer och organisationer. Organisationer måste därför anpassa sin struktur efter de teknologiska krav som ställs och utifrån det skapa sin egen organisationsform för att möta olika behov. Avslutningsvis menar Woodward (1980) att framgångsrika företag har en god passform mellan organisationens struktur och teknologin där detta förhållande till stor del påverkar organisationens strategiska val.

Enligt Ansoff (1975) så är beredskapen och flexibiliteten i organisationsstrukturen väldigt viktig för att kunna hantera förändringar. Organisationer är i behov av en intern och extern flexibilitet. Den externa flexibiliteten handlar om företagets position på marknaden som gör att företaget kan åstadkomma lönsamhet och adekvat diversifiering. Den interna flexibiliteten handlar om organisationens logistikarbete samt förberedelser av chefer. Utöver organisationens flexibilitet så är beredskap och förberedelse av största vikt för strategisk förändring. Ansoff (1975) hävdade att organisationer som är förberedda kommer behöva mindre tid för att anpassa sin organisation till förändringar.

Burns och Stalker (1961) hävdar att organisationsförändringar förekommer hela tiden i form av ny teknologi och nya marknadsvillkor. Detta skapar nya problem som ställer krav på organisationer att vara öppna och flexibla för att anpassa sig till sin omgivning. Burns och

Stalker (1961) hävdar även att det behövs mer flexibla organisationsformer för att hantera en föränderlig omvärld. Författarna påpekar också att det inte finns någon garanti för organisationer att hitta en optimal organisationsform som kan hantera omgivningens krav, det handlar snarare om en god organisatorisk anpassningsförmåga vilken grundar sig i högsta ledningens förmåga att tolka olika omständigheter och att handla utefter dem (Burns & Stalker 1961).

2.5 Institutionalisering

För att organisationer ska förbli lönsamma och kunna skapa värde för sina kunder så ställs det krav på organisationers förmåga att anpassa sig efter sin miljö (Duncan 1972). Lavie (2006) argumenterar för att teknologi är en stor orsak till institutionell förändring där organisationer tvingas att följa den teknologiska utvecklingen i det ständigt föränderliga samhället. Behovet av innovation ökar för organisationer (Lavie 2006) och organisatorisk förändring är ofta nödvändig för företagens överlevnad (Caballero & Kingston 2009). Enligt nyinstitutionalismen så utvecklas organisationer utifrån krav på institutionell isomorfi som gör att organisationer påverkas av sin omgivning. Institutionaliseringsprocessen sker i första hand på samhällsnivå utifrån ett makroperspektiv vilket gör att det finns stort utrymme för en homogeniseringsprocess. En grundpelare inom nyinstitutionalismen är den kognitiva aspekten som gör att sociala aktörer handlar på ett visst sätt, följer specifika regler och rutiner enbart för att omvärlden gör det och för att de tas för givna (Johansson 2010). Røvik (1996) förklarar både tillämpning och övergivandet av modet med viljan att passa in i en grupp samtidigt som man vill särskilja sig ifrån den. Røvik (1996) menar att det är detta som kännetecknar den organisatoriska identiteten och att samma organisation kan innehålla flera olika institutionaliserade standarder fast för olika organisationsdelar.

Globaliseringen är en annan faktor som gör att institutionaliseringen av vårt samhälle går snabbare nuförtiden (Czarniawska 2005), detta på grund av att globaliseringen bidrar till att världen komprimeras (Robertson 1992). Czarniawska (2005) menar att idéer färdas i världen konstant, en del blir moderna och stannar medans andra försvinner. Czarniawska och Joerges (1996) skiljer mellan institutioner och moden. Institutioner är det som ses som normativt vilket också har förekommit under en lång tid och tas för givna. Moden är mer kortvariga och begränsas av det ramar som sätts av de etablerade institutionerna men de kan också tänja på gränserna för vad som anses tillåtet. Czarniawska och Joerges (1996) diskuterar modeföljande som en anledning till varför samma idéer får fäste hos flera organisationer samtidigt. Johansson (2010) fortsätter med att förklara modets dynamik. Författaren menar att vissa är trendsättare och andra modeföljare. Den förstnämnda lanserar ett nytt mode och överger ett gammalt för att bibehålla sin ställning som förebild och skilja sig från mängden. Medan den sistnämnda inför modet för att visa att man "hänger med" och på så vis undvika negativitet från omgivningen.

Powell och DiMaggio (1983) menar att den största anledningen till att organisationer genomför förändringar är för att det efterfrågas en större efterliknelse bland företag vilket leder till en ökad homogenisering. Vidare diskuterar Powell och DiMaggio (1983) homogenisering genom begreppet isomorfism som kan delas upp i tre kategorier, den tvingande, den mimetiska samt den normativa. Tvingande isomorfism är en effekt av de formella eller informella krav som starkare organisationer utsätter svagare organisationer för. Staten spelar en nyckelroll genom lagstiftning men även andra intressenter och organisationer utövar sådan press. Mimetisk isomorfism drivs av osäkerhet och innebär att organisationer

imiterar andra organisationer. Slutligen är normativ isomorfism en följd av vald professionalisering. De menar att många organisationer anställer personer med professionell utbildning vilket också skapar homogen personal då gruppen sprider idéer och omsätter dem på samma sätt (Powell & Dimaggio 1983).

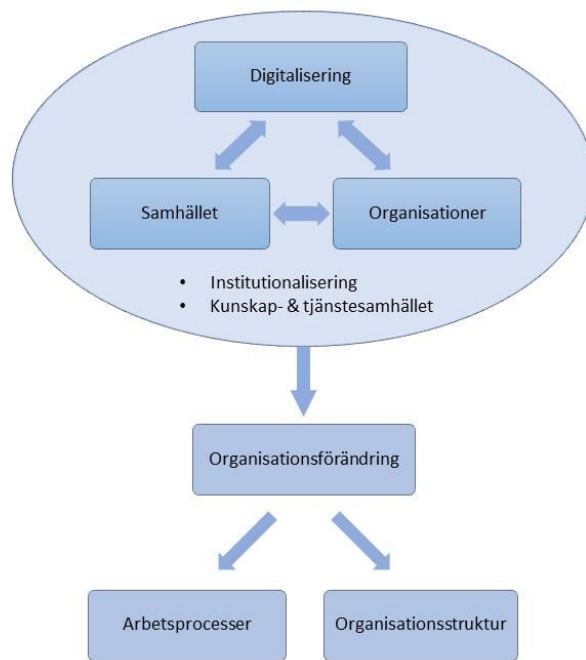
Caballero och Kingston (2009) har skisserat flera teorier om institutionell förändring och dess inflytande på organisationers förmåga att förutse framtiden. Teorierna fokuserar på exogena och endogena parametrar som påverkar institutionell förändring. Alla förändringar som genomförs inom organisationer oavsett form ses som strategiska (Bateman & Zeithaml 1989; Bohman & Lindfors 1998). Exogena parametrar är enligt Caballero och Kingston (2009) externa förändringar som kan påverka befintliga system. Exogena parametrar som påverkar organisationer är globalisering, teknisk utveckling och ny kunskap. Endogena parametrar som påverkar organisationer är organisatoriska formella och informella regler samt organisationens struktur och kultur (Caballero & Kingston 2009). Ayres (1944) hävdar att den teknologiska utvecklingen förändrar den institutionella strukturen genom att förändra den materiella miljön vilka organisationer verkar i.

2.6 Tillämpning av teorier

Flera teoretiker (Paulsen 2010; Andersson, Axelsson & Rosenqvist 2013) är eniga om att hela världen befinner sig i en snabb övergång från industrisamhälle till ett tjänstesamhälle. Detta skapar nya krav på organisationerna att erbjuda kunder nya helhetslösningar då digitaliseringen leder till förändringar. Hagberg och Jonsson (2016) beskriver att digitaliseringen är en samhällstrend som kommer att påverka både samhället och organisationer. Vi använder oss av teorier kring kunskap- och tjänstesamhället samt institutionalisering för att beskriva hur digitaliseringen, samhället och organisationer samverkar vilket leder till organisationsförändringar.

Kundernas förändrade livsstilar ställer nya krav som i sin tur styr organisationerna till förändring (Normann 2000; Paulsen 2010; Andersson et al. 2015; Grönroos 2015). Enligt Andersson et al. (2013) behöver företagen paketera om erbjudandet till kunden för att förtydliga kundvärdet. Samtidigt innebär det att företagets interna resurser och kompetenser måste förnyas för att bättre matcha de andra delarna i affärsmodellen (Andersson et al. 2013). Vi har använt teorier inom kunskap- och tjänstesamhället för att få stöd i analysen kring hur ökad konkurrens och nya kundkrav har förändrat organisationer. Cöster och Westelius (2016) argumenterar för att isomorfism är vanligt förekommande vilket gör att organisationer efterliknar varandra alltmer. Lavie (2006) menar att teknologi är en stor orsak till institutionell förändring där organisationer tvingas att följa den teknologiska utvecklingen i det ständigt föränderliga samhället. Detta innebär att vi använder institutionalisering som en teoretisk utgångspunkt när vi undersöker hur och varför organisationer har förändrats.

Kunskaps- och tjänstesamhället samt institutionaliseringen är centrala teorier i vår modell som omringar digitaliseringen, samhället och organisationerna. Vår teoretiska analysmodell bygger på att organisationer och samhället påverkar varandra genom institutionalisering och nya tjänstekrav. Samtidigt har digitala verktyg blivit normativa både i samhället och organisationer vilket utvecklats nya digitala tjänster. Samhället och organisationer driver digitaliseringen framåt samtidigt som de påverkas av den digitala utvecklingen. Därmed är det dubbelriktade pilar mellan samtliga tre komponenter, digitaliseringen, samhället och organisationen.



Modell 1 – Egen bild

3 Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet för studien. Inledningsvis redogörs valen av metod och forskningsansats. Slutligen diskuteras etiska aspekter och studiens trovärdighet.

3.1 Forskningsansats

Enligt Bryman och Bell (2017) finns det tre olika ansatser som kan användas för att undersöka förhållandet mellan teori och forskning vilka är induktiv, deduktiv och abduktiv ansats. Den induktiva ansatsen utgår från empiriska observationer där syftet är att hitta ett samband som kan generaliseras. Den deduktiva ansatsen innebär att undersökningen utgår från redan befintliga teorier inom ett visst område (Bryman & Bell 2017).

Som utgångspunkt i vårt arbete fann vi att det fanns begränsat med teorier kring hur digitaliseringen har påverkat organisationer vilket gjorde att vi till viss del hade anledning att driva forskningen med en induktiv ansats. Samtidigt fann vi mängder av teorier inom traditionella synsätt på organisationers struktur, kultur och förändringsarbete vilket gjorde att vi även kunde utgå från redan etablerade teorier vilket talar för ett deduktivt synsätt. Med bakgrund av detta har både induktion och deduktion varit lämpliga för studien vilket fört oss in på den tredje vägen som Alvesson och Sköldberg (2008) kallar abduktion. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) utgår den abduktiva ansatsen från empiriska fakta vilket liknar det induktiva synsättet, samtidigt beaktas tidigare teori vilket är likt det deduktiva synsättet. Patel och Davidsson (2011) menar att abduktion innebär att forskaren utifrån ett enskilt fall formulerar ett hypotetiskt mönster som kan förklara fallet som undersöks. Vår teoretiska modell i kapitel två visar ett hypotetiskt mönster som används som förklaringsmodell i vår studie.

Enligt Bryman och Bell (2017) innebär den abduktiva ansatsen en möjlighet att växla mellan induktion och deduktion vilket gör att forskaren kan välja den förklaringen som passar bäst. Den abduktiva ansatsen har gjort det möjligt för oss att pendla mellan teori och empiri under arbetets gång för att kontinuerligt utveckla teorin. Detta kan likna den hermeneutiska cirkeln som enligt Alvesson och Sköldberg (2008) är ett abduktivt synsätt där forskaren kontinuerligt reflekterar över det som studeras i förhållande till tidigare kunskaper. Abduktion är inte en enkel blandning mellan induktion och deduktion utan tillför egna moment. Det empiriska tillämpningsområdet har därmed successivt utvecklats under tidens gång samtidigt som teorin har justerats och förfinats (Alvesson & Sköldberg 2008).

3.1.1 Hermeneutiska cirkeln

Vi har valt att förankra vår studie i hermeneutiken. Huvudtemat för denna inriktning är att meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten men helheten kan enbart förstås ur delarna. Detta innebär att vi har byggt all tolkning på en förförståelse i form av teori eller en referensram genom vilka vi betraktar vårt fenomen. Detta lämpar sig väl för vår studie då vi genom tidigare forskning har en inblick i den problematik som finns kring att organisationer måste anpassa sig till den föränderliga värld som de befinner sig i (Wideberg 2002; Alvesson & Sköldberg 2008) och som till stor del styrs av digitaliseringen.

Enligt Patel och Davidsson (2011) betyder hermeneutiken tolkningslära där forskaren studerar, tolkar och försöker förstå grundstenarna för den mänskliga existensen. Marschan-Piekkari och Welch (2004) beskriver att en organisation inte är ett naturligt fenomen utan är under konstant konstruktion av människorna i och runt om. Vidare försöker människorna tillskriva sin värld en mening genom att se vad andra gör, bildandet av verkligheten är således ett konstant utbyte av olika aktörers tolkningar och handlingar. Hermeneutiken ser tolkningen som en möjlighet när en dialog uppstår mellan världen som någon uppfattar den och världen vilken fenomenet baseras på (Marschan-Piekkari & Welch 2004). Patel och Davidsson (2011) menar att den mänskliga verkligheten kan tolkas och förstås genom språket. Därav måste vi som forskare ha en förförståelse av fenomenet i syfte att tolka skillnaden mellan respondenternas tolkning och existerande teori.

3.2 Forskningsmetod

För att besvara studiens syfte och forskningsfrågor har den kvalitativa metoden varit lämplig. Enligt Bryman och Bell (2017) är kvalitativa studier en forskningsstrategi som under insamling och analys av data fokuserar på ord istället för kvantifiering och siffror. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) studerar kvalitativa forskare saker i deras naturliga omgivning och försöker förstå, eller tolka, fenomen utifrån den innebörd som människor ger. Bryman och Bell (2017) hävdar att tyngden i den kvalitativa forskningen ligger på hur organisationerna själva förstår den värld de skapat och verkar i vilket innebär att vi kommer lägga stort fokus på hur informanterna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. För att besvara studiens syfte är vi i behov av olika chefers tolkning av digitaliseringens påverkan på organisationen. Därför valde vi att fokusera på en liten grupp av informanter för att i enlighet med Marschan-Piekkari och Welch (2004) finna ett djup i de insamlade materialet i stället för en bredd.

Enligt Bryman och Bell (2017) är interpretativistisk epistemologi ett tolkande synsätt vilket har varit relevant för studien. Vi var intresserade av den verklighet som cheferna tillskriver sin värld för att öka förståelsen för samspelet mellan människor och materiella ting, i detta fall chefernas syn på digitaliseringen. Samtidigt var det som Bryman och Bell (2017) benämner som konstruktionistisk ontologi viktigt för studien. Synsättet innebär att sociala företeelser och kategorier skapas genom sociala aktörer som ständigt befinner sig i ett tillstånd av självständig revidering (Bryman & Bell 2017). Det är därför viktigt att poängtera att studien presenterar versioner av världen som inte kan betraktas som slutgiltiga. Däremot har vi förhoppningar om att vår studie kan leda till en utvecklad förståelse kring hur organisationer har påverkats av digitalisering.

Vi har valt att genomföra intervjuer. Definitionen av en intervjustudie är att data och empiri är baserad på direkta konversationer mellan forskare och respondenter (Marschan-Piekkari & Welch 2004). Denna typ av studie lämpar sig för förklarande eller teoribyggnade studier vilket innebär att studieobjektet har liten existerande teoretisk grund. Eftersom det finns lite teorier kring digitaliseringens påverkan på organisationer så kan intervjuerna hjälpa oss som forskare att upptäcka samband eller situationer som inte tidigare har dokumenterats (Marschan-Piekkari & Welch 2004). Widerberg (2002) menar att när vi hör människor reflektera, resonera, tolka och uppfatta ett givet fenomen så får vi en ökad förståelse för ett fenomen och inte rena fakta. Men sådana företeelser är i sig samhällsenliga fakta då det kan säga något om det som ligger till grund för vårt sätt att leva och hur vi förstår våra liv. Genom en intervjustudie kan vi lyfta fram dessa förståelser och de sammanhang som informanterna

uttrycker. Bryman och Bell (2017) understryker dock att en kvalitativ studie inte kan generaliseras till en population utanför studien utan syftar till att bidra till en teori som kan förklara ett bredare sammanhang.

