

# Kandidatuppsats

Ekonomprogrammet, 180 hp



## Digitaliseringens användning vid planering

En studie inom verksamhetsstyrning

Företagsekonomi med inriktning  
verksamhetsstyrning, 15 hp

Halmstad 2021-06-09

Tilda Larsson och Yllka Hadri

## **Förord**

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till samtliga respondenter som tagit sig tid att medverka i vår studie genom att dela med sig sina erfarenheter och åsikter. Utan dessa aktörer hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Fredrik Lundell som med sitt intresse och kunskap givit oss idéer, råd och vägledning genom hela studien. Slutligen vill vi tacka våra opponenter för sina synpunkter och givande diskussioner.

Halmstad den 24 maj 2021

---

Tilda Larsson

---

Yllka Hadri

## **Abstract**

The purpose of this study is to describe the role of digitalisation in the planning that is included in companies' management control and how company-specific circumstances affect this. Furthermore, our research question reads: *"How is digitalisation used in such planning that is part of management control and in what way do company-specific circumstances affect this?"* To be able to answer the study's research question and purpose, a qualitative study has been conducted and we have interviewed three companies with different attributes and conditions. In the theoretical frame of reference, we have compiled previous relevant research and presented our most important concepts, digitalisation, and strategic, tactical, and operational planning. The study's analysis is then based on our empirical results and previous research. As a tool for analysing our material, Simon's (1995) framework "Four Levers of Control" has been applied. Based on previous research and our respondents' answers, we have concluded that digitalisation is used in parts of the planning. The study shows that digitalisation is used to the greatest extent in operational planning. Digitalisation is also used in tactical planning, but not to the same extent, and strategic planning has the least use of digitalisation. Furthermore, company-specific circumstances do affect the use of digitalisation for instance in the shape of industry, resources, and digital development.

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie är att beskriva vilken roll som digitalisering har i den planering som ingår i företags verksamhetsstyrning samt hur företagsspecifika omständigheter påverkar detta. Vår forskningsfråga lyder: *“Hur används digitalisering vid sådan planering som ingår i företags verksamhetsstyrning och på vilket sätt påverkar företagsspecifika omständigheter detta?”* För att kunna besvara studiens forskningsfråga och syfte har en kvalitativ studie genomförts och vi har intervjuat tre företag med olika egenskaper och förutsättningar. I den teoretiska referensramen har vi sammanställt relevant tidigare forskning och även presenterat våra viktigaste begrepp; digitalisering, samt strategisk, taktisk, och operativ planering. Studiens analys bygger sedan på vårt empiriska resultat samt tidigare forskning. Som ett hjälpmedel för att kunna analysera vårt material har Simons (1995) ramverk “Four Levers of Control” tillämpats. Med utgångspunkt i tidigare forskning och våra respondenters svar har vi dragit slutsatsen att digitaliseringen används vid delar av planeringen. Studien visar att digitaliseringen används i störst utsträckning i den operativa planeringen. Digitalisering används också i den taktiska planeringen, men inte i lika stor omfattning och den strategiska planeringen har minst användning av digitalisering. Vidare påverkar företagsspecifika omständigheter digitaliseringens användning bland annat i form av bransch, resurser och digital utveckling.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
<b>1.1 Problembakgrund</b> .....	1
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	2
<b>1.3 Forskningsfråga</b> .....	3
<b>1.4 Syfte</b> .....	3
<b>1.5 Avgränsningar</b> .....	4
<b>1.6 Centrala begrepp</b> .....	4
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	5
<b>2.1 Planeringens roll i företags verksamhetsstyrning</b> .....	5
<b>2.1.1 Planering med olika tidsperspektiv</b> .....	6
<b>2.2.1 De tre digitala processerna</b> .....	8
<b>2.2.2 Digitaliseringens roll i planering</b> .....	11
<b>2.3 Simons Levers of Control</b> .....	12
<b>2.4 Analysmodell</b> .....	15
<b>3. Metod</b> .....	16
<b>3.1 Övergripande forskningsansats</b> .....	16
<b>3.2 Metodval</b> .....	16
<b>3.3 Litteraturgenomgång</b> .....	17
<b>3.4 Empirisk studie</b> .....	18
<b>3.4.1 Val av företag</b> .....	18
<b>3.4.2 Datainsamling</b> .....	18
<b>3.5 Trovärdighet</b> .....	19
<b>4. Empiri</b> .....	21
<b>4.1 Företag A</b> .....	21
<b>4.2 Företag B</b> .....	26
<b>4.3 Företag C</b> .....	31
<b>5. Analys</b> .....	36
<b>5.1 Strategisk planering</b> .....	36
<b>5.2 Taktisk planering</b> .....	37
<b>5.3 Operativ planering</b> .....	40
<b>6. Slutsatser och fortsatt forskning</b> .....	44
<b>6.1 Slutsatser</b> .....	44
<b>6.2 Diskussion kring analysmodell</b> .....	46
<b>6.3 Fortsatt forskning</b> .....	47
<b>7. Referenslista</b> .....	47
<b>8. Bilagor</b> .....	50
<b>8.1 Intervjufrågor</b> .....	50

# 1. Inledning

*I inledningskapitlet presenteras begreppet digitalisering och det ges en bakgrund till varför det är aktuellt. Vidare framförs en kort diskussion kring planering i förhållande till digitalisering som sedan leder fram till studiens syfte samt en frågeställning. Slutligen presenteras avgränsningarna som gjorts och det ges en förklaring till de centrala begrepp som genomsyrar denna studie.*

## 1.1 Problembakgrund

Det råder inga tvivel om att vi befinner oss mitt i utvecklingen av ett digitaliserat samhälle. Det är ett paradigmskifte som tåls att jämföras med den industriella revolutionen. Utvecklingen sker snabbt och det ställer krav på att statliga organisationer, privata företag, och enskilda individer följer med i utvecklingen. Sett ur ett makroperspektiv kan digitalisering skapa bättre ekonomiska, sociala, och politiska förutsättningar som kan bidra till nya arbeten, innovation samt ekonomisk tillväxt. Vidare kan de länder som använder sig av digitala verktyg i större utsträckning få ett ekonomiskt försprång då de ökar sin BNP-utveckling (Tillväxtverket, 2018). Å andra sidan sett ur ett mikroperspektiv kan digitalisering skapa bättre förutsättningar för privata företag. Företagen skapar möjlighet till att öka sin organisatoriska prestanda och effektivisera sin verksamhet. Detta i sin tur kan öka deras tillväxt och förbättra deras lönsamhet. Dessutom är det väsentligt att företagen följer med i den digitala utvecklingen för att inte riskera att förlora sin konkurrenskraft (Kotarba, 2017). Det är därmed av betydelse för samtliga aktörer att ta hänsyn till digitaliseringens påverkan.

Digitalisering är ett begrepp som ingår i en större teknologisk process som syftar till att effektivisera och förbättra en verksamhet med hjälp av digital teknik. I denna process finns det tre fundamentala begrepp som är viktiga att dels förstå innebörden av, dels hur de förhåller sig till varandra. Dessa begrepp är *digitisering*, *digitalisering* och *digital transformation*. Innebörden av *digitisering* är konverteringen från analog till digital form och det kan handla om att konvertera fysiska papper till PDF-filer. *Digitalisering* handlar snarare om att organisationer använder digitala teknologier och digitala data för att skapa nya processer både internt och externt i relation till kunder, leverantörer och intressenter (SSE Executive Education, sine anno). Dessa processer automatiseras för att därefter förbindas och integreras mellan varandra (Savić, 2019). Digitalisering ger även företag förutsättningar att skapa nya affärsmodeller och kunderbjudanden. *Digital transformation* är den mest omfattande processen och innebär effekten av de två ovanstående begreppen. För att få en framgångsrik digital

transformation krävs det fundamentala förändringar i företag. Några exempel på detta är att förändra organisationsstruktur, kultur, ledarskap och strategier (SSE Executive Education, sine anno).