3.2.1 Forskningsdesign

Studien har en komparativ forskningsdesign. Enligt Bryman och Bell (2017) är den komparativa designen vanlig inom kvalitativ forskning och utgör där formen av en multipel fallstudie. Eftersom vi har jämfört olika chefers utsagor från olika kontexter är studien en flerfallsundersökning som enligt Bryman och Bell (2017) innebär att flera organisationer eller individer jämförs för att utveckla teorier. I studien har chefernas berättelser fått representera en del av den verklighet som organisationerna befinner sig i. Utifrån jämförelserna i analysen bidrar vi till utveckling av teorier inom forskningsområdet.

3.3 Urval

Inom kvalitativ forskning kretsar metoden kring ett målstyrt urval som i grunden har att göra med att urvalet av människor och organisationer har en direkt koppling till våra forskningsfrågor (Bryman & Bell 2017). Då vårt syfte var att undersöka hur organisationer har förändrats i takt med digitaliseringen argumenterade vi för att intervjuer med mellanchefer, alternativt högre uppsatta chefer, skulle vara lämpliga för att kunna besvara vårt syfte på bästa sätt. Detta med anledning av att chefer förmodligen har en bra övergripande inblick i organisationens utformning av struktur och arbetsprocesser. Ett antagande vi gjorde tidigt i denna studie, med bakgrund av vår problemdiskussion, var att alla företag på något sätt använder sig av eller har påverkats av digitala medel. Med antagandet som utgångspunkt hade vi möjlighet att fritt välja från ett stort urval av företag, oberoende av storlek eller bransch.

Vi har använt oss av det som Bryman och Bell (2017) kallar ett ändamålsenligt urval och vidare ett bekvämlighetsurval. Detta för att komma i kontakt med företag och informanter som kan hjälpa oss att besvara vårt syfte. Undersökningen bygger därmed på ett icke-sannolikhetsbaserat urval vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att forskaren inte väljer ut undersökningsdeltagare på slumpmässig basis. För att få access till företag valde vi att kontakta bekanta inom olika organisationer via telefon eller mail där vi beskrev studiens syfte. Därefter blev vi hänvisade till lämpliga chefer som kunde hjälpa oss att svara på frågor om digitaliseringens påverkan på organisationen. Vi ansåg att detta var en relevant urvalsteknik för att komma i kontakt med rätt personer under den begränsade tidsperiod som vi hade till vårt förfogande. Därmed har vi använt oss av det som Bryman och Bell (2017) benämner som snöbollsurval. Det vill säga ett strategiskt målstyrt urval som vi gjort för att komma i kontakt med kandidater som ansågs vara relevanta för att kunna besvara de forskningsfrågor som har formulerats. Med ett snöbollsurval är det enligt Bryman och Bell (2017) högst osannolikt att studien är representativ för resten av populationen vilket inte gör studien generaliserbar. Däremot kan den bidra med en ökad förståelse för digitaliseringen som fenomen och därmed har vi möjlighet att vidareutveckla relevanta teorier.

3.3.1 Studieobjekten

Vi har tidigare fört en argumentation om att digitaliseringen blivit institutionaliserat i vårt samhälle vilket gjort att det med största sannolikhet påverkat samtliga organisationer i

samhället. Med denna argumentation som bakgrund hade vi möjlighet att välja bland många olika företag oberoende av bransch. Urvalet är begränsat till svenska företag och varierar i storlek från små, medelstora och stora företag. Vi valde att samla in empiri från olika företag som varierar i storlek och som verkar inom olika branscher. Därmed gav det oss möjlighet att undersöka om det fanns likheter och skillnader mellan de olika företagen. För att kunna jämföra informanternas berättelser har det ställt krav på vilken position de besitter och därför har vi inriktat oss på chefer som har ett strategiskt ansvar för kärnverksamheten.

Vi genomförde sammanlagt elva intervjuer med chefer inom åtta olika organisationer. Detta innebar att vi genomförde en intervju på fem av företagen samt två intervjuer på tre av företagen. Anledningen till att antalet informanter skiljer sig mellan de olika företagen beror på att vi genom snöbollsurvalet blev hänvisade till två lämpliga kandidater på tre av företagen medan resterande företag hänvisade till en lämplig kandidat. Vi såg inga nackdelar med att få tillgång till fler än en informant i samma organisation eftersom vi på så sätt kunde jämföra uttalanden mellan två chefer. Dessutom gav det möjlighet till ett bredare datamaterial. För att få access till företagen såg vi det som viktigt att anpassa oss efter informanternas behov snarare än att de skulle behöva anpassa sig till oss. Åtta intervjuer genomfördes på informanternas kontor efter deras önskemål och tre intervjuer genomfördes på telefon då några av informanterna inte hade möjlighet till ett personligt möte. Varje intervju har genomförts under cirka en timme.

Nedan följer en beskrivning av företagen där vi använder oss av EU:s definition gällande storlek (Eurostat 2016). Små företag: färre än 50 personer och har omsättning eller lägre än 10 miljoner euro per år. Medelstora företag: färre än 250 personer med en omsättning under 43 miljoner euro per år. Stora företag: överskrider ovanstående angivna värden.

Informant	Datum	Företag & Branch	Antal*	Storlek	Metod
Informant A	2018-03-23	Fastighetsföretaget A	1	Medel	På plats
Informant B ¹ , B ²	2018-03-26	Telekomföretaget B	2	Litet	På plats
Informant C ¹ , C ²	2018-03-26	Telekomföretaget C	2	Stort	På plats
Informant D	2018-04-04	Bemanningsföretaget D	1	Medel	På plats
Informant E	2018-04-04	Bankföretaget E	1	Stort	På plats
Informant F	2018-04-05	Bemanningsföretaget F	1	Litet	Telefon
Informant G ¹ , G ²	2018-04-11	Detaljhandelsföretaget G	2	Stort	Telefon
Informant H	2018-04-20	Reseförsäljningsföretaget H	1	Stort	På plats

*Antal intervjuer

Tabell 1 – Egen tabell

3.4 Datainsamling

Enligt Bryman och Bell (2017) är intervjuer en vanlig datainsamlingsmetod inom kvalitativa studier. Yin och Retzlaff (2013) beskriver att det finns olika sätt att utforma en intervju och vi har valt att använda oss av den som författarna kallar en kvalitativ intervju. Denna form liknar mer ett vanligt samtal och skapar en social relation som är beroende av de enskilda deltagarna. Bryman och Bell (2017) gör ytterligare en uppdelning inom kvalitativa intervjuer mellan semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Vi har valt att använda oss av det som Bryman och Bell (2017) kallar för semistrukturerade intervjuer vilket innebar att vi hade ett frågeschema. Enligt både Bryman och Bell (2017) och Yin och Retzlaff (2013) är frågorna i denna typ av intervju öppna och inte slutna för att deltagarnas svar inte ska begränsas. Yin

och Retzlaff (2013) menar också att informanten får möjlighet att formulera sina svar med egna ord. Vi ville att informanterna skulle ha möjligheten att tala fritt samtidigt som vi ville ha möjligheten att kunna ställa följdfrågor, vilket semistrukturerade intervjuer tillåter enligt Bryman och Bell (2017). Vårt frågeschema genomstrukturerades av temat digitalisering eftersom samtliga frågor hade som avsikt att behandla hur digitaliseringen har påverkat organisationen. Det var därför viktigt att frågorna tydligt formulerats för att informanterna skulle tala fritt om deras syn på digitaliseringen inom organisationen.

Det är ovanligt att man inom samhällsvetenskapliga undersökningar är fler än en som intervjuar. Det beror främst på den stora kostnaden det innebär att ha två eller fler intervjuare på en och samma respondent (Bryman & Bell 2017). I vårt fall handlade det inte om några kostnader utan i stället om den begränsade tid vi hade för att genomföra vår forskning. Av denna anledning valde vi att genomföra den första intervjun tillsammans för att sedan genomföra intervjuer separat. På detta sätt kunde vi spara mycket tid genom att vara mer flexibla och genomföra två intervjuer på två olika platser samtidigt. Vid studier som fokuserar på språket är det enligt Bryman och Bell (2017) viktigt att spela in och transkribera. Transkriberingen möjliggjorde att vi kunde ta del av varandras intervjuer och gemensamt gå igenom materialet för vidare analys.

3.5 Analysmetod

Efter att vi genomfört intervjuerna har de transkriberats ordagrant. Enligt Bryman och Bell (2017) är transkriberingen ett hjälpmedel för att genomföra en noggrann analys av vad människor har sagt. Analysen är ett medel för att hitta kopplingar i texten och för att ge oss en tydligare bild av det insamlade datamaterialet. För att få en bättre överblick över det insamlade materialet valde vi att göra en öppen kodning. Enligt Bryman och Bell (2017) är kodningen en utgångspunkt för de flesta former av kvalitativ dataanalys (Bryman & Bell 2017). En öppen kodning är en process där datamaterialet bryts ner, studeras, jämförs, konceptualiseras och kategoriseras (Bryman & Bell 2017). Kodningen har hjälpt oss att få en bättre överblick över det insamlade materialet vilket underlättat arbetet med analysen. Genom att bearbeta materialet på detta sätt har vi kunnat identifiera olika teman som varit utgångspunkten för vår fortsatta analys. Enligt Bryman och Bell (2017) är ett tema en kategori som identifieras på grundval av datamaterialet. Genom en tematisk analys har vi kunnat identifiera teman som ständigt återkommer och utifrån det göra jämförelser mellan de olika intervjuerna. Det transkriberade materialet kategoriseras efter ämnen som informanterna behandlade konsekvent under intervjun. Empirikapitlet delades därför upp i tre underrubriker vilka var "utmaningar", "möjligheter" och "arbetsprocesser och organisationsstruktur". Genom att använda oss av dessa rubriker kunde vi återberätta materialet på ett rättvisande sätt. Efter kategoriseringen påbörjades en jämförelse av informanternas utsagor vilket ledde till att ytterligare teman kunde identifieras för vidare analys. Dessa var effektivitet, globalisering, konkurrens, kundkrav, kompetensskifte, förändringsbenägenhet, artificiell intelligens och automatisering. Samtliga begrepp har vidare analyserats med hjälp av teorierna i kapitel två.

3.6 Kvalitetskriterier

Vi har tagit hänsyn till tidigare forskares (Bryman & Bell 2017) syn på begreppen validitet och reliabilitet där mycket kritik har riktats mot att dessa inte är optimala kriterier inom kvalitativ forskning. Det med bakgrund av att fokus ligger på mätning vilket inte är det

primära inom kvalitativ forskning. Därför hänvisar vi till Lincoln och Guba (1985; 2016) som argumenterar för två alternativa kriterier vilka är äkthet och trovärdighet.

3.6.1 Äkthet

Äkthet handlar om att ge en så rättvis bild som möjligt av det fenomen som har studerats (Lincoln & Guba 2016). Vi har försökt återge en så korrekt bild som möjligt av informanternas utsagor. Genom att spela in intervjun och genomföra en noggrann transkribering har vi kunnat försäkra oss om att de material som använts i vår studie har varit så äkta som möjligt. Vårt empirikapitel är uppdelat efter varje studieobjekt vilket ger en tydlig bild över vilka informanter som har sagt vad. Genom att separera studieobjekten minskar risken för att konfundera läsaren. Lincoln och Guba (2016) menar att ontologisk autenticitet innebär att personerna i undersökningen ska få en bättre bild över den sociala situation som de befinner sig i. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer vilket har gett deltagarna möjlighet att reflektera och skapa egna meningar i de frågor som diskuterats.

För att försäkra oss om att vi på bästa sätt uppfyller kraven som Lincoln och Guba (2016) presenterar som pedagogisk autenticitet har vi skickat studien till informanterna. På så sätt kan de få en ökad förståelse för andra chefers kontext och syn på världen. De har också en möjlighet att förbättra och vidta åtgärder inom den egna kontexten vilket innebär att vi även tar hänsyn till Lincoln och Gubas (2016) kriterier för katalytisk och taktisk autenticitet.

3.6.2 Trovärdighet

Trovärdighet delas upp i fyra underkriterier vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Lincoln & Guba 1985).

Tillförlitlighet handlar om att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns samt att resultatet rapporteras till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att bekräfta att forskaren har uppfattat deras verklighet på ett riktigt sätt (Lincoln & Guba 1985). För att ta hänsyn till tillförlitlighetsaspekten så har vi använt oss det som Bryman och Bell (2017) kallar respondentvalidering vilket är en process där vi som forskare har delgett respondenterna med det resultat vi fått av intervjuerna för att de ska få möjlighet att bekräfta att beskrivningarna stämmer överens med deras verklighet.

Överförbarhet är problematiskt inom kvalitativ forskning på grund av att studieobjekten är starkt kontextberoende vilket innebär att det är upp till andra att bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan kontext (Lincoln & Guba 1985). Vi har varit medvetna om att vår studie inte uppfyller kriteriet för överförbarhet. Genom en djupgående beskrivning av studiens tillvägagångssätt kan läsaren själv bedöma i vilken utsträckning studien kan replikeras.

Pålitlighet innebär att forskaren ska ge en beskrivande och tillgänglig redogörelse för hela forskningsprocessen (Lincoln & Guba 1985). För att förstärka studiens pålitlighet har vi i kapitel tre beskrivit samtliga delar av uppsatsprocessen så noggrant som möjligt för att försäkra oss om att läsaren får en möjlighet att följa vår process från start till mål vilket ökar graden av pålitlighet.

Bekräftelse handlar om att vi som forskare försöker säkerställa att vi handlat i god tro (Lincoln & Guba 1985). Vi har insikt i att det inte går att uppnå fullständig objektivitet i vår kvalitativa studie. Vi har därför efter vår bästa förmåga haft som avsikt att förbli objektiva under hela processen vilket varit en tanke som genomsyrat arbetets gång. Syftet med forskningen är inte att spegla våra egna åsikter utan i stället framhäva den faktiska verklighet som informanterna delat med sig av.

3.7 Etiska överväganden

I studien har vi utgått från etiska regler som Bryman och Bell (2017) beskriver vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet samt nyttjande kravet. För oss har det varit viktigt att diskutera dessa principer tidigt i arbetet för att försäkra oss om att vi bedrev forskning i god tro. Det var viktigt för både resultatet och för oss som forskare och därmed har vi tagit hänsyn till de olika etiska principerna på bästa sätt.

Till att börja med informerade vi informanterna om att både företaget och personen hade möjlighet att vara anonyma om de önskade. Det rådde olika önskingar om anonymitet vilket gjorde att vi beslutade oss för att hålla samtliga anonyma. Även om våra frågor till grunden inte har varit av känslig karaktär så frågar vi en del frågor om hur man hanterar sin personal. Det kan därför vara osäkert hur chefernas svar tas emot av organisationen och dess omgivning. För att försäkra oss om att studien inte skulle innebära skada för deltagarna bestämde vi oss därmed för att samtliga skulle vara anonyma.

Vidare har vi upplyst informanterna om vårt syfte med studien, vilken skola vi kommer ifrån och vilka vi är. Vi har mailat våra frågor till respondenterna på förhand för att det inte ska känna sig obekväma vid intervjun men också informerat dem om att följdfrågor kan förekomma. Det har inte varit relevant för vår studie att veta något om informanternas privatliv och därför har inte frågor av sådan karaktär funnit med. Vi har även frågat våra deltagare om tillåtelse att spela in för att få ett tillförlitligt och korrekt material vilket även underlättat för transkribering. Efter bearbetningen av materialet raderade vi inspelningarna så att de inte kan användas i andra syften. I övrigt så har vi inte haft som avsikt att styra deltagarna på något sätt eller överanalyserat datamaterialet till något som det inte är.

4 Empiri

Det empiriska materialet presenteras utifrån respektive studieobjekt. I det fall där det finns två informanter delas dessa upp i informant ett och två för att särskilja deras åsikter. Vidare har en uppdelning skett under respektive studieobjekt med rubrikerna ”organisationsstruktur och arbetsprocesser”, ”möjligheter” och ”utmaningar”.

4.1 Fastighetsföretaget

4.1.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Enligt informant A så har digitaliseringen förenklat mängder av arbetsprocesser för företaget, varje gång en effektivisering av en process med digitala verktyg sker så leder det till förändringar i arbetsprocesserna. Fastighetsföretaget har förändrat sin kärnverksamhet från att fokusera på kostnadsminimering till att idag fokusera på kunden. Detta beror till stor del på digitaliseringen och de ökade kundkrav som ställs i takt med den. Informant A hävdar att det handlar om vad kunden vill ha och att man måste anpassa sig efter det.