## 1.2 Problemdiskussion

Bohman & Boter (1984) menar att det ställs allt högre krav på företag att reflektera över sin nuvarande situation och att utveckla sin egen art för att inte riskera att hamna bakom sina konkurrenter. Med anledning av ökad konkurrens, snabb teknologisk utveckling och ökad internationalisering har ledningsfrågor blivit allt mer komplicerade. Företag kan lösa dessa situationer via planeringsriktade handlingar. Planering kan alltid anses ha förekommit i den bemärkelsen att planering är ett uttryck för att utveckla ett styrinstrument för en organisation att agera idag för att även leva imorgon. Flamholtz, Das & Tsui (1985) menar att planering är en form av styrning som görs i förväg genom att först och främst klargöra organisatoriska mål. Sedan etableras standarder i relation till målen som syftar till att klargöra de beteenden och ageranden som förväntas av organisationens anställda. Planering möjliggör även samordning genom att anpassa mål över olika funktioner inom organisationen och därigenom kontrollera att anställdas handlingar står i linje med organisatoriska mål.

Ett citat av Akao (refererad i Brock, 1995) är *“Plans are nothing, planning is everything”* vilket betonar vikten av planering. Fördelarna med planering kan både vara strategiska och operativa. Med hjälp av planering kan företag utveckla strategiska fördelar i form av effektivare strategier, fastställande av prioriteringar, förbättrande av prestation samt anpassning efter förändringar. Operativa fördelar uppstår när anställda från olika enheter inom företag samarbetar, delar idéer och uppmuntrar varandra. Denna interaktion bidrar till aktiviteter med hög kvalitet och kundnöjdhet. Brock (1995) poängterar dock att det är viktigt att planeringens fördelar ses i relation till dess kostnader. Planering kan innebära att företag behöver anställa ny personal, investera i databaser, hyra in konsulter samt allokerar resurser i form av tid och kapital. Denna process kan därav bli kostsam för företag.

Bredmar (2017) menar att planering blir en allt mer omfattande och komplicerad process ju mer företag växer. Detta på grund av att företag behöver hantera en större mängd information. Iveroth, Lindvall, & Magnusson (2018) menar att människan inte alltid är den bästa beslutsfattaren och beslut är ett viktigt inslag i planering. Detta beror dels på att beslut fattas utifrån egna erfarenheter, dels på grund av begränsad tillgång till data och information. Detta

anses vara ett problem då det ställs allt större krav på snabba beslut i dagens organisationer. En annan form av planering är budget, som prognostiserar framtida ekonomiska händelser. För att en budget ska uppfylla sitt syfte behöver företag mäta faktiskt utfall mot prognostiserade mått. En del kritiker menar på att budget anses vara en tidskrävande och kostsam process som ger lite värde givet den tid det tar att förbereda den. Dessutom anses budgetar ofta vara baserade på gissningar och ogrundade antaganden (Merchant & Van der Stede, 2007).

Iveroth et al. (2018) konstaterar att med hjälp av digitalisering så blir företags planeringsprocess mindre resurskrävande. Bredmar (2017) instämmer med detta och menar vidare att digitala system mildrar ovan nämnda problem. Dessa digitala system kan hantera mer information och generera mer avancerade analyser, planeringar och uppföljningar. Digitala tekniker erbjuder även nya förutsättningar för företag att automatiskt samla in mer relevant och trovärdig data. Denna data kan vidare användas som underlag för att fatta mer välgrundade beslut (Bergmann, Brück, Knauer & Schwering, 2020). Iveroth et al. (2018) poängterar även att i och med digitaliseringen så får företag större möjlighet att utveckla bättre måttetal som kan uppmärksamma det som är viktigt i organisationen och som sedan blir tillgängliga till berörda personer. På så sätt kan det som mäts åtgärdas, vilket är en viktig del av planeringen. Sammantaget så ger digitalisering andra förutsättningar för företags planering och detta i sin tur tillåter verksamheter att växa (Bredmar, 2017).

Det är med denna bakgrund som vi ser att digitalisering förändrar förutsättningarna för företag att planera. Tidigare studier om digitalisering har gjorts i relation till hela verksamhetsstyrningen och inte i specifika styrningsfrågor som planering. Vi ser därav en kunskapslucka i att studera digitalisering i relation till planering, vilket leder oss in på studiens forskningsfråga.

### **1.3 Forskningsfråga**

*”Hur används digitalisering vid sådan planering som ingår i företags verksamhetsstyrning och på vilket sätt påverkar företagsspecifika omständigheter detta?”*

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att beskriva vilken roll digitalisering har i den planering som ingår i företags verksamhetsstyrning samt hur företagsspecifika omständigheter påverkar detta.

## **1.5 Avgränsningar**

Då vi ska studera hur digitalisering används vid planering är det viktigt att välja ut respondenter som har insyn i dessa delar. Vi väljer därför respondenter med en chefsroll och de har god kännedom inom digitalisering och planering. Vi avgränsar oss därmed till ett ledarperspektiv.

Vi avgränsar oss till privata företag som befinner sig på den svenska marknaden. Privata aktörer har valts främst då de med hjälp av verksamhetsstyrning strävar efter att uppnå ekonomiska mål. Vidare avgränsar vi oss även från företag som är grundade utifrån en digital affärsidé då vi vill se digitaliseringens roll i planeringen.

Vi avgränsar oss även till att använda begreppet digitalisering som ett samlingsbegrepp för digitisering, digitalisering och digital transformation.

## **1.6 Centrala begrepp**

### *Digitisering*

Digitisering handlar om att konvertera en enstaka process från analog till digital form, till exempel att företag använder sig av e-fakturor istället för pappersfakturor (Savić, 2019).

### *Digitalisering*

Denna process innefattar hur du använder din digitiserade data på rätt sätt för att få bästa resultat. Vidare syftar processen till att ge många fördelar i verksamheten, bland annat i form av en ökad effektivisering. Digitalisering handlar mycket om att automatisera olika delar av företaget och att flera automatiserade processer integreras med varandra (Savić, 2019).

### *Digital transformation*

Att genomföra en digital transformation är både komplext och omfattande i form utav att det handlar om att förändra grunden i företaget. Det kan bland annat handla om att förändra ledningsstrategi, företagskultur eller skapa en ny affärsmodell (Savić, 2019).

### *Planering*

Det finns tre olika typer av planering i företags verksamhetsstyrning vilka benämns som strategisk, taktisk samt operativ planering (Sundnes, 2014). Planering syftar till att ta beslut i förväg och med hjälp av planering uppmanas chefer att ställa upp organisatoriska mål, definiera

strategier samt fördela resurser på ett effektivt sätt. Planering skiljer sig åt mellan företag och bör anpassas utifrån organisationens karaktär och beskaffenhet (Merchant & Van der Stede, 2007).

## **2. Teoretisk referensram**

*Detta kapitel syftar till att skapa en referensram som senare ska användas för att analysera den insamlade empirin. Vi börjar med att förklara centrala begrepp, perspektiv och tidigare forskning kopplat till planering, för att sedan övergå till att diskutera planering i relation till digitalisering. I den senare delen av kapitlet beskrivs ett ramverk för att förstå styrning, Levers of Control, som tillsammans med tidigare innehåll i kapitlet är basen för vår analysmodell.*