”Att ha ett fungerande kundservicesystem förenklar arbetsprocesserna otroligt mycket eftersom så pass stora mängder av information är svårhanterat med papper och penna.” -Informant A

Digitaliseringen har skapat möjligheter till mer flexibla arbetsprocesser och informant A menar att gränsen mellan privat tid och arbetstid suddas ut allt mer. Att ha möjlighet att jobba från annan plats är en väsentlig förändring som digitaliseringen fört med sig med hjälp av nya mobila verktyg. Informant A är chef över en medarbetare som sitter i Stockholm men genom att ha ett uppkopplat videosamtal varje dag så kan distansmedarbetaren vara en del av arbetsgruppen vilket inte hade varit möjligt utan digitaliseringen.

”När jag satte upp den första mailservern så var det ingen som tyckte att det var vettigt men det tog inte lång tid innan den var helt kritisk. Mobiler som också var få förunnat från början använder så gott som alla idag och man är nåbar precis hela tiden. Förr var dina kollegor de som satt inom samma väggar, idag behöver inte dina kollegor vara lokalt placerade i samma ort” -Informant A

Enligt informant A har digitaliseringen lett till ett kompetensskifte hos anställda och hen upplever att den digitala utvecklingen ställer andra krav på medarbetarna då man måste ha ett digitalt tänk. Samtidigt har det blivit viktigt att vara förändringsbenägen eftersom förändringarna i omvärlden går snabbare. För att hantera den digitala utvecklingen har företaget skapat ett innovationsråd där ett antal medarbetare arbetar med att hantera de möjligheter och utmaningar som digitaliseringen för med sig.

”När vi började med IT och därigenom digitaliseringen så stod det för ett nödvändigt ont som bara kostade massa pengar. Idag är det något som alla tar för givet och ser som självklart.” – Informant A

4.1.2 Möjligheter

Enligt informant A finns det mängder av möjligheter i att effektivisera det som redan är digitalt genom att titta på arbetsprocesser och hur organisationen jobbar. En stor fördel är att man kan spara på arbetstimmar genom att använda sig av digitala verktyg men hen poängterar att man inte behöver avskeda folk utan istället använda dem till andra uppgifter. En annan fördel med att arbeta elektroniskt är att det blir lättare att hantera större mängder information.

”Digitaliseringen har möjliggjort mer arbete med färre människor. Det innebär inte att vi minskar personalstyrkan utan det innebär istället att vi ökar vår förmåga att göra saker.” -Informant A

Ytterligare möjligheter med digitaliseringen är att skapa och identifiera nya affärer. Informant A hävdar att affärsmodeller och kundens efterfrågan i framtiden kommer se annorlunda ut. De traditionella affärsmodellerna kommer bli färre samtidigt som mindre servicetjänster kommer utökas. Hen syftar på att de i framtiden kommer kunna erbjuda tilläggstjänster utöver hyra av bostad vilket hyresgäster kan vara beredda att betala för.

”Nya behov skapar nya tjänster i takt med digitaliseringen som skapar stora möjligheter” – Informant A

4.1.3 Utmaningar

”Vi kanske inte måste vara först, men vi får absolut inte vara sist. Den största utmaningen med digitaliseringen är att inte missa tåget”. -Informant A

En viktig del av digitaliseringen enligt informant A är det som sker i bolagets omvärld, det finns alltid en risk med omvärldsfaktorer. Utöver det så finns det en risk i att helt nya affärsmodeller kan dyka upp som utmanar det som fastighetsbolaget gör. Informant A påpekar hur dem i dagsläget i princip saknar konkurrens på marknaden då allt dem äger är uthyrt, både på den privata och kommersiella sidan. Däremot hävdar informant A att det finns utmaningar med digitaliseringens framfart som gör att kunderna på den kommersiella sidan kan få det svårt att överleva i framtiden. Många av kunderna på den kommersiella sidan är retail-bolag som hotas av den ökade e-handeln vilket i sin tur kan påverka fastighetsföretaget negativt i framtiden.

”I en värld med självkörande bilar, där retail försvinner från innerstan, nya upplevelser genom VR/AR och att du kan få allting levererat hem oavsett var du bor någonstans, ja men då kanske det inte är lika attraktivt att bo inne i stan. Vi kan inte blunda för den verkligheten utan vi måste hela tiden hålla koll på vår omvärld.” – Informant A

Att digitalisera kärnverksamheten kan vara en stor utmaning när nya digitala verktyg ska implementeras. Informant A menar att det ofta finns en stor rädsla i att förändra hur man arbetar och att det därmed alltid är en utmaning att få med sig sina medarbetare. Informant A påpekar även att marknaden som de verkar på är trögrörlig. Det finns många potentiella lösningar de skulle kunna erbjuda sina kunder men det finns en utmaning i att företagets största leverantörer inte är snabba med att erbjuda nya digitala lösningar. Nästa steg blir därför att vända sig till startups vilket kan vara osäkert då man inte vet hur länge startup-företagen överlever och hur bra deras leverans är kring säkerhet.

Avslutningsvis tar informant A upp att det finns utmaningar gällande tillgänglighet. Hen

menar att medarbetarna själva behöver koppla bort sig från jobbet eftersom det annars riskerar att bli en stressfaktor.

”En annan super stressfaktor är mailen, det bara kommer och kommer och hinner du inte beta av det så kan det bli jättestressigt.” - Informant A

4.2 Telekomföretaget B

4.2.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Informant B² menar att en ökad digitalisering är viktig för organisationen eftersom kundernas behov av större bandbredd och bättre uppkoppling ökar. Informant B¹ förklarar att deras produkt är att leverera digitalisering genom kommunikation och den största förändringen som har skett för företaget är att priserna sjunker för att både köpa och sälja förbindelser.

”När jag startade 1994 köpte jag min första två megabit internet-förbindelse för 47500 kronor per månad. Idag kan du inte köpa två megabit men du kan få 100 megabit för cirka 300 kronor per månad.” - Informant B¹

Hen menar att när varje förbindelse man säljer kostar mindre pengar så måste man ha mindre mänsklig hand som gör jobbet. Med hjälp av att digitalisera och låta datorer och processer hantera orderläggning, leveranser och fakturering får dem en hög automation. Hen fortsätter med att detta är a och o idag för att få en effektiv organisation. När en kund skickade en förfrågan innan så kunde det ta månader innan den fick svar men idag förväntar de sig svar inom några minuter och då kan man inte ha mänskliga händer som interagerar i processen.

Informant B¹ uttrycker också att det är viktigt att man är öppen för förändring både som chef men också som medarbetare. Utvecklingen går snabbt och förändringar kommer dagligen i den globaliserade omgivningen. Hen menar på att när man jobbar med tjänsteleverans så har de existensberättigande genom sina kunder och därför måste de särskilja sig från de stora företagen annars går kunderna dit. Informant B¹ poängterar att detta kan leda till stress för vissa då det är svårt att hänga med och i takt med digitaliseringen har kraven på individernas självständighet ökat. Som arbetsgivare förutsätter man att alla har grundläggande datorkännedom och att frihet under ansvar är viktigt. Det innebär att man kan arbeta från en annan plats och under andra arbetstider så länge jobbet blir gjort. Avslutningsvis anser Informant B² att organisationen är väldigt beroende av digitalisering och förändring eftersom deras möjligheter kommer genom det.

4.2.2 Möjligheter

Många möjligheter följer med digitaliseringen och tidsbesparing är något som både Informant B¹ och B² tar upp. Informant B¹ anser att ju färre gånger man låter människor påverka processerna desto mindre efterarbete får man, man slipper fel och tidsbesparingen blir stor. Tid som människor istället kan lägga på utveckling av systemen och inte monotont stansningsarbete. Även Informant B² ser stora tidsvinster i sitt arbete inom ekonomi där kundfakturor som tidigare tog en dag att göra kan göras klart på två timmar.

Att dem är en liten organisation ser Informant B¹ som en fördel när det kommer till att implementera nya digitala verktyg. Det är färre individer som man ska lära och det är lättare att bibehålla kontrollen. De är också mer flexibla och snabba på att göra förändringar. Den digitala utvecklingen för också med sig möjligheter som att producera mer under en kortare tid vilket innebär att kostnaden per enhet blir lägre. Informant B² ser också möjligheter med en högre automation eftersom de kan serva kunderna på andra och bättre sätt. Allt går snabbare och vad som tog en vecka med posten innan kan man få på mailen ögonblickligen.

”Om vi börjar med någon ny rutin så tittar vi om vi kan göra denna med automatik så att vi slipper handpåläggning. Att göra ett jobb för en kund, tio eller hundra spelar egentligen inte så stor roll då det är en knapptryckning ändå.”
-Informant B²

Informant B¹ tar också upp möjligheten med att jobba hemifrån när man är så pass mobila. Medarbetarna kan spara tid när de slipper resorna från och till kontoret och är man lite småkrasslig kan man arbeta hemifrån i den mån man vill.

4.2.3 Utmaningar

Den största utmaningen i organisationen är att priserna för den produkt de tillhandahåller blir billigare och billigare menar Informant B¹. Informant B² fortsätter med att det går så fort och många tror att allt som har med internet att göra är gratis så ju mer du digitaliserar desto priskänsligare blir kunden. Konkurrensen är hård eftersom de finns andra som tillhandahåller liknande tjänster till ett bättre pris. Informant B¹ menar att de jobbar på en global marknad vilket gör att de påverkas av globala intressen. Mycket av IT, både utveckling och drift, har de senaste tio åren flyttats till låglöneländer. Kunskapen hos företagen idag är dålig och det är svårt att få dem att förstå vad de borde jämföra när de tittar på olika tjänster men också vad de faktiskt köper.

”Man har lärt sig att något heter kapacitet, megabit och kronor vilket blir det enda man jämför. Inte funktioner, vilka är mycket viktigare idag.”-Informant B¹

Informant B¹ fortsätter med att förklara att det är ett stort spann i kunskap och kompetens hos företagets kunder. Vissa ser enbart kommunikationskostnaden som den enda kostnaden vilken ska vara så låg som möjligt. Sen har vissa kunder insett att utebliven kommunikation är mångfalt dyrare när handeln stoppas i en butik eller i ett varuhus. Hen anser att de är en utmaning att få både andra leverantörer och kunder att förstå att det gäller att fylla på tjänsten med mervärde så att den kan bli bättre i stället för att sänka priset. Hen uttrycker att det svåraste är att få folk att hänga med och förstå, många är förändringsobenägna och det skapar en inre tröghet.

”Man måste vara beredd på att förändra sig, förändrar man sig inte så hamnar man sist i tåget och kommer sedan kopplas av.”-Informant B¹

En annan utmaning i organisationen är att dem är små vilket gör att digitaliseringen i vissa fall kan bli en hög investeringskostnad. Informant B¹ nämner att när det kommer till GDPR eller andra certifieringar så ska de slås ut på en mindre massa jämfört med ett stort företag. Informant B² tar också upp kostnadseffektiviteten som en utmaning och menar på att vissa saker inte är lönsamma att digitalisera.

”Att scanna leverantörsfakturor, jag har inte ens 100 i månaden. Jag menar att skaffa sig ett system som scannar in dem är inte värt. Det blir inte den tidsbesparingen som kan väga upp kostnaden.” -Informant B²

Avslutningsvis finns det vissa utmaningar när det kommer till socialt välmående. Informant B¹ menar att människor kan bli introverta i takt med den ökade digitaliseringen vilket också är en anledning till att det är viktigt att folk är på kontoret i den högsta mån de går så man inte missar den sociala kontakten. Informant B² fortsätter med att de krävs mycket av individerna för att kunna koppla av idag eftersom man konstant har med sig mobilen och på så sätt är tillgänglig hela tiden.

”När jag började jobba så skickade man brev och så tog det en vecka innan svaret kom. Idag skickar man mail och har du inte svarat inom en halvtimme får du en arg påminnelse eller så ringer mobilen.” -Informant B²

4.3 Telekomföretaget C

4.3.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Både informant C¹ och C² hävdar att förändringar i organisationsstrukturen till stor del beror på den digitala utvecklingen. Enligt informant C¹ måste organisationen förändras i takt med att marknaden förändras. För att möta kundernas behov är det ofta de digitala verktygen som är centrala.

”Förr kunde man stänga av hela datasystem och stänga ner verksamheten en hel helg. Idag skulle det aldrig vara acceptabelt. Idag måste vi finnas tillgängliga 24/7.” -Informant C¹

Informanterna C¹ och C² hävdar att digitaliseringen har påverkat deras organisation ofantligt mycket. Idag är deras verksamhet helt beroende av digitala verktyg för hantering av arbetsprocesser och i stort sett allt arbete sker i digitala affärssystem. De hävdar att dem förr i princip jobbade med penna och papper för att sedan gå över till att hjälpa kunder via telefon och mail. Idag har dem en chatt, sociala medier och en digital chattbott. Informant C¹ hävdar att de digitala medlen är viktiga för både organisationens lönsamhet och verksamhetsutveckling samt för att hålla koll på kunden och kundens resa.

”De digitala medlen är nästan allt för vår organisation. Vi måste ha affärssystem för att hålla koll på allting.” -Informant C¹

Enligt informant C² så är det kostnadsminimering och synergieffekter som driver förändringar av organisationsstrukturen. Genom utveckling av IT-system och nya mötesverktyg kan företaget öka sin förmåga att hitta bättre synergier mellan avdelningar och personer som gör liknande arbetsuppgifter. Strukturförändringar genomförs för att hitta billigare och smartare sätt att arbeta på och i takt med IT-utvecklingen så underlättas arbetsprocesserna för personalen.

*”Vi är så ofantligt stora så vi måste identifiera hur vi kan arbeta smartare.”
-Informant C²*

”Förändringstakten ökar hela tiden vilket gör att vi även i framtiden kommer behöva förändra vår organisationsstruktur ännu mer. Vi är nog bäst på organisationsförändringar, det börjar bli standard nu.”-Informant C¹

Informanterna C¹ och C² anser att ett ökat mobil- och datoranvändande har förändrat kommunikationen i organisationen. Förr var fysiska möten vanligt förekommande men idag används videomöten och mail mer frekvent vilket underlättar kommunikationen. Detta har också skapat flexibilitet då medarbetarna kan arbeta på olika platser och på så sätt undvika tidskrävande resor.

“Arbetsgivaren blir mer attraktiv genom att erbjuda sin anställda flexibilitet i att arbeta på annan plats som förmån.”-Informant C²

4.3.2 Möjligheter

Enligt båda informanterna i företag C är möjligheterna med digitaliseringen oändliga och nästan allt kan effektiviseras med hjälp av ny digital teknologi. Digitaliseringens möjligheter finns i nyskapande, nytänk, förändring och utveckling. Digitaliseringen leder till att mycket kan automatiseras idag vilket är positivt. Både informant C¹ och C² hävdar att det alltid finns en risk för felhantering när den mänskliga faktorn är inblandad. Med en ökad digitalisering är det möjligt att minimera risken för fel.

”Om man är 10 olika människor som ska göra samma sak så görs det ofta på 10 olika sätt, även om man får samma instruktioner, för att människor tolkar på olika sätt. Det arbetar man bort genom digitaliseringen.” -Informant C²

Informant C² ser möjligheter med att kostnadsminimera med hjälp av teknologi där man kan utföra samma arbete med mindre personal. Hen anser att människor inte kommer kunna ersättas helt och informant C¹ fortsätter med att de kan försvinna en del jobb men att nya arbetstillfällen skapas som fokuserar på utvecklingsfrågor. Enligt informant C¹ har telekomföretaget dragit ner öppettiderna på kundservice. Idag är det färre personer som hjälper kunderna men i stället finns företaget mycket mer tillgängliga digitalt. De har en chattbott, en maskin som svarar i en chatt, samt en proaktiv chatt som poppar upp när kunden inte hittar det den söker. Enligt informant C² så lanserades chattbotten 2018 och besvarar enbart fakturafrågor idag. Telekomföretaget är bara i starten av denna utveckling. Enligt informant C² så pratar företaget mycket om AI i samband med strategier. Mängder av företag har idag en klar strategi inför framtiden men det kan vara ännu viktigare att hålla koll på vart omvärlden är om 10 år för att anpassa organisationen till den.

”Vi ser AI som framtiden och med hjälp av ny teknik kan mänskliga grundstenar förändras vilket kommer få konsekvenser för ekonomin.”-Informant C¹

4.3.3 Utmaningar

Utmaningarna med digitaliseringen enligt informanterna i telekomföretag C är att det finns stora risker om det digitala skulle sluta fungera. Risker för intrång i organisationer ökar också i takt med digitaliseringen. Enligt informanterna C¹ och C² är riskerna med digitaliseringen att man bygger bort människan vilket kan leda till färre arbetstillfällen. Servicen är också något

som kan drabbas genom att den blir opersonlig. I takt med digitaliseringen så har informationsmängden och mängden affärssystem ökat i bolaget vilket gjort att arbetet blivit splittrat mellan flera olika system. Företaget har idag tillgång till mer information men samtidigt innebär det mycket extra arbete i de dagliga processerna för de anställda. Det är en utmaning att använda många olika datasystem och matcha innehållet av data mellan systemen.

Enligt informant C¹ kan digitaliseringen leda till att det ställs helt andra krav på individer idag vilket också är en utmaning för telekomföretaget som är ett äldre bolag. Idag söker man en helt annan profil än vad man gjorde förr. Det kan leda till att personal som varit på företaget väldigt länge tvingas att förändra sin kunskap vilket kan skapa stress hos de anställda. Utmaningarna för individen är att möta dessa krav. Vi lever idag i ett högrepresterande samhälle vilket kräver att vi ska prestera på ett annat sätt och inte enbart ska kunna det som vi lärde oss för 10 år sedan. Enligt informant C¹ så är telekombolaget en stor organisation med många kunder vilket gör förändringar till en utmaning där organisationen hela tiden måste pendla mellan det gamla och det nya. I en transformation måste de därför kunna både det gamla och det nya vilket gör att de anställda behöver ta in mycket ny kunskap innan de kan släppa det gamla. Sen mobiltelefonen och internet kom så har konkurrensen ökat mer för varje år och idag finns det mängder av konkurrenter på marknaden. Informant C¹ upplever även att den digitala utvecklingen har lett till högre stress för de anställda och att det till stor del har att göra med att man alltid är tillgänglig.

4.4 Bemanningföretaget D

4.4.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Digitaliseringen har påverkat organisationen väldigt mycket inom allt de gör säger Informant D. Från hur de jobbar till hur de söker kandidater och hur de gör affärer. Inom marknad är det många som ringer och vill sälja in tidningsreklam och skyltar på stan. Det är inte aktuellt eftersom det framförallt inte går att mäta. Det gäller att synas i bra kanaler och i rätt sammanhang och informant D menar att om hen lägger en annons på Facebook så får hen ut mer information. Hur många som har klickat, hur många som har sett den och hur många som har sökt via den. Kostar den 10,000 kr och 100 söker så vet hen att varje ansökan kostade dem 100 kr.

”Tjänsteförsäljning överlag är svårt för kunderna vet inte svart på vitt vad de får.

Där måste man jobba med annat och just det digitala är viktigt för oss.” -

Informant D

Hen upplever inte att de har behövt förändra organisationsstrukturen då det är en platt organisation. Men däremot har de behövt fördela pengarna annorlunda och generellt sätt tagit pengar från ett ställe och flyttat dem till den digitala budgeten. Företaget är ungt vilket hen ser som en fördel när det kommer till att implementera nya digitala verktyg, när de görs förändringar så välkomnas det med öppna armar då alla hoppas på att det ska underlätta arbetet. Företaget implementerade ett nytt verktyg som är en ”betygstjänst”. Det handlar om att kandidater får betygsätta sin upplevelse av att söka jobbet samt konsulter upplevelse av att jobba hos dem. Förhoppningen är att det ska bli en branschstandard där man kan jämföra sig med andra bemanningsföretag och på så sätt pressa branschen eftersom den har fått lite kritik. Det är viktigt att locka till sig bra kandidater och informant D upplever att det är ett bra konkurrensverktyg så länge de får goda betyg. Konkurrensen digitalt är stenhård och det handlar om att lägga pengar på rätt kanaler där ”employeebranding” har blivit allt mer viktigt.

Ansökande vill veta att de kan stå bakom företagets värderingar något som hen upplever har förändrats med åren.

”Vi som är en lite mindre organisation, jämfört med de stora drakarna, är ganska lätttröliga. Vi kan ändra något över en natt om vi bestämmer oss för det.”-
Informant D

Informant D upplever att arbetsprocesserna har förändrats eftersom allt måste gå snabbare både mot kund och kandidat vilka hör av sig dygnet runt. Mobiltelefonen har påverkat detta mycket eftersom man genom den är tillgänglig från när man vaknar tills att man går och lägger sig. Generellt sett tycker informant D att allt ska skötas via mobiltelefoner för att det är något som alla alltid har med sig och på så sätt är de inte heller bundna till kontoret. Dock poängterar hen att jobba hemifrån ska vara ett komplement och inte en självklarhet. Det är viktigt att man träffas, har roligt på kontoret och dessutom ser man enklare hur medarbetarna mår när de är på plats.

4.4.2 Möjligheter

För att fortsätta vara konkurrenskraftiga ser informant D möjligheter i att fortsätta investera i det digitala. Hen poängterar att det är viktigt att man har rätt personer som är duktiga på det för att det ska bli bra. I dagsläget har dem en person som enbart arbetar med digitaliseringen och hur dem ska hantera de kommande generationerna.

”Vi kan få frågor redan nu om varför ska vi jobba hos er? Det fick man inte för fem år sedan, då var det tvärtom, ni ska anställa mig för att. Men nu är det mer varför ska jag jobba hos er, jag kan välja mellan fem andra. Därför måste man vara bra på att branda sig, framförallt digitalt.”-Informant D

En annan möjlighet som digitaliseringen för med sig är tidsbesparing, informant D uppskattar att hen lägger minst en timme om dagen på LinkedIn för att hitta kunder och för att nätverka. Samtidigt är hen medveten om att även om en timma om dagen låter mycket så skulle det ta längre tid om hen sökte upp ett företag i en katalog och sen ringde dem. Att man kan automatisera många jobb är något som har kommit på tal i organisationen då de jobbar inom bemanning och många tunga jobb kan ersättas med maskiner. Men samtidigt menar informant D att robotar medför problem och arbetsuppgifter. Istället för att ha två personer som plockar varorna så behöver de ha två utvecklare som programmerar dem. Så de ersätter jobb men skapar samtidigt nya. Därför ser informant D möjligheter i att den digitala utvecklingen kommer leda till ännu mer jobb men att företaget behöver lägga om strukturen på vad som behöver hyras ut.

4.4.3 Utmaningar

Informant D upplever att utvecklingen går så fort att det är svårt att hänga med samtidigt som det är svårt att lägga långsiktiga planer. Hen menar att det är svårt att veta hur det ser ut om tre eller fem år. Därför kommer det bli en utmaning att planera framåt och man måste istället vara alert på det som sker idag.

”Vi måste vara lätttröliga annars hänger vi inte med. Vi kan ha lagt en plan för 2025, men 2025 kan det vara ute. Då kan vi inte implementera det bara för att vi har lagt 5 år i projekt på det.”-Informant D

Vidare förklarar informant D att förändringar går trögt i bolagsstrukturen där det är 40 kontor och 200 anställda att ta hänsyn till. Alla vill inte framåt och vill inte testa och hen kan se redan nu att de får problem.

Informant D upplever att det ställs högre krav på medarbetarna genom den digitala utvecklingen. Den som utnyttjar frihet under ansvar och tjänar på det är arbetsgivaren eftersom man låter de anställda jobba mer. När man inte har tydliga arbetsbeskrivningar så förväntas det mer av de anställda och fria arbetstider leder egentligen till att de jobbar mer. Informanten från bemanningsföretaget D är medveten om att de kommer behöva hantera detta på något sätt men är osäker på hur. Hen upplever att det hänger samman med att allt går så fort idag och att de inte hunnit med. Hen ser även att psykisk ohälsa kommer bli ett större problem. Problemet är att arbetsgivare inte har kunskap i hur de ska arbeta förebyggande för att motverka det. Vissa blir mer stressade av att inte ha mobilen med sig för då vet de inte om något hänt.

”Jag lämnade mobilen i bilen en helg, men det var också panik. Så jag vet inte vad som är bäst den stressen eller den andra stressen.” -Informant D

Det är väldigt vanligt att medarbetarna tar med sig jobbet hem och det har blivit som en livsstil. Det är svårt att hantera det som arbetsgivare när de är likadana själva, även om det inte pressat någon till att arbeta övertid eller hemifrån så kan det nog lätt förväntas av dem undermedvetet. Informant D anser att det också är svårt eftersom de lever på sina kunder och hör dem av sig måste de vara tillgängliga och svara. Hen har märkt att de sociala interaktionerna har påverkats mycket eftersom de flesta sitter med telefonen i handen alldeles för mycket. De finns utmaningar i att man lätt fastnar i de digitala medlen både privat och jobbmässigt.

”Skulle folk kunna köpa mer tid hade de gjort de.” -Informant D

4.5 Bankföretaget E

4.5.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Informant E hävdar att digitaliseringen har påverkat organisationen oändligt mycket. De har länge varit en organisation som legat i framkant med digitaliseringen. Företaget är sig likt till grunden men arbetsprocesserna har förändrats radikalt de senaste tjugo åren. Informant E hävdar att deras kunder är extra krävande då deras företag alltid legat i framkant inom den digitala utvecklingen. Dem lanserade digitala lösningar redan innan kundbehovet och efterfrågan fanns vilket gjorde att dem fick ganska låg genomslagskraft i ett tidigt skede. När den första mobilapplikationen lanserades ökade antalet kundmöten explosionsartat. Kunderna har därmed börjat ställa högre krav på prestanda och funktion vilket i sin tur påverkat bankens arbetsprocesser.

”Idag har det skett ett paradigmskifte. Vi har gått från ett perspektiv där vi låg före kunden i den digitala utvecklingen till att det idag är kunderna som sparkar oss framför sig och vill att dem ska ha möjlighet att kunna göra allt i mobilen. Idag är det den bästa appen på alla marknader som sätter den digitala standarden vilket vi hela tiden måste anpassa oss till.” -Informant E

Enligt informant E har många banker egenutvecklade banksystem som hanterar inlåning respektive utlåning vilka är gamla system som lanserades någon gång under 70-talet. Det medför att bolaget idag sitter fast i en väldigt gammal IT-struktur. Att implementera nya digitala verktyg kan därför vara en av de största utmaningarna för organisationen då det är en svår process som kommer ta månader av extra arbete. Det är en utmaning att synkronisera nya digitala verktyg mot bankens centrala system. Hen påpekar även att det i stora företag finns ett visst mått av byråkrati där olika kommittéer ska säga sitt vilket skapar processer som tar tid.

”Om vi jämför oss med en nischaktör från idé, till tanke, till implementering så har dem förmodligen en mycket kortare tid i denna process.” -Informant E

Enligt informant E är konkurrenssituationen den största förändringen för organisationen. I takt med digitaliseringen har mängder av nischbanker poppat upp och allt fler aktörer erbjuder finansiella tjänster. Idag har även större aktörer som Google och Apple lanserat finansiella tjänster som kan fånga en liten betalningsström som gör att banken kan förlora väsentliga delar av deras affär. Stora aktörer som dessa har fördelar i sina breda kunddatabaser vilket gör att dem utmanar bankerna på nya sätt. Hen poängterar dock att de för närvarande inte ser nischaktörerna som ett stort hot men att det är något som de hela tiden måste beakta. Det är viktigt att ta tillvara på nya intryck och ha en förmåga att samarbeta med olika nischaktörer för att förstå vad som är framtiden och var man behöver satsa.

”Worst case scenario är att alla nischaktörer roffar åt sig alla delar av vår affär. Det är därför viktigt att bygga allianser med nischaktörer i stället för att bygga staket. Genom samarbeten med nischaktörer vi hjälpa varandra framåt i stället för att konkurrera genom utbyte av kunskap.” -Informant E

Informant E berättar att de varit tvungna att förändra sin organisationsstruktur på grund av den digitala utvecklingen. Hen påpekar att det är viktigt att ifrågasätta gamla sanningar, affärsmodeller och hur man tjänar pengar. Enligt informant E är deras digitala bank den viktigaste funktionen de har idag. Det är viktigt att ha ett digitalt erbjudande och i takt med ett förändrat kundbeteende har de fått stänga ner mängder av kontor och hänvisar där till att det blir allt färre kunder som känner ett behov av att gå in på banken för att lösa sina bankärenden. Allt handlar om att vara lyhörd, flexibel och förändringsbenägen. Informant E berättar också att digitaliseringen medför möjligheter för medarbetare att arbeta på annan plats, var som helst och när som helst. Dock hävdar hen att det finns risker med detta som bankföretag då de arbetar med pengar vilket begränsar dessa möjligheter då det är en säkerhetsfråga. Annars ser hen bara fördelar med att arbeta på annan plats. Nackdelarna skulle kunna vara att människor blir allt mer hemmasittande och förlorar sitt sociala nätverk.

4.5.2 Möjligheter

Enligt informant E kan i princip allt effektiviseras mer med hjälp av ny digital teknologi. Ur ett kundperspektiv så är den stora möjligheten att kunna erbjuda kunden fler tjänster. Idag ställer kunder högre krav på banken vilket i sin tur kan skapa nya möjligheter. Ur ett internt perspektiv så sitter banken på väsentlig information som gör att banken skulle kunna bli mer träffsäkra i sitt erbjudande genom ett anpassat erbjudande som skiljer sig efter behov mellan kunder.

Enligt informant E är AI en stor möjlighet med digitaliseringens framfart. AI kan leda till ett minskat kundflöde vilket banken ser som en möjlighet. Genom AI erbjuds kunderna en bättre digital upplevelse där de lättare hittar den information de letar efter genom behovsanpassad

hjälp där kunden befinner sig. Banken är precis i starten med AI och lanserar nya AI baserade tjänster under året. De digitala lösningarna innebär mindre kundkontakt vilket ger stora kostnadsbesparingar då kunderna i mångt och mycket kan lösa sina ärenden på egen hand.

4.5.3 Utmaningar

”Vi är sjukt beroende av digitaliseringen. Vi brukar säga att 97 % utav våra kundinteraktioner idag är digitala. Det gör att vi idag är och kommer i en större utsträckning bli ännu mer beroende utav att hela tiden orka driva denna utvecklingstakt vilket också är utmaningen.”-Informant E

Enligt informant E finns det utmaningar med att dem står med ena benet i den digitala världen och det andra benet i den analoga världen. Det finns många kunder som enbart har behov av det digitala sen finns det kundgrupper som inte överhuvudtaget anammat det digitala. Det gäller för bankföretaget att orka satsa både på den digitala utvecklingen samtidigt som de hanterar dem kunder som fortfarande har ett behov av personlig service. En annan utmaning enligt informant E är att det pratas mycket om hur många jobb som kommer att försvinna i finansbranschen på grund av digitaliseringen, däremot så är det få som vet hur omfattande denna brytningspunkt kommer att bli vilket är en stor utmaning. Hen menar dock att det hela tiden finns en dialog med dem anställda om att situationen kommer se annorlunda ut om tre till fem år vilket gör att det finns risker i att dem behöver minska sin personalstyrka.

”Vi vill vara en universalbank som hjälper kunden i alla livsskeden. Vi vill kunna erbjuda helheten. Risken med den digitala utvecklingen är att kärnverksamheten kan gå förlorad.” -Informant E

Den stora utmaningen är enligt informant E att inte skapa dåliga kundupplevelser. Idag erbjuder banken en avancerad frågemotor vilket inte är optimalt då kunderna ställer krav på en “googleliknande” upplevelse. Kunder vill kunna söka efter information på ett enkelt sätt och lösa sina problem digitalt. De som kontaktar banken har försökt att lösa problemet på egen hand men har fått gå vidare med ärendet på grund av obegriplig information på hemsidan. Om problemen inte kan lösas på ett smidigt sätt där kunden är för tillfället så skapar det dåliga kundupplevelser. Enligt informanten är AI ett sätt att lösa det här. Dock så påpekar hen att det finns utmaningar med AI om programmeringen skulle bli fel, vilket kan få väldigt stora konsekvenser. Hen hänvisar till Steve Oczniak, en av applegrundarna, som menar att artificiell innebär att det är en människa som programmerat programvaran vilket gör att tekniken inte blir bättre än programmeringen som människan lagt in vilket gör att det fortfarande finns risker med AI.

4.6 Bemanningsföretaget F

4.6.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Informant F berättar att de digitala medlen är enormt viktiga för organisationen och en ökad digitalisering har påverkat företaget på ett sådant sätt att de kan lägga ner mer tid på att träffa konsult, kund och kandidat jämfört med tidigare. Företaget har en global investeringsfond som de använder för att utveckla de digitala processerna i företaget. De köper både in och upp affärssystem och de satsar väldigt mycket på att ta in nya IT lösningar. Bland annat har de köpt andelar i ett HR-tech företag som jobbar med att digitalisera referenstagning samt en annonstjänst på nätet. De har också köpt in sig i ett företag som istället för vanliga

intelligenstester låter kandidaten spela ett ”spel” där man ser hur användaren tar sig fram och på så sätt gör en bedömning av personen. Med detta upplever dem att de kan säkra kvalitén och bli mer träffsäkra på att hitta rätt kandidat.