### **2.1 Planeringens roll i företags verksamhetsstyrning**

Planeringen förpliktar individer, organisationer och enheter att agera inför framtiden. Den har en stor roll i att styra anställdas beteenden för att organisatoriska mål ska uppnås. Planering ska i ett första skede klargöra vilka mål och handlingar som är accepterade i företaget. Detta kommer visa vägen för hur medarbetare ska arbeta för att uppnå målen (Flamholtz et al., 1985). Det är även viktigt att uppställda mål översätts till specifika mätbara mål så att företag har möjlighet att göra exakta utvärderingar av resultaten (Armstrong, 1982). Det finns tre olika typer av planeringar som hjälper företag att uppnå sina mål, strategisk (*varför*), taktisk (*hur*) samt operativ planering (*vad*). Operativ planering medför att taktiska mål uppnås, vilket i sin tur gör att strategiska mål uppnås. En effektiv planering är utformad på det sätt att uppnådda mål på lägre nivåer i organisationer möjliggör att större mål uppnås på högre nivåer (Cliffsnotes, sine anno). Simons (1987) instämmer med detta och menar vidare att företags aktiviteter ska integreras med den heltäckande strategiska planen i verksamheten.

Merchant & Van der Stede (2007) menar att planering skiljer sig åt mellan företag, både till sin utformning och funktion. Styrmedlet bör utformas utifrån verksamhetens karaktär och beskaffenhet men också från den ledningsfilosofi som företaget har (Jansson, 2017). Planering har fyra fundamentala syften. Det första syftet är självfallet *planering* och det innebär att ta beslut i förväg. Planering uppmanar chefer att ta fram handlingsplaner för att uppnå uppsatta mål, prognostisera framtida företeelser samt fördela resurser på ett effektivt sätt. Detta i sin tur leder till att chefer börjar tänka på framtiden och får en bättre förståelse för organisatoriska styrkor, svagheter, möjligheter och hot. En effektiv planering är proaktiv och inte reaktiv. Det innebär att chefer med hjälp av planering skapar företagets framtid och behöver inte enbart ta

ställning till förändringar när problem redan uppstått. Det andra syftet med planering är *koordination*. Koordination kan handla om att information når samtliga delar av företaget. Ur ett strategiskt perspektiv presenteras mål och prioriteringar till samtliga anställda. Ur ett operativt perspektiv presenteras vilka möjligheter företaget står för, vilka resurser som behövs samt vilka begränsningar och risker som företaget står inför. Dessutom bidrar planering till lateral kommunikation över samtliga enheter i en organisation för att arbeta gemensamt mot uppsatta mål. Det tredje syftet är att planering underlättar ledningens *tillsyn* över företaget. Tillsyn uppstår exempelvis vid förhandlingar där ledningen granskar och kontrollerar förslag till planer innan åtgärder vidtas för att genomföra planen. Styrmedlet möjliggör även för upptäckter av negativa varianser mellan uppsatta mål och faktiska utfall. På så sätt kan potentiella problem signaleras vilket ger möjlighet att göra omprövningar av strategier och vidta lämpliga åtgärder. Slutligen, bidrar planering till ökad *motivation*. Planering är uppställda mål som påverkar chefers motivation. Förklaringen till detta är att målen är kopplade till utvärdering av prestation och därigenom olika organisatoriska belöningar (Merchant & Van der Stede, 2007).