*”Vi har en global investeringsfond där vi har lagt in 500 miljoner kronor.” -
Informant F*

Informant F upplever att digitaliseringen har påverkat arbetsprocesserna genom att vissa uppgifter går snabbare än tidigare. Ett exempel som hen tar upp är när man ska skriva på ett dokument, förr var man tvungen att fysiskt träffa konsulten men idag kan man skicka de på mailen och personen kan signera digitalt vilket sparar tid, energi och miljö. Vidare fortgår utvecklingen kring att automatisera vissa arbeten vilket påverkar dem som bemanningsföretag. De hyr ut lagerarbetare och vissa enkla transporter kan skötas med en självkörande truck istället för en människa vilket gör att de kan behöva förändra vad de hyr ut. Konsultcheferna är inte bundna till kontoret utan kan jobba både hemma och på annan plats med hjälp av mobila medel. De är i stor utsträckning ute hos kund men samtidigt poängterar informant F att kommunikationen har förändrats på så sätt att de har färre fysiska möten och mer webbmöten. Informant F anser att det har blivit viktigt att vara förändringsbenägen eftersom omvärlden förändras snabbt och hur man som chef arbetar med förändring är och kommer bli ännu viktigare.

De har även behövt förändra hur de marknadsför sig och det är viktigt att dem visar hur pass digitala dem är. Att de är duktiga på teknologi är ett sätt att bli effektivare men lika viktigt för att kunder ska få möjligheten att ta del av de verktyg som de tillhandahåller så att deras verksamhet också blir effektivare med chans till att spara kostnader.

4.6.2 Möjligheter

En stor möjlighet som kommer med att företaget digitaliserar processer är att de sparar tid som istället läggs på att träffa kandidat, kund och konsult. Fortsättningsvis menar hen att i takt med att vissa jobb automatiseras skapas tidsvinst vilket gör att de kan vara mer effektiva. Varje människa kan serva fler kunder, konsulter och kandidater jämfört med tidigare för att man har hjälp av digitala verktyg. Informant F poängterar att hen inte ser det som att ett antal personer kommer försvinna snarare får de andra uppgifter eftersom enklare uppgifter kan ersättas av maskiner.

En annan möjlighet de har i samband med rekrytering är att använda sig av olika online tester i rekryteringsprocesserna. På så sätt kan de säkerställa att rätt kandidat hamnar på rätt jobb och det blir ett sätt att säkerställa kvalitén i rekryteringen. I samband med att konsultcheferna har möjlighet till mobila medel kan de också jobba ute hos kund vilket hen ser som en möjlighet eftersom de kommer närmare både sina konsulter och kunder.

4.6.3 Utmaningar

Utmaningar i samband med att implementera nya digitala verktyg är att all typ av större förändring inom digitalisering innebär en förändring i folks vardag vilket kan vara jobbigt för de anställda.

*”Man behöver ha respekt för förändringsresan och förstå att det tar tid.”-
Informant F*

Utmaningar finns om organisationen skulle bli allt för digital i rekryteringsprocessen. Informant F tror inte på en sådan utveckling och poängterar att de fortfarande jobbar med människor och hela matchningsprocessen med att hitta rätt jobb för kandidaten och rätt kandidat för kunden behöver en tränad människokännare göra.

Hen menar också på att det finns svårigheter i att leda på distans eftersom coaching behöver skötas av en människa till en annan människa och i ett videosamtal får man inte samma kontakt som om man hade suttit i samma rum. När konsultcheferna är ute hos kund finns det också risk att de tappar samhörigheten och teamkänslan med människorna på kontoret. Informant F anser att man behöver hitta bättre vägar för distanssamtal som är lika effektiva som när man träffas och tar upp exempel som hologram.

Hen kan se en problematik i att den digitala utvecklingen har lett till ökad stress för de anställda eftersom man alltid är nåbar med sin smartphone och mail. Men det är något som har pågått under en längre tid och informant F upplever att det idag är ett normalt tillstånd. Det är vanligt att medarbetarna tar med sig jobbet hem och hen poängterar att det är viktigt att man inte gör enklare uppgifter från mobilen bara för att man kan.

4.7 Detaljhandelsföretaget G

4.7.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Båda informanterna G¹ och G² uppger att digitala medel är centrala i organisationen och menar på att samarbetet mellan organisationen och IT kommer att intensifieras. Informant G¹ menar på att en stor förändring i organisationen är framförallt att det inte räcker att kunna sitt egna område utan man måste även kunna lite IT. Hen uppger att när man genomför en organisationsförändring som följd av den ökade digitaliseringen så vill man effektivisera. Hen säger att människan har en förmåga att göra fel och samtidigt är det är en dyr kostnad med personal. De vill ersätta monotona jobb med robotar och på sätt kunna lägga mer tid och energi på utveckling och förändring av verksamheten.

”Datorn gör jobbet extremt snabbt, extremt rätt, och den är helt ointresserad av arbetstider och kan därför sitta hela natten och jobba.” -Informant G¹

Informant G² uppger att de pausade sin e-handel för att satsa på de fysiska butikerna men sedan något år tillbaka har de startat sin e-handel igen. Både informant G¹ och G² menar att konkurrenssituationen har förändrats i takt med digitaliseringen eftersom de finns fler internationella aktörer på nätet samtidigt som e-handel ökar. Vidare menar Informant G¹ att det inte påverkar dem så mycket just nu men att med tanke på förändringstakten i omvärlden så kommer de märka av det. För att hantera konkurrensen tror hen att det är viktigt att man förutom konkurrerade priser har ett bra varumärke som kunderna känner trygghet i när de handlar på nätet. Hen menar också att det är viktigt att de kan möta kraven som kunderna har innan dem uppstår.

”Kunderna har egentligen inga krav på att vi ska digitaliseras men helt plötsligt när någon annan har gjort det så tycker dem att de är jättedåligt om inte erbjuder samma.” -Informant G¹

Informant G¹ anser att organisationsstrukturen borde ha förändrats mer än vad den gjort och tror också att den kommer förändras. Hen anser att organisationen måste anpassa sig till det arbete som krävs för att gå in i en digitaliserad värld. Deras marknadsavdelning har startat en digital online avdelning för marknadsföring och deras HR-avdelning kommer börja titta på möjligheter med digitala utbildningar. Informant G¹ uppger att med den ökade digitaliseringens komplexitet så ökar ansvaret på varje enskild individ att aktivt ta rätt beslut. Därför är det viktigt att de har en bra företagskultur i grunden så de inte blir osäkra vilket leder till en effektivare organisation. Därför har de påbörjat ett arbete med att titta på organisationens ”utbildningspaket” för att säkerställa att de kulturella värderingarna följer med i alla förändringar dem gör.

Kommunikationen har förändrat mycket eftersom alla har mobiltelefoner menar Informant G². Fortsättningsvis säger Informant G¹ att man inte längre jobbar åtta till fem utan dygnet runt eftersom man alltid har mobiltelefonen med sig. Ingen av dem anser att man är särskilt bunden till kontoret men att man bör vara där så mycket som möjligt. Det är viktigt för att se hur medarbetarna mår och det är en social funktion. Informant G² anser att det är bra med en daglig kontakt eftersom de öppnar upp för möjligheten att utbyta snabba idéer och tankar. Båda två anser att digitaliseringen har fört med sig nya sätt att samarbeta, exempelvis dokumentdelning och skärmdelning. Men att det finns en differentiering mellan olika individer hur man ska anamma det. En del tycker det är självklart och andra vet inte hur de ska ta det till sig.

Informant G¹ tycker att kraven på medarbetare har ökat i och med att gränsen mellan privatliv och arbete suddas ut allt mer. Vidare menar hen att man är tillgänglig hela tiden och informant G² fortsätter med att man är uppkopplad konstant i både privat- och jobbsyfte. Som arbetsgivare är det svårt att hantera detta menar båda två men informant G¹ har uttryckt att mellan åtta till fem ska medarbetarna vara tillgängliga och efter det försöker hen att inte höra av sig. Informant G² menar att det är svårt på IT-avdelningen eftersom det finns yttre krav på att systemen ska fungera och därför behöver man vara tillgänglig i större utsträckning men att de försöker jobba hårt när de är på plats för att kunna koppla av när de är hemma.

”Det mest stressande för mig är om jag glömmar min mobiltelefon. För då vet jag inte om något hänt. Har jag den med mig kan jag vara lugn så länge den är lugn.”
-Informant G¹

Båda är medvetna om att de är vanligt att medarbetarna tar med sig jobbet hem. De menar att det finns ett stort mörkertal eftersom mycket av det snabba arbetet som kan göras från mobilen inte rapporteras in som övertid. Informant G² tar upp digitaliseringen som ett sätt att nätverka och uppdatera människor som man annars inte träffat. Informant G¹ anser också att digitala medel har öppnat upp möjligheter med sociala interaktioner över hela världen.

”Man svarar på mail när man sitter i soffan och det tar fem minuter, då slipper man det dagen efter. Så man är alltid lite ajour eftersom man kan göra saker från sin mobil.” -Informant G²

4.7.2 Möjligheter

Digitaliseringen har öppnat upp för fler och bättre sätt att nå ut till kunderna och informant G² uppger att möjligheterna i deras organisation är att de kan samla kunddata och på så sätt rikta marknadsföringen för att förbättra kundupplevelsen. Vidare menar informant G¹ att

organisationen drar nytta av data på många sätt och använder den i olika delar av organisationen för att dra bättre slutsatser. Hen säger också att det framförallt är när systemen själva utbyter information med varandra som många möjligheter skapas.

”Du får ett utskick om tröjan du köpte för fullpris igår men nu får du 30 %, det är inget du vill veta.” -Informant G¹

Vidare kan organisationen spara in på personal, informant G¹ menar på att om de inte hade haft affärssystem i grunden hade ekonomiavdelningen varit 200-300 personer men idag behöver de enbart vara tio medarbetare. Hen säger också att mycket av tristess- och tungarbetat försvinner, de vill exempelvis digitalisera prissättningen i butikerna för att slippa handpåläggning vilket också leder till minskad personal.

4.7.3 Utmaningar

Informant G¹ anser att digitaliseringen går väldigt fort men att reaktionen är väldigt långsam. Det har skapat en splittring i organisationen mellan de som vill vidare och de som vill stå stil. Det är svårt att få folk att gå åt samma håll och informant G² menar att många tycker det är jobbigt med förändring. Båda informanterna upplever att digitaliseringen för med många valmöjligheter och att de är svårt att välja vad man ska satsa på eftersom man inte vet vad som kommer bli standard. Samtidigt förklarar informant G¹ att det är svårt att planera framåt eftersom man inte riktigt vet vad de är för folk som behövs om fem år då det blir nya roller hela tiden.

Vidare är det svårt att förändra organisationen på grund av vissa roller som ekonomer och HR-avdelningar menar Informant G². Hen hävdar att ekonomernas roll bygger på grundförutsättningar från slutet av 1800-talet med lagen om dubbelbokföring vilket inte är så förändringvänligt. HR-personerna tycker de är jobbigt att organisationen ersätter människor med maskiner. Avslutningsvis menar hen att en del människor tycker om när livet inte är så komplext och de är svåra att få med sig.

4.8 Reseföretaget H

4.8.1 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Informant H berättar att digitaliseringen har påverkat organisationen i allra högsta grad. Resebranschen är under ständig press och utveckling vilket till stor del beror på digitaliseringens utveckling de senaste åren. Enligt informant H är de digitala verktygen oerhört betydelsefulla för organisationen framförallt i deras marknadskommunikation för att nå ut till kunder och intressenter. För att fortsätta förbli konkurrenskraftiga är det avgörande att möta upp kundens förväntningar. Tidigare har reseföretaget varit generalister och haft en bred kunskap inom resor, idag har kunderna blivit generalister vilket inneburit att resebolaget i stället behöver vara specialister. Genom digitaliseringen har kunderna tillgång till mer information vilket gör att kundernas behov har förändrats. Resebolaget måste istället göra behovsanalyser och skapa ett mervärde åt kunden på andra sätt än tidigare.

Informant H hävdar att resebolaget är ett systemtungt bolag vilket gör att det är beroende av mängder av affärssystem. Företaget har ett intranät som är hjärtat av den interna

kommunikationen ihop med mailkonversationer. Mobiltelefoner och bärbara datorer har gjort kommunikationen smartare och mer effektiv. En stor fördel utifrån ett hållbarhetsperspektiv är att man inte har lika många fysiska möten vilket värnar om vår planet. Idag är det snabba pucker, kort kommunikation, flexibilitet och korta svar vilket skapat oändligt mycket mer kommunikation. Genom enklare och mer effektiv kommunikation har medarbetare möjlighet att dela kompetenser på ett smidigare sätt. Nackdelarna med den förändrade kommunikationen enligt informanten är att individer alltid är tillgängliga. Den ökade tillgängligheten kan leda till att medarbetare känner sig splittrade mellan flera olika forum vilket kan förorsaka stress.

”Har man som arbetsgivare möjlighet att erbjuda flexibilitet i att jobba på annan plats så blir man en attraktiv arbetsgivare. Idag ställer många medarbetare krav på möjligheten att vara flexibel.” -Informant H

Enligt informant H befinner sig resebolaget i en omorganisation för tillfället. I takt med digitaliseringen har det uppstått nya roller, nya avdelningar och nya funktioner som helt beror på kundernas förändrade efterfrågan. Idag finns det flera tjänster under marknad som enbart handlar om det digitala sättet att arbeta och på HR-avdelningen pratar man om den digitala medarbetarresan. Digitaliseringen har skapat en helt ny retorik och era där det finns ett symbolvärde i arbetstitlar.

”Personalchef har blivit HR-chef som i sin tur har blivit HR-director. Idag handlar mycket om hur man brandar saker och ting vilket är sprunget ur digitaliseringen.” -Informant H

Reseföretaget har implementerat en engagemangsupplikation vilket är ett digitalt verktyg som ska hjälpa till att stärka organisationskulturen. Genom applikationen mäts bland annat teamkänsla, arbetsglädje och delaktighet, vilka alla är viktiga parametrar för att stärka organisationskulturen.

4.8.2 Möjligheter

Informanten upplever att kunderna återigen uppvisar nya beteenden i att börja efterfråga mer personlig kontakt igen. Resebolagets affärsidé kretsar kring det mänskliga mötet i tron på att människan kräver social interaktion och att det personliga mötet kommer saknas när allt mer digitaliseras. Hen menar att det gäller för resebolaget att hitta styrkan i att ha butiker och hänvisar till Amazon som tidigare enbart varit digitala men som nu ska satsa på att öppna fysiska butiker. Enligt informant H är det vanligt förekommande att det uppstår komplexitet i automatiserade lösningar vilket gör att kunderna kommer vara i behov av mänsklig vägledning. Resebolagets affärsidé som återförsäljare är att tillföra ett mervärde åt kunden. Att bidra med kompetens, vägledning, rådgivning och att styra kunden mot det den efterfrågar. Enligt informant H skapar de digitala verktygen möjligheter för resebolaget att närvara i en längre kundresa. Förr var resebolaget enbart på plats vid köp, när kunden ringde eller när de besökte butik. Idag finns det mycket större möjligheter att nå ut till kund och finnas tillgänglig vid sidan på ett mycket smidigare sätt.

Enligt informant H har bolaget tagit strategiska initiativ inför framtiden i utvecklingsfrågor kring digitaliseringen. Den tekniska utvecklingen kan bidra till minskad administration i säljledet och förenkla arbetsprocesser vilket kan skapa mer tid åt kund. Bland annat är automatisering av robotar högst aktuellt att se över för att inte hamna långt bakom i utvecklingen.

4.8.3 Utmaningar

Enligt informanten bygger reseföretagets affär på att de ska vara relationsbyggande vilket också alltid varit deras styrka. Kommunikationen sker allt mer digitalt idag vilket ställer krav på skriftlig kommunikation. Hittar inte företaget rätt i sin skriftliga kommunikation vad gäller tonalitet så kan det vara en risk. Hen hävdar att det alltid finns en utmaning med att kommunicera i skrift då informationen kan tolkas på mängder av olika sätt. Ytterligare en risk är att mycket av kommunikationen idag sker digitalt vilket blir ett problem om det digitala skulle sluta fungera. Förr i tiden hade företaget bokningslistor och avreseinformation på papper. Idag finns all information digitalt vilket gör företaget extra sårbart om dem skulle utsättas för en attack. Majoriteten av arbetsprocesserna sker framför datorer idag i olika affärssystem. Om servrarna skulle sluta fungera skulle det vara en stor utmaning för organisationen att hantera det och ge service åt kund.

I takt med digitaliseringen har kundbeteendet förändrats vilket enligt informant H är en stor utmaning för företaget. Det förändrade kundbeteendet är förknippat med digitaliseringen där det bland annat har dykt upp jämförelsesiter som inte funnits tidigare som pressar priser och lönsamheten. Med jämförelsesiterna har även kundlojaliteten minskat. Idag konkurrerar reseföretaget med både stora och små aktörer. Även nya aktörer har dykt upp i takt med den digitala utvecklingen som enbart fokuserar på det digitala. Kunder väljer även att boka ännu mer online vilket inte var alls vanligt förekommande för några år sedan. Idag ställer kunden allt högre krav på tillgänglighet vilket är en stor utmaning som följer med digitaliseringen. Det gäller att vara uppmärksam och svara upp på kundernas behov.

”Det gäller att svara upp på alla dessa förändringar och hänga på den digitala resan. Svara upp på efterfrågan och hitta vårt erbjudande i det.”-Informant H

Enligt informant H är det viktigt att inte enbart implementera digitala verktyg för sakens skull och påpekar att det finns en attraktivitet i nya digitala medel. Det kan vara en utmaning att hinna med en implementering i rätt tid i och med att allt går så fort idag. Det tar tid att implementera nya digitala verktyg vilket gör att det finns en risk att det digitala verktyget är omodernt innan implementeringen är färdig. En föränderlig värld ställer stora krav på förändringsbenägenhet hos organisationer vilket i sin tur även ställer krav på förändringsbenägenhet hos medarbetare. Enligt informant H finns det alltid utmaningar i att ha medarbetare som motsätter sig förändringar.

5 Analys

Analysen baseras på en diskussion mellan empirimaterialet och den teoretiska referensramen. Under varje rubrik behandlas ämnen som informanterna upplever har påverkats av digitaliseringen, vilket i sin tur påverkat organisationernas arbetsprocesser och organisationsstruktur.

5.1 Globalisering och en ökad konkurrens

Cöster och Westelius (2016) beskriver att digitaliseringen inte erbjuder konkurrensfördelar för organisationen men utan den kan det däremot innebära stora konkurrensnackdelar. Informanterna i studien berättar om att digitaliseringen har påverkat organisationerna mycket vilket i sin tur har påverkat arbetsprocesserna. Exempel på hur detta har yttrat sig i studien är när informant B¹ säger att digitaliseringen är a och o i organisationen. Informant E uttrycker att digitaliseringen har påverkat organisationen oändligt mycket och enligt informant C¹ är de digitala medlen nästan allt för organisationen. Vi får uppfattningen om att digitaliseringen i samtliga organisationer är normativ och något som krävs för att överleva på marknaden. Vidare berättar informant E att det finns normer för hur en digital lösning ska fungera idag och enligt informant G¹ så har inte kunderna krav på att organisationen ska digitaliseras men om en konkurrent erbjuder något så är det dåligt om inte de kan erbjuda samma lösning. Det är inte någon av informanterna som pratar om att deras digitala lösningar ger dem konkurrenskraft på marknaden. Däremot uttrycker majoriteten av informanterna någon sorts oro av att hamna efter. Informant A säger att man inte måste vara först men absolut inte får vara sist och informant B¹ uttrycker att förändrar man sig inte finns det risk att hamna långt efter. Sammantaget leder detta fram till att företagen själva inte uppfattar några konkurrensfördelar i att digitalisera men att rädslan för att inte hänga med skapar oro. Detta kan liknas vid homogeniseringsprocessen som Powell och Dimaggio (1983) diskuterar i form av mimetisk isomorfi som drivs utav osäkerhet och innebär att organisationer härmar andra organisationer. Vår analys leder fram till att digitaliseringen har påverkat organisationer till att efterlikna varandra eftersom rädslan att hamna efter driver utvecklingen framåt. Man kan argumentera för att digitaliseringen är ett måste och att det därmed innebär stora konkurrensnackdelar i enlighet med Cösters och Westelius (2016) tankar. Indirekt innebär den också konkurrensfördelar men eftersom organisationerna betraktar varandra tar det inte lång tid innan det som var nytt är normativt och på så sätt inte är en konkurrensfördel längre.

Globalisering är något som tidigare teorier (Czarniawska 2005) tagit upp som en bidragande faktor till varför världen komprimeras och att institutionaliseringen går fortare. Det framkommer genom informanterna att globaliseringen är något som påverkat företagens position på marknaden. Bankföretaget uttrycker att det finns mängder av nischaktörer som kan ta väsentliga marknadsandelar samtidigt som allt fler internationella stora aktörer som Google och Apple ger sig in på den finansiella marknaden. Detaljhandelsföretaget upplever att konkurrenssituationen har förändrats i takt med den ökade e-handeln vilket gör att de inte enbart konkurrerar lokalt. Både informanten på reseföretaget och bemanningsföretag D upplever att det är svårt att veta i vilka kommunikationskanaler man ska synas på idag eftersom olika målgrupper finns på olika kanaler. Informant D uttrycker att traditionella kanaler som tidningsreklam inte når ut till alla, istället behöver man lägga pengar på sociala medier. Vi tolkar det som att vart man syns och vart man säljer har blivit ännu viktigare,

framförallt med den ökade internetanvändningen i samhället. Det är inte självklart att man har kontor eller butik på de attraktivaste delarna i staden, det kan vara ännu viktigare att man har väl fungerande digitala verktyg som underlättar för kunden vart den än befinner sig.

Grönroos (2015) argumenterar för att organisationerna idag konkurrerar om ett helhetserbjudande och inte om en specifik produkt eller tjänst. Kärnprodukten ger sällan upphov till missnöje lika ofta som de andra komponenterna som exempelvis service. Majoriteten av informanterna i studien beskriver att det inte räcker med att sälja en specifik produkt eller tjänst, det gäller att erbjuda ett mervärde. Informant D säger att det är viktigt att vara bra på digitalisering för att kunna erbjuda ett mervärde till kunden. Fastighetsföretaget startade en kundservice för att möta kundernas behov vilket kan generera värde inför framtida konkurrenssituation eftersom de idag saknar konkurrens. Informant B¹ upplever att det är viktigare att fylla på tjänsten med mervärde än att sänka priset. Därmed tolkar vi det som att majoriteten av informanterna är medvetna om att det är viktigt att erbjuda kunderna en integrerad helhetslösning. Normann (2000) beskriver att drivkrafterna bakom serviceinnovationer är att nya värderingar, nya problem och nya livsstilar uppstår. Vi tolkar det som att företagen upplever att deras produkt eller tjänst inte är tillräcklig för att skapa kundnöjdhet. Det kan tänkas vara på grund av att kundkraven har förändrats i takt med att fler aktörer erbjuder liknande produkter. Informant G¹ menar att kunderna inte enbart undersöker vilken leverantör som erbjuder bästa pris utan att det också handlar om en känsla av trygghet i val av varumärke. Detta är en åsikt som många av informanterna delar på olika sätt. Informant D upplevde svårigheter i tjänsteförsäljning eftersom kunden inte vet svart på vitt vad den får vilket gör att det ställs krav på ett större helhetserbjudande. Vår avslutande tolkning är att konkurrenssituationen har förändrats drastiskt i takt med en ökad digitalisering och att detta i sin tur har tvingat organisationerna att lägga om många delar av verksamheten. Delvis hur produkter och tjänster säljs men även var investeringssatsningarna görs. För att överleva på marknaden är det viktigt att erbjuda ett mervärde till kunden i form av exempelvis service eller styrka i varumärket. Vi tror även att detta innebär förändringar i hur företag blir lönsamma eftersom kostnadskalkylen kan se annorlunda ut. När priset på kärnprodukten pressas behöver företagen tjäna pengar på andra sätt som kan kopplas till service eller mervärde. Vi tror exempelvis att tjänster som hemleverans, försäkringar och tillbehör är ett sätt för organisationer att tjäna pengar på ett sätt som även leder till att kunderna upplever en ökad service.

Det här kan sammanfattas med att:

- *Företagen har en rädsla för att hamna efter i den digitala utvecklingen vilket skulle innebära stora konkurrensnackdelar.*
- *Digitaliseringen har bidragit till en ökad konkurrens på en global nivå vilket innebär att företagen behöver hitta nya sätt att dra till sig uppmärksamhet på för att synas.*
- *För att öka kundnöjdheten behöver företagen erbjuda ett mervärde.*

5.2 Kundernas krav

Majoriteten av organisationerna upplever att digitaliseringen har lett till ökade krav på tillgänglighet. Med anledning av detta har organisationer behövt anpassa sig till nya kundbeteenden genom att erbjuda en ökad digital närvaro. Powell och Dimaggio (1983) tar upp tvingande isomorfism som en effekt där starkare aktörer utsätter svagare aktörer för press. Informanterna från telekomföretaget C beskriver att digitala verktyg som chattbottar är ett sätt för dem att vara tillgängliga dygnet runt. Bankföretaget har också identifierat ett förändrat

kundbeteende där färre kunder känner ett behov av att fysiskt lösa sina bankärenden idag vilket gjort att företaget tvingats stänga ner mängder av kontor. I stället finns bankföretaget i större utsträckning tillgängliga digitalt. Telekomföretaget B upplever att kunderna vill ha minutsnabba svar vilket gör att de tvingats automatisera fler processer. Vår tolkning är att kunden är en stark aktör som gör att organisationerna drivs mot förändring. Den ökade digitaliseringen förändrar kundkraven vilket påverkar företagen till att utveckla nya digitala lösningar vilket också skapar nya mötesmöjligheter för både kunder och organisationer.

Enligt Ansoff (1975) så är intern och extern flexibilitet i organisationsstrukturen viktig för att kunna hantera förändringar. Samtliga informanter anser att digitaliseringen har ökat flexibiliteten i organisationen eftersom man inte längre är bunden till kontoret. Informanterna C¹ och C² menar att detta innebär att man genom videomöten kan spara in tidskrävande resor vilket är både miljövänligt och kostnadseffektivt. Informant A nämner att en av medarbetarna i arbetsgruppen jobbar från Stockholm och informant F berättar att mobila lösningar ger medarbetarna möjlighet att vara närmre kunderna. Detta tolkar vi som att organisationens ökade flexibilitet gör att medarbetarna kan vara mer flexibla i vart och när de arbetar samtidigt som de kan bistå kunderna på ett effektivt sätt. Normann (2000) argumenterar för att kundrelationen ses som den viktigaste immateriella tillgången i företagen även om den inte framgår i balansräkningen. Tillgänglighetskraven är något som informanterna upplever har kommit tillsammans med digitaliseringen då e-handel, applikationer och mobila lösningar är nya fenomen. Informanten från företag D upplever en problematik i kundernas tillgänglighetskrav eftersom det påverkar medarbetarna då de förväntas svara även efter kontorstid. Majoriteten av företagen nämner att ökade tillgänglighetskrav kan leda till en ökad stress för medarbetarna vilket inte är hälsosamt. Det har blivit normativt att alltid vara tillgänglig via mail och mobil vilket resulterar i att organisationerna ställer krav på medarbetarna att själva hitta en balansgång mellan privat och arbete. Informanterna G¹ och G² säger att det har blivit vanligt att man gör lättare uppgifter från mobilen för att det går snabbt vilket går ut över den privata tiden. De upplever att det finns ett mörkertal kring hur mycket medarbetare jobbar övertid eftersom de ”snabbare” uppgifterna inte registreras som arbetstid. Vi tolkar detta som att kundernas tillgänglighetskrav inte enbart påverkar organisationens sätt att arbeta och hitta nya lösningar. Det påverkar även sättet som medarbetarna förväntas arbeta eftersom gränsen mellan arbete- och privat tid suddas ut. Det i sin tur kan leda till ett samhällsproblem i form av sjukskrivningar relaterade till utbrändhet och stress. Eftersom det är medarbetarna som upprätthåller en god kundrelation blir medarbetarna en viktig nyckelfunktion i företaget och borde därför betraktas som en ännu viktigare tillgång.

Normann (2000) argumenterar för att kunder idag har ett mer aktivt förhållningssätt till sina leverantörer och deras produkt eller tjänst. Ett skäl till detta är att informationsmängden har ökat med hjälp av internet och att det är lättare att söka kunskap på egen hand. Empirin visar att kundernas krav och förväntningar har förändrats i takt med digitaliseringen vilket har lett till att organisationerna gjort förändringar i sina arbetsprocesser. Samtliga organisationer poängterar vikten av att kunden är i fokus och att kundbeteendet har förändrats. Kunderna har både högre krav på tillgänglighet och högre förväntningar på den digitala prestandan i exempelvis applikationer. Fortsättningsvis beskriver Caballero och Kingston (2009) att det finns externa förändringar som kan påverka befintliga system som globalisering, teknisk utveckling och ny kunskap vilket informanterna i studien bekräftar är starka påtryckningsfaktorer. Informant H från reseföretaget berättar att kunderna kan hitta mer information på internet idag vilket gör att deras arbetsprocesser har förändrats från att vara generalister till att bli specialister samtidigt som kunderna inte är lojala mot en specifik leverantör. Bemanningföretag D använder sig av ett digitalt jämförelseverktyg för att

allmänheten ska se hur de betygssätts som arbetsgivare vilket är ett sätt att visa sig transparent mot både kunder och kandidater. Cöster och Westelius (2016) menar att vi lever i ett samhälle där de flesta har tillgång till smartphone och informant E upplevde att antal kundmöten ökade när den första mobilapplikationen lanserades. Sammantaget gör vi en tolkning av att digitaliseringen har påverkat kundbeteendet då kunder kan söka information i realtid vilket gör att dem kan göra aktiva val av vilken leverantör de vill vända sig till. Leverantörens erbjudande ska stämma överens med de krav som kunden anser är viktigt oavsett om det gäller priset, kvalitén eller företagets rykte. För att företagen ska vara attraktiva hos kunderna är det viktigt att vara lyhörd och anpassningsbar till det som efterfrågas och förändra sina arbetsprocesser efter det.

Det här kan sammanfattas med att:

- *Digitaliseringen har skapat krav på högre tillgänglighet.*
- *Digitaliseringen skapar flexibilitet i vart och när man arbetar.*
- *Kundernas tillgänglighetskrav påverkar medarbetarna eftersom de förväntas svara efter arbetstid vilket därmed kan leda till upplevelser av ökad stress.*
- *Större kundfokus är viktigt då kunden är mer medveten om vad den vill ha och vad det borde kosta.*

5.3 Kompetensskifte

Hagberg och Jonsson (2016) argumenterar för att digitaliseringen har skapat behov av att utveckla ny kompetens vilket gör att både organisationer och samhället behöver ställa om arbetskraften. Majoriteten av informanterna var införstådda med att digitaliseringen har fört med sig konsekvenser gällande kompetenskraven som på olika sätt har påverkat organisationen. Informant G¹ och B¹ uttrycker att det är viktigt som medarbetare att ha en grundläggande IT-kännedom då det inte enbart räcker med att kunna sitt eget område. Informant A anser också att samtliga i organisationen måste ha ett digitalt tänk. Detta är en del i det som kan ses som ett kompetensskifte. Vi tolkar det som att organisationerna har andra förväntningar på sina medarbetare eftersom det är en självklarhet att kunna arbeta i och med digitala processer. Detta kan tänkas påverka och splittra organisationer eftersom det kan finnas en yngre generation och en äldre generation som innehar olika kunskap. Den yngre generationen har växt upp med datorer och mobiltelefoner medan den äldre generationen har varit med i utvecklingen men kanske inte anammat den lika snabbt. För en organisation kan det bli en utmaning i arbetsprocesserna då det är svårt att anta att samtliga medarbetare är lika snabba på att ta till sig ny kunskap inom IT.

Paulsen (2010) hävdar att det i takt med digitaliseringen uppstår nya professioner med en högre grad av specialisering i arbetsuppgifterna. I studien är det många av informanterna som diskuterar specialisering av arbetsuppgifter. Informant A berättar att de har ett innovationsråd som hanterar utveckling och frågor kring digitalisering. Informant H säger att flera tjänster inom marknad enbart handlar om det digitala sättet att arbeta och HR-avdelningen diskuterar hur man ska hantera den digitala medarbetarresan. Samtidigt menar informant H att det finns ett symbolvärde i titlar och att det är något som förändrats i takt med digitaliseringen då mycket handlar om hur man marknadsför saker och ting. Organisationerna i studien upplever att digitaliseringen har fört med sig nya arbetsuppgifter, titlar och därmed också krav på ny kunskap. Informant C¹ nämner att företaget idag söker en helt annan profil än vad man gjorde för några år sen vilket ställer krav på flexibla medarbetare. De som arbetat i organisationen under en längre period kan behöva förändra sin kunskap. Båda bemanningsföretagen inser att

de behöver lägga om vilka tjänster de hyr ut eftersom att vissa jobb på sikt kommer att försvinna. Vår tolkning är att samtliga organisationer påverkas av att digitaliseringen för med sig nya kunskapskrav. Man behöver vara mer specifik i de kompetenskrav man har i rekrytering vilket kan vara en anledning till att många positioner får en tydligare arbetsuppdelning och beskrivning. När vissa jobb försvinner blir det ännu viktigare att medarbetarna som är kvar bidrar till den kollektiva insatsen vilket innebär att företagen också måste utbilda den befintliga personalen för att de ska vara uppdaterade.