### **2.1.1 Planering med olika tidsperspektiv**

Som tidigare nämnts finns det tre olika typer av planeringar; strategisk, taktisk samt operativ planering (Sundnes, 2014). Den *strategiska planeringen* handlar vanligtvis om att utveckla en övergripande vision, mission och mål för företaget (Merchant & Van der Stede, 2007). Denna planering inkluderar samtliga åtgärder som vidtas för att ge bred insyn i de övergripande målen som ska uppnås och i vilken ordning. Dessa åtgärder kan bland annat handla om hur du organiserar ett system för att nå dina övergripande mål (Sundnes, 2014). Den strategiska planeringen berör frågor om exempelvis vilka marknader företagen kan vända sig till, vilka varor och tjänster som ska erbjudas och till vilka kundsegment detta ska ske (Johansson, Ax & Kullvén, 2009). Tidshorisonten för den strategiska planeringen sträcker sig mellan 3–5 år eller upp emot 20 år och är en process som främst utövas av Vd:n och ledningsgruppen i ett företag (Merchant & Van der Stede, 2007). Den strategiska planeringen gäller långt fram och kännetecknas av stor osäkerhet om framtiden. Med anledning av detta är planeringen inte helt formell och det finns möjlighet att analysera framtida scenarier. Det kan handla om att se över organisationens styrkor och svagheter samt vilka hot och möjligheter som finns.

*Taktisk planering* grundar sig på den strategiska planeringen och syftar till att planera verksamheten så att organisationens strategi förverkligas. För att möjliggöra detta krävs det att

planeringen är detaljerad och mer kvantitativ inriktad. Den taktiska planeringen fokuserar mer på företagets interna förhållanden och utarbetar etapper för att förverkliga den inriktning som beslutats i den strategiska planeringen. Exempelvis kan det handla om hur företaget ska tillsätta personal, planera för leveranser eller organisera produktionen. Vidare exempel på taktiska planer är marknadsplan, kompetensutvecklingsplan och kommunikationsplan. Den taktiska planeringen ser även till att specificera projekt eller investeringar som ska genomföras de närmsta åren. I denna process byggs det därför fram olika typer av rutiner, regler och riktlinjer. Beslut som fattas ska baseras på beräkningar och kalkyler från det som fastställts i den strategiska planeringen (Ax et al., 2009). Merchant & Van der Stede (2007) menar att det även läggs stort fokus på att disponera resurser samt överväga vilka investeringsalternativ som är mest lönsamma. Taktiska planeringar har kortare tidsaspekt och mindre omfång än vad strategiska planeringar har (Sundnes, 2014). Den sträcker sig mellan 1–3 år och upp till 5 år. Det är chefer på alla nivåer, mest mellanchefer, som är involverade i planeringen. Även ekonomer arbetar starkt i detta (Ax et al., 2009).

Den *operativa planeringen* är den planering som chefer använder sig av för att utföra sitt dagliga arbete och har en tidshorisont på ett år (Merchant & Van der Stede, 2007). Denna planeringstyp inkluderar samtliga åtgärder som ska vidtas för att uppnå samtliga mål i verksamheten. Till skillnad från den strategiska planeringen som endast tar hänsyn till de övergripande och aningen diffusa målen, så tar den operativa planeringen hänsyn till alla mål som finns i verksamheten. Den operativa planeringen måste konstant justeras efter de omständigheter som uppstår (Sundnes, 2014). I den operativa planeringen ingår den sedvanliga, årliga budgeten som involverar planering inför kommande beskattningsår. Budgeten redovisar företagets förväntade intäkter och kostnader samt tillgångar och skulder. Merchant & Van der Stede (2007) poängterar vikten av att följa upp och korrigera budgeten utefter olika omständigheter.

Planeringsprocessen är inte komplett utan kontinuerliga uppföljningar mellan planeringen och faktiska utfall. Detta är av betydelse för att kunna upptäcka negativa varianser och för att i sin tur tillämpa rätt åtgärder som vägleder företaget att fortsätta uppnå sina mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Malmi & Brown (2008) håller med ovanstående och poängterar vidare att planeringar behöver anpassas och justeras kontinuerligt då förändringar i verksamhetens omgivning är ofta förekommande. Uppföljningar kan förekomma i form av regelbundna

uppdateringar av budgetar, subjektiva bedömningar och kontinuerligt skapande av prognoser (Merchant & Van der Stede, 2007).



Figur 1. Olika typer av planering: strategisk, taktisk och operativ (Ax et al., 2009).

Sammantaget ska ovanstående planeringstyper harmoniseras och integreras i ett företag för att en verksamhet ska kunna drivas effektivt. Det finns ingen specifik mall för hur planering ska tillämpas utan varje företag utarbetar en egen plan och budget utifrån sina egna förutsättningar (Merchant & Van der Stede, 2007).

## 2.2 Digitalisering och planering

### 2.2.1 De tre digitala processerna

#### *Digitisering*

Som tidigare nämnts finns det tre processer i den digitala utvecklingen; *digitisering*, *digitalisering* samt *digital transformation*. Den första processen är även den som är minst omfattande; digitisering. Syftet med digitisering är att konvertera någonting analogt till digitalt. Dessa konverteringar kan handla om att fysiska papper omvandlas till PDF-filer, att ladda upp en ljudinspelning eller att företagen har formulär online istället för papper. Det handlar ofta om enstaka processer och dessa behöver inte nödvändigtvis ha en koppling mellan varandra. Gobble (2018) beskriver digitisering som en slags strävan mot ett "papperslöst kontor". En digitisering ligger till grund för företag på vägen mot att bli digitala och har även beskrivits som en operationell nödvändighet (Gobble, 2018). Fördelarna med digitisering är bland annat att det ökar tillgängligheten, det går snabbare att få åtkomst och det underlättar vid överföring av data. Dock ökar även riskerna för brist i cybersäkerheten och företag behöver ta mer hänsyn till sin säkerhet och integritet. Trots att dessa risker ökar så väger fördelarna över och företag behöver anpassa sig efter det digitala samhälle vi lever i för

att inte förlora sin konkurrenskraft. Viktigt att poängtera är att företag måste göra en digitisering för att kunna genomföra en digitalisering, och till sist en total digital transformation. Denna digitisering av data ligger därmed till grund för att kunna komma in på nästa steg i den digitala processen (Savić, 2019).

### *Digitalisering*

Nästa process är digitalisering som handlar om hur du ska använda din digitaliserade data och digitala tekniker på bästa sätt för att skapa värde på nya vis. Den huvudsakliga påverkan som digitaliseringen har på företag är att den driver dem till att skapa nya affärsmodeller eller förändra sina fundamentala strategier. Den digitaliserade datan används för att företag ska kunna agera och generera förändring (Gobble, 2018). Till skillnad från digitisering, som framförallt handlar om konvertering, handlar denna process om automatisering av olika processer inom företaget, som exempelvis bearbetning av information. Savić (2019) ser digitaliseringen som indelad i tre tydliga faser. Den första fasen innebär att enstaka processer automatiseras. Andra fasen är när relaterade processer automatiseras och ansluts till den första. Den sista fasen av digitalisering innebär att flertal system med olika automatiserade processer integreras med varandra. Digitalisering kan generera flera fördelar för företag, däribland att produktionskostnaderna minskar, resultatet optimeras och nya intäktsmöjligheter skapas. Detta i sin tur leder då till en förbättring av kundernas upplevelse (Savić, 2019). Medan digitisering ses som en operationell nödvändighet, ses digitalisering mer som en möjlighet att omdefiniera sitt företag, eller till och med hela branschen (Gobble, 2018).

Det är viktigt att se fördelarna med att genomgå en digitalisering. En lyckad digitalisering kan ge möjlighet för företag att bli mer tids- och kostnadseffektiva. Att ignorera den digitala omgivning vi lever i och därmed inte ta sig an digitalisering gör att företag riskerar att förlora sin position på starkt konkurrenskraftiga marknader. En undersökning som gjorts av Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola (2017) visar att digitalisering kan ge många fördelar för organisationer i form av tre olika aspekter; intern effektivitet, externa möjligheter, samt disruptiva förändringar. *Intern effektivitet* kan innebära förbättrad kvalitet, att de anställda känner ökad tillfredsställelse samt ökad effektivitet i företagets olika processer. De *externa möjligheterna