Det här kan sammanfattas med att:

- *Digitaliseringen för med sig nya kompetenskrav där det ställs krav på grundläggande IT-kännedom.*
- *Digitaliseringen leder till nya professioner med högre specialisering och ett ökat symbolvärde i titlar.*

5.4 Effektivare organisation med hjälp av ny teknologi

Cöster och Westelius (2016) hävdar att datorstödd administration har blivit en naturlig del för de flesta organisationer oavsett bransch och storlek. De argumenterar också för att man med ny teknik kan automatisera flera yrken vilket kommer skapa en omställning på marknaden. Informant G¹ berättar att dem är beroende av sitt affärssystem, utan det hade de behövt vara uppemot 300 personer på ekonomiavdelningen i stället för de tio medarbetare som arbetar idag. Samtliga informanter ansåg att en stor möjlighet med att digitalisera delar av organisationen och automatisera processer var att spara in personaltimmar. Vidare hävdar Woodward (1965) att det finns ett samband mellan teknologi och framgångsrika organisationer. Informanterna i vår studie upplevde att ny teknik hjälper deras organisationer med kostnadsminimering och tidsbesparing genom mindre administration. Vår tolkning är att företagen med hjälp av ny teknik kan effektivisera många av de processerna som tidigare tog mycket tid. Administration är en bromskloss i många organisationer men genom att automatisera delar av den kan organisationen som helhet få ett bättre processflöde. Informanterna i studien ansåg också att det är möjligt att använda personal på nya sätt. När personalstyrkan dras ner på ett ställe kan man tillsätta mer personal som arbetar med utveckling. Vi tolkar det som att de flesta inte ser någon oro i att jobb kommer att försvinna utan att det handlar om att omstrukturera arbetsuppgifter. Sammantaget när vi analyserar informanternas uttalanden kan vi konstatera att många av framtidens arbeten kommer att finnas inom utveckling och drift av befintliga system. Det blir en omställning för både organisationer och samhället eftersom en bredare IT-förståelse kan behövas läras ut i ett tidigare skede i livet för att man ska ha lättare att komma in på arbetsmarknaden.

Gilan och Hammarberg (2016) påvisar att affärsprocesserna går snabbare idag. Något som många av informanterna håller med om, de upplever att allt går snabbare idag på grund av digitaliseringen. Enligt Informant B¹ behöver man automatisera ännu mer då kunderna förväntar sig att processerna ska gå snabbare. Dessutom hävdar informant B¹ att den mänskliga handen är långsammare och har lättare för att göra fel. Även informanterna från telekomföretaget C och detaljhandelsföretaget anser att det blir mindre fel när människan inte är inblandad i processerna vilket också är en fördel med att automatisera. Enligt Normann (2000) vill kunder bli behandlade på ett mer individualiserat sätt vilket gör att leverantörerna behöver ägna sig mer åt individualiserade värdeskapande processer. Detta är något som informanterna uppmärksammar genom att uttrycka att människan aldrig kan ersättas av en maskin eftersom kunderna är i behov av mänsklig kontakt och service. Vi tolkar detta som att

organisationerna befinner sig i en balansgång mellan att automatisera tillräckligt många processer för att kunderna ska få snabb service och snabba svar, men samtidigt bevara den mänskliga kontakten mellan kund och organisation. Därför finns det också en risk att företagen fokuserar för mycket på att effektivisera vilket kan leda till att automatiseringar överdrivs. Vi upplever att det finns en komplexitet mellan att balansera olika kundbehov eftersom effektivitet kommer på bekostnad av andra faktorer som vissa kunder kan värdera högre.

Enligt Edvardsson et al (2018) så ökar mängden data som kan användas på olika sätt, i olika system, när användningen av digital teknik ökar. Informant G¹ och G² diskuterar att man genom insamling av kunddata kan effektivisera och förbättra kundupplevelsen genom att individanpassa erbjudanden. Även informant E ser fördelar i en ökad träffsäkerhet i erbjudanden mot kund genom insamling och analys av data. Men samtidigt nämner hen att storföretagen som Google och Apple har konkurrensfördelar eftersom de har stora kunddatabaser med information som kan användas, vilket blir en utmaning för bankföretaget. Vi tolkar det som att organisationerna skapar en effektivare organisation genom att analysera kunddata eftersom det är möjligt att individanpassa informationen till kund. Detta är något som kan tänkas leda till förbättrade kundupplevelser då de blir behandlade på ett mer individualiserat sätt. Samtidigt kan detta skapa etiska dilemman eftersom företagen har ett stort ansvar i hur de lagrar, hanterar och använder kunddata. Om företag skulle bli utsatta för dataintrång eller väljer att olovligt sälja data vidare kan konsekvenserna för varumärket vara mycket allvarliga vilket i sin tur kan resultera i ett tappat kundförtroende. Ett förlorat kundförtroende kan få stora ekonomiska konsekvenser i form av minskad försäljning.

Det här kan sammanfattas med att:

- *Automatiserande processer gör att mindre personalstyrkor kan åstadkomma mer.*
- *Omstrukturering av personalstyrkor leder till ett ökat fokus på utveckling, förändring och kundprocesser.*
- *Det finns en balansgång mellan att automatisera och bevara den mänskliga kontakten.*
- *Insamling av data och dataanalys kan skapa en bättre kundupplevelse.*

5.5 Förändringsbenägenhet och utmaningar i att planera långsiktigt

Tidigare forskare (Burnes 2004; By 2005) argumenterar för att vi lever i en ständigt föränderlig växande global affärsmiljö där förändringar är normen för organisationer för att de ska kunna förbli framgångsrika och konkurrenskraftiga. Samtliga informanter upplever att förändringstakten ökar kontinuerligt och att förändringresan är en svår process. De upplever att deras organisationer är trögrörliga vilket gör det svårt att anpassa sig i samma takt som digitaliseringens förändringstakt. Cheferna som vi intervjuade upplevde utmaningar i att få med sig medarbetarna i organisationsförändringar eftersom det också innebär förändringar i medarbetarnas vardag. Informant G som befinner sig inom detaljhandeln påstod att det har skett en splittring i organisationen mellan de som vill framåt och de som hellre vill stå stilla. Även telekombolaget menar att det har uppstått problematik när människor som arbetat en längre tid på företaget behöver ändra sina arbetssätt och ta till sig ny kunskap. Tidigare studier argumenterar för att förändringsarbete är en utmaning för många organisationer. Vi tolkar detta som att det finns problematik i att förändra människors vardag. Vi anser dock att förändring är ett måste för organisationer för att de ska fortsätta vara konkurrenskraftiga på en föränderlig marknad vilket i sin tur ställer krav på förändringsbenägenhet hos medarbetare.

Majoriteten av informanterna i studien bekräftar att förändringsbenägenhet är viktigt både idag och i framtiden. Informant C¹ hävdar att det är viktigt att vara förändringsbenägen eftersom förändringar i omvärlden sker snabbare idag. Även informant A menar att organisationen måste förändras i takt med att marknaden förändras där de digitala verktygen ofta är centrala för att möta kundernas behov. Informant E påpekar att allt idag handlar om att vara lyhörd, flexibel och förändringsbenägen. Detta kan tolkas som att digitaliseringen har gjort att förändringar sker snabbare vilket skapar en företagsmiljö som är under konstant revidering vilket påverkar både organisationsstrukturer och arbetsprocesser. Om inte medarbetarna är motiverade av att förändras i takt med organisationen hämmar de utvecklingen vilket skapar en inre tröghet. Därför tror vi att det är viktigt med ett motiverande ledarskap där god kommunikation är nyckeln för att förmedla varför omorganisationer sker eller varför nya arbetsbeskrivningar behövs. Dock kan vi inte låta bli att undra om den yngre generationen har lättare att anamma förändring än vad den äldre generationen har. 80- och 90-talister är uppväxta med datorer, mobiler, internet och den branta utvecklingskurvan som digitaliseringen har. Den yngre generationen har under sin uppväxt följt den digitala utvecklingen som gör att de anpassar sig till nya digitala lösningar oerhört snabbt. Den äldre generationen har däremot behövt anpassa sig till digitaliseringen i vuxen ålder vilket kan innebära att vissa individer inte varit lika snabba på att ta till sig ny kunskap.

Vidare ser vi en skillnad på hur företagen pratar om förmågan att förändra organisationsstrukturen och arbetsprocesserna beroende på hur stora de är. Det befintliga IT-stödet i organisationer kan enligt Cöster och Westelius (2016) vara ett hinder för verksamhetsutveckling om det inte är tillräckligt modernt för att hantera förändringar. Det här bekräftar informant E som påpekar att deras organisation sitter fast i en väldigt gammal IT-struktur. Att implementera nya digitala verktyg i ett stort företag kan vara en svår process eftersom det finns ett visst mått av byråkrati i stora organisationer som gör att förändringsprocesser tar lång tid. Informant B1 som är chef på ett litet företag anser att de är lätttröliga på grund av sin storlek vilket är en fördel när det kommer till digitaliseringen. Även informant D som är chef på ett litet kontor med cirka tio medarbetare märker en stor skillnad på förändringsarbetet lokalt i jämförelse med det som pågår centralt i bolagsstrukturen där de är 40 kontor. Informant D menar att de lokalt kan göra förändringar över en natt men att det går långsamt när hela företaget ska med i förändringen. Detta tolkar vi som att de små företagen i vår studie har lättare att snabbt genomföra organisatoriska förändringar jämfört med de stora företagen i vår studie. Orsaken som vi ser till detta kan vara att färre människor ska ta sig an förändringsprocesser i ett litet företag samtidigt som de större organisationerna generellt sett sitter fast i en institutionaliserad hierarki.

Caballero och Kingston (2009) hävdar att teknologin har en stor inverkan på organisatorisk förändring och organisationers förmåga att förutse framtiden. Fastighetsbolaget beskrev problemet med att utveckla sina digitala tjänster i fastigheterna idag eftersom många av de verktyg som de ville investera i inte tillhandahålls av deras leverantörer. Istället blir alternativet att investera i startups och mindre företag där överlevnadsförmågan på marknaden är osäker, något som de såg som en risk. Informant D som verkar inom bemanningsbranschen upplevde utmaningar i att planera långsiktigt eftersom det är svårt att veta vad som händer om tre eller fem år. Hen anser att det är svårt att planera projekt och sedan implementera dem när förutsättningarna kan se helt annorlunda ut. Även detaljhandelsbolaget hade funderingar kring vad man behövde investera i idag för att hänga med om några år, de upplevde utmaningar i att veta vad som kommer bli standard. De såg också svårigheter i att förutse framtiden kring vilken typ av personal som kan tänkas behövas om fem år. Sammanfattningsvis har digitaliseringen påverkat och förändrat organisationer i en rasande fart och vi tolkar det som

att möjligheterna är många enligt informanterna. Men samtidigt ser vi svårigheter med förändringsarbete då det hämmar arbetsprocesser och skapar utmaningar i att planera långsiktigt. Det kan bli problematiskt för företag som gör felsatsningar i form av kostnader för projekterad tid och investerade pengar. Här ser vi indikationer på att det finns en skillnad mellan stora och mindre företag. Informant F som är verksam i ett stort företag diskuterade att de hade en investeringsfond på 500 miljoner kronor vilka var öronmärkta för digitalisering och teknologi. Informant B² som är verksam i ett litet företag diskuterade att vissa investeringar i automatiserade processer inte var lönsamma, i små företag skulle digitala investeringar inte vara kostnadseffektivt. Vi tolkar detta som att en felinvestering för ett mindre företag kan vara förödande eftersom det kostar mycket pengar samtidigt som de riskerar att hamna efter i utvecklingen. Därmed är det en utmaning för mindre företag att vara först på marknaden i att investera i nya digitala lösningar då det kan innebära en stor risk om implementeringen inte blir lönsam. Misslyckas mindre företag i sina investeringar har de kanske inte marginal för att investera i något nytt.

Det här kan sammanfattas med att:

- *Digitaliseringen ökar förändringstakten och organisationerna har svårt att anpassa sig till samma förändringshastighet.*
- *Organisationerna har svårt att ta långsiktiga investeringsbeslut då de inte vet vad som kommer vara aktuellt och attraktivt om några år.*

6 Slutdiskussion

Slutdiskussionen baseras på analysen och vi besvarar våra forskningsfrågor. Avslutningsvis presenterar vi en reflektion av studien och förslag till framtida forskning.

6.1 Hur har digitaliseringen påverkat organisationers arbetsprocesser?

6.1.1 Kostnadseffektivare arbetsprocesser

Studien visar att digitaliseringen har ökat effektiviteten i organisationerna. Detta är möjligt genom att fler processer automatiseras vilket därmed tar bort den mänskliga handen. Automatisering är en fördel då människan inte behöver vara involverad i varje administrativt steg vilket har lett till en minskning av tidskrävande och monotona arbetsprocesser. I praktiken innebär det att färre medarbetare behövs för att utföra samma jobb som innan. Samtidigt kan fler medarbetare lägga mer tid på andra uppgifter som planering, utvecklingsarbete och kundbemötande. Många av arbetsprocesserna sker i digitala affärssystem vilket gör datorer till ett centralt verktyg inom samtliga organisationer. Priserna pressas nedåt vilket kräver en högre automation för att varje producerad enhet ska kosta mindre.

6.1.2 Viljan att vara först men inte våga vara först

I samband med studien har vi identifierat att det sker en form av kapplöpning mellan organisationerna genom hårdare konkurrens på marknaden. Mycket handlar om hur snabbt organisationerna digitaliserar och hur bra de digitala erbjudandena är eftersom de är normativt att det är så framgångsrikt. Organisationerna lever med en ständig rädsla för att hamna efter vilket leder till att både stora och små företag digitaliserar mer. Samtidigt finns det en oro i att investera i fel idéer vilket visar på de paradoxala mellan att vilja vara först men inte våga vara först. Eftersom arbetsprocesserna påverkas av digitala system förändras de efter vad som anses vara mest effektivt eller efter det som kunderna efterfrågar. De stora företagen har fördelar i form av pengar att investera för att leda utvecklingen medan de små företagen är mer lätttröliga vilket resulterar i snabbare förändringar. Oavsett grundar sig mycket i att digitaliseringen ökar takten för förändringsarbetet vilket ökar kraven på att organisationernas arbetsprocesser ska förändras i samma takt.

6.1.3 Frågetecken kring framtiden skapar svårigheter i planering

Att förändringstakten ökar skapar också svårigheter för organisationen att planera långsiktigt vilket är en del av arbetsprocesserna. Många organisationer vill projektera för framtiden vilket blir svårt när de inte kan föreställa sig hur omvärlden ser ut om några år. Sammantaget kan man säga att det finns två utmaningar gällande detta. Den ena är vilka investeringssatsningar organisationer ska välja för att vara aktuell om några år. Det är svårt att motivera ett projekt som ska implementeras i framtiden då det finns en risk att projektet kan vara inaktuellt. Den andra utmaningen är vilken personal som kommer behövas för att möta framtidens behov. Studien visade att företagen efterfrågade mer kompetensstark personal där datakunskap är en viktig komponent för att personalen ska vara med driva företagets utveckling framåt. Samtidigt finns det befintlig personal som kan behöva byta arbetsuppgifter

eller jobb för att deras tjänst inte längre är anpassningsbar på organisationen, därmed efterfrågas förändringsbenägenhet hos medarbetare.

6.2 Hur har digitaliseringen påverkat organisationers struktur?

6.2.1 Hårdare konkurrens tvingar företagen att förändra sin struktur

Studien drar koppling mellan globalisering, digitalisering och konkurrenssituationen. Det är tydligt att företagen upplever att världen krymper och att de inte enbart konkurrerar lokalt. Organisationerna upplever att man behöver visa sig mer tillgänglig idag jämfört med innan och på nya sätt. Det viktigaste är inte längre att ha centrala kontor och reklam i offentlig miljö. Istället är det digital markansföring via sociala medier och nya digitala mötesvägar som applikationer, e-handel och automatiska chattar som företag satsar på. Detta innebär att organisationerna behöver strukturera om sina finansiella satsningar och vart de väljer att marknadsföra sig. Kontor och butiker läggs ner för att företag istället satsar på den digitala marknaden där man kan nå fler människor på en global nivå.

6.2.2 Kundkraven förändrar affärsmodellen

I takt med digitaliseringen har tillgängligheten till information ökat vilket gjort att kunderna besitter mer kunskap. Kunden vet i större utsträckning vad de vill ha, vad de borde kosta och vad konkurrenterna erbjuder. Studien visar att organisationer har förflyttat sitt fokus till kunden för att kunna möta de krav som ställs. Organisationerna är i en beroendeställning till kunderna eftersom de har sitt existensberättigande genom dem. Detta gör att organisationerna behöver tänka om kring vilka sätt de ska tjäna pengar på eftersom kärnprodukten eller -tjänsten sällan är det som företagen konkurrerar om. Istället behöver företagen skapa ett mervärde som de kan ta betalt för i form utav tilläggstjänster. Därför har organisationerna behövt lägga om strukturen på sin intäkt- och kostnadskalkyl.

6.2.3 En flexiblare struktur

Digitaliseringen har förändrat organisationen till att bli mer flexibel. En stor bidragande faktor till detta är bärbara datorer och smartphones som har förändrat kommunikationsvägarna i organisationen. Mycket av den interna kommunikationen sker numera digitalt vilket möjliggör att organisationsmedlemmar kan samverka med varandra oavsett tid och rum. Detta innebär att arbetsgrupper kan bestå av människor som sitter på olika orter samtidigt som människor blir mer flexibla i när, var och hur det väljer att genomföra sina arbetsuppgifter. Med fördelar kommer även nackdelar, på grund av den flexiblare strukturen så har också gränsen mellan privatliv och arbetsliv suddats ut. Många arbetsuppgifter kan göras snabbt via mobiltelefoner vilket skapar ett mörkertal av hur mycket övertid som medarbetarna arbetar. En flexiblare struktur ställer högre krav på att medarbetarna själva balanserar arbete och privatliv vilket försvåras av att tillgänglighetskraven från kunderna ökar.

6.2.4 Nya titlar och nya arbetsbeskrivningar

Studien visar att digitaliseringen har skapat en högre specialisering av tjänster vilket har förändrat organisationsstrukturen. Många arbetstitlar är idag helt anpassade för att möta den

digitala förändring som sker i vårt samhälle vilket har lett till helt nya yrkesroller och avdelningar. Samtidigt har det blivit ett symbolvärde med titlar eftersom digitaliseringen har fört med sig ett ökat behov av att marknadsföra tjänster för vad dem innebär. Idag är analys av kundbeteenden och marknadsföring i digitala kanaler viktigt för att möta kunderna på bättre sätt.

6.3 Avslutande reflektion

Vår slutsats är baserad på vår empiriska datainsamling som består av insamlat material från åtta olika företag oavsett storlek och bransch. Spridningen av organisationer har inte möjliggjort en generalisering av varken bransch eller storlek. För att kunna generalisera resultaten hade en större studie varit ett krav men på grund av litet tidsomfång har detta inte varit möjligt att genomföra. Vi hade även önskat intervjua fler än en person på samtliga bolag för att få en bredare bild från varje organisation men den möjligheten fanns inte heller att tillgå. Denna studie är därför baserad på en eller två chefers subjektiva mening från varje organisation, med fler informanter hade det varit möjligt att minska subjektiviteten vilket hade varit bra för att få ett vidare perspektiv.

Vi har också reflekterat över att tre av intervjuerna genomfördes via telefon. Det gav oss inte möjlighet att skapa samma personliga kontakt med informanterna som vid en besöksintervju eftersom vi inte såg informanternas kroppsspråk eller ansiktsuttryck. Ett personligt möte hade kunnat hjälpa oss att tolka om informanterna kände sig osäkra på någon fråga. Trots detta ansåg vi att det var nödvändigt i vår studie att få ett så brett material som möjligt vilket gjorde att vi fick anpassa oss efter informanternas önskemål.

Patel och Davidsson (2011) argumenterar för att det finns risker med att arbeta abduktivt. Alla forskare som arbetar på detta sätt är färgade av tidigare erfarenheter och forskning vilket innebär att ingen forskning startar förutsättningslöst (Patel & Davidsson 2011). Det ställs därför krav på oss att vara vidsynta under forskningens gång. Vi har varit medvetna om att det är svårt att bevara objektiviteten inom kvalitativ forskning och har därför genomfört intervjuerna med detta i baktanke. För att bevara objektiviteten i studien har vi ansträngt oss för att inte styra informanterna åt något håll.

6.4 Förslag till vidare forskning

Med utgångspunkt från vår studie anser vi att det finns möjligheter till fortsatt forskning inom området. Vi kan konstatera att digitaliseringen har haft en stor inverkan på organisationer genom våra intervjuer med olika chefer. Organisationer består av en sammansättning av människor därför anser vi att det hade varit intressant att få ett medarbetarperspektiv som fokuserar på hur digitaliseringen har påverkat individen i organisationen. Vår studie har undersökt flera olika branscher vilket gör det svårt att säga någonting om en specifik bransch då det insamlade materialet är för tunt. Att undersöka en specifik bransch kan göra det möjligt att göra branschspecifika uttalanden för att kunna ge rekommendationer till berörda organisationer. Vidare anser vi också att forskning på samhällsnivå är av intresse då det finns indikationer på att arbetskraften kan behöva ställa om. Vi anser att forskning behövs gällande de gap som finns mellan utbildning och företagets efterfrågan på kompetens. Studien indikerar att många chefer märker att vissa jobb försvinner och att det behövs mer personal inom IT och utveckling.

7 Källor

Abernathy, W. & Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), ss. 3-22.

Andersson, P., Axelsson, B. & Rosenqvist, C. (2013). *Det mogna tjänstesamhällets förnyelse: Affärsmodeller, organisering och affärsrelationer*. Lund: Studentlitteratur.

Ansoff, I.H. (1975). *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review 18(2) ss. 21-33.

Alexander, B., Dijst M. & Ettema, D. (2010). Fragmentation of work activity as a multidimensional construct and its association with ICT, employment and socio-demographic characteristic. *Journal of Transport Geography*, 18(1), ss. 55–64.
DOI:10.1016/j.jtrangeo.2009.05.010

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Arndt, M. & Bigelow, B. (2000). Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals Use of Impression Management. *Administrative Science Quarterly*, 45, ss. 494– 552.

Ayres, C. (1944). *The Theory of Economic Progress*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.

Bateman T. & Zeithaml C. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal* 10(1), ss. 59-74.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. & Alexander, J. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), ss. 422-438.

Berg, T. (2018). *Fyra steg för att digitalisera ditt företag*.
[http://digitaliseringen.se/fyra-steg-for-att-digitalisera-ditt-foretag/\[2018-03-09\]](http://digitaliseringen.se/fyra-steg-for-att-digitalisera-ditt-foretag/[2018-03-09])

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy toward a next generation of insights. *Management Information Systems : Mis Quarterly*, 37(2), ss. 471-482.

Black, J. & Edwards, S. (2000). Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), ss. 567– 576.
DOI: 10.1108/09534810010378588

Bohman, H & Lindfors, M. (1998). Management for change: On strategic change during recession. *Journal of Business Research*, 41(1), ss. 57-70.

Boswell, W. & Olson-Buchanan, J. (2007). The use of communication technolo-

gies after hours: The role of work attitudes and work–life conflict. *Journal of Management*, 33(4), ss. 592–610.
DOI: 10.1177/0149206307302552

Boyne, G. & Meier, K. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration & Society*, 40(8), ss. 799-824.
DOI: 10.1177/0095399708326333

Brdarski, S. & Persson, A. (2016). *Digitaliseringen slår sönder företagens organisation – så får du med alla på tåget*. IDG, 28 april.
<https://cio.idg.se/2.1782/1.656885/digitalisering-organisation>

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

Burke, W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: the Zeigarnik effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), ss. 143-167.
DOI: 10.1177/0021886310388161

Burnes, B. (2004). *Managing change : A strategic approach to organisational dynamics*. 4. Uppl., Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London. Tavistock.

Business Tech - IDG Strategic Marketing Service. (2017). 4 av 10 största bolagen i Världen riskerar att vara borta om fem år. <https://businesstech.idg.se/se/cisco/borja-bygg-digitalisering-nu/> [2018-03-09]

By, R. (2005). “Organisational change management: a critical review”. *Journal of Change Management*, 5(4), ss. 369-380.
DOI: 10.1080/14697010500359250

Caballero, G. & Kingston, C. (2009). Comparing theories of institutional change. *Journal of Institutional Economics* 5(2), ss. 151-180.

Cederblad, J. (2017). Digitaliseringens offer - bolagen som hängdes av. *Svenska Dagbladet*, 2 juni. <https://www.svd.se/digitaliseringens-offer--bolagen-som-inte-hangde-med>

Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J.A. & Wayne, S.J. (2011). A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), ss. 247-259.

Chui, M., Manyika, J. & Miremadi, M. (2016) Where machines could replace humans—and where they can’t (yet). *Mckinsey Quarterly*, 7 juli.

Creasy, T., Stull, M. & Peck, S. (2009). Understanding employee-level dynamics within the merger and acquisition process. *Journal of General Management*, 35(2), ss. 21-42.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travel of ideas. *In Translating organizational change* ss. 13-48.

Cöster, M & Westelius, A. (2016). *Digitalisering*. Liber AB, Stockholm.

Dess, G. & Picken, J.C (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), ss. 18-34.

Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17(3), ss. 313-327.

Edvardsson, J., Godhe, A. & Magnusson, P. (2018). *Digitalisering, literacy och multimodalitet*. Studentlitteratur AB, Lund.

Eurostat (2016). *Glossary:Enterprise size*.

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size
[2018-05-10]

Friedman, T. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. Farrar, Straus and Gioux. ss. 213–219.

Giessner, S.R. (2011). Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64(8) ss. 1079-1098.

Gilan, A. & Hammarberg, J. (2016). *Get digital: or die trying*. Stockholm: bullet point publishing.

Grady, V. & Grady, J. (2013). The relationship of bowlby's attachment theory to the persistent failure of organizational change initiatives. *Journal of Change Management*, 13(2) ss. 206-222.

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3. Uppl., Stockholm: Liber.

Hagberg, J. & Jonsson, A. (2016). *Handelns digitalisering: undran inför framtidens affärer*. Studentlitteratur AB: Lund.

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), ss. 694-712.

DOI: 10.1108/IJRDM-09-2015-0140

Higgs, M. & Rowland, D. (2010). Emperors with clothes on: the role of self awareness in developing effective change leadership. *Journal of Change Management*, 10(4), ss. 369-385.

DOI: 10.1080/14697017.2010.516483

Howard, M., Vidgen, R., and Powell, P. (2003). Overcoming Stakeholder Barriers in the Automotive Industry: Building to Order with Extra-Organizational Systems. *Journal of Information Technology*. 18(1), ss. 27-43.

- Johansson, C. (2018). *Utmaningar i den digitala arbetsmiljön*.
<http://www.previa.se/Artikelsamling-om-halsoarbete/Senaste-artiklarna/Utmaningar-i-den-digitala-arbetsmiljon/> [2018-03-09]
- Johansson, R. (2010). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kallinikos, J. (1996). *Organizations in the age of information*. Bjärred: Academia adacta.
- Lai, L. & Turban, S. (2008). Groups Formation and Operations in the Web 2.0 Environment and Social Networks. *Group Decision and Negotiation*, 17(5), ss. 387-402.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), ss. 153-174
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). Cotradiction as a medium and outcome of organizational change: A Foucauldian reading. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), ss. 556-572.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2016). *The Constructivist Credo*. Routledge
- Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Matusik, S. & Mickel, A. (2011). Embracing or embattled by converged mobile devices?: Users' experiences with a contemporary connectivity technology. *Human Relations*, 64(8), ss. 1001-1030.
- Normann, R. (2000). *Service management: Ledning och strategi i tjänsteproduktionen* 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Nylén, D. & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
 DOI: 10.1016/j.bushor.2014.09.001
- Orlikowski, W. & Hofman, J. (1997). An improvisational model for change management: the case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review*, 38(2), ss. 11-21.
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1) ss. 63-77.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4.uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Paulsen, R. (2010). *Arbetsamhället: Hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups.
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and

Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(6), ss 147-160.

Røvik, K. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. *In Translating organizational change*. ss. 139-172.

Schreyögg, G. & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: a process view. *Organization studies: an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies*, 32 (3) ss. 321-335

Schwartz, J. (2014). *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*. Deloitte University Press. 7 mars.

Smith, W. & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), ss. 381-403.

Sungard Availability Services. (2016). *Över hälften av IT-beslutsfattare upplever att de inte hänger med i den digitala utvecklingen*. <https://www.sungardas.com/sv/OM-SUNGARD-AS/press-och-nyheter/2016/oktober/over-halften-av-it-beslutsfattare-anser-att-de-inte-hanger-med-i-den-digitala-utvecklingen/> [2018-03-09]

Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), ss. 137-177.

Swedish ICT. (2016). *Svenska företags syn på sin digitalisering*. <https://www.swedishict.se/sites/default/files/pub/swedishict.se/about/rapport-sverige-digitaliserar-2016.pdf>

Yin, R. & Retzlaff, J. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Van de Ven, A. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*. 25 (3), ss. 58-74.

Van Hooff, M., Geurts, S., Kompier, M. & Taris, T. (2006). Work-home interference: How does it manifest itself from day to day? *Work & Stress*, 20(2), ss.145–162.
DOI: 10.1080/02678370600915940

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Woodward, J. (1980). *Industrial organization : Theory and practice*. 2 uppl., Oxford: Oxford U.P.

8 Bilaga 1

Digitalisering

- Hur har digitaliseringen påverkat er organisation?
- Hur viktiga är de digitala medlen för er organisation?
 - Finns det några risker med att vara så beroende av detta?
- Finns det några affärssystem ni köper som är väsentliga för att er organisation ska fungera?
 - Hur har det underlättat ert arbete?
- I en rapport som vi har tagit del av kan 45 % av jobben idag ersättas med maskiner. Vi går mot ett alltmer kunskaps och tjänstesamhälle. Ser ni några risker eller möjligheter kring detta i er organisation?
- Med tanke på digitaliseringens utveckling de senaste åren
 - Vilka möjligheter ser ni med denna utveckling?
 - Vilka utmaningar ser ni med denna utveckling?
- Finns det något som kan effektiviseras ännu mer med hjälp av teknologin?
- Vilka hinder finns det med att implementera nya digitala verktyg?
- Vilka möjligheter finns det med att implementera nya digitala verktyg?
- Hur ser konkurrenssituationen ut för er? Har den förändrats i takt med digitaliseringen?
- Vad tror ni är viktigt för att er organisation ska fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden?

Organisationsstruktur och arbetsprocesser

- Har ni behövt förändra er organisationsstruktur på något sätt på grund av den digitala utvecklingen?
 - Om inte, tror ni att ni kommer behöva det?
 - Om ja. Varför såg ni behovet av att förändra? Innan förändring?
- Hur fungerar den interna kommunikationen i företaget?
 - Anser du att ett ökat mobil och datoranvändande har påverkat kommunikationen? Hur?
 - Fördelar/nackdelar? Utmaningar?
- På vilket sätt tycker du att digitaliseringen har påverkat era arbetsprocesser?
- Förväntar ni er att de anställda ska vara självgående eller förespråkar ni teambaserat arbete?
- Tycker du att ett ökat mobil och datoranvändande har förändrat ert sätt att arbeta?
- Är ni bundna till kontoret eller finns det möjlighet till arbete på annan plats?
 - Vilka fördelar/nackdelar ser ni med detta?
- Tror du att digitaliseringen har lett till ett kompetensskifte hos anställda och i rekryteringsprocesser?
- Vilka kompetenser tror ni är viktiga hos medarbetare i framtiden?
- Vilka kompetenser tror ni är viktiga hos chefer i framtiden?

Organisationskultur

- Ställs det högre krav på anställda genom den digitala utvecklingen? På vilket sätt?
- Tror du att den digitala utvecklingen har lett till ökad stress för de anställda?
 - Hur hanterar man det som arbetsgivare?
- Är det vanligt att era medarbetare tar med jobbet hem?
- Finns det några policys gällande tillgänglighet efter arbetstid?
- Upplever du att era medarbetare arbetar mycket övertid?

- Nej? Finns det någon anledning till det?
- Har digitaliseringen påverkat de sociala interaktionerna på något sätt?
 - Positivt/Negativt?
- Gör ni något för att stärka organisationskulturen och gemenskapen i företaget?
 - Har ni några specifika aktiviteter?
- Hur ser er kontorsmiljö ut?
 - Tror att du den främjar sociala möten?
 - Hur kan ni arbeta för att främja sociala möten?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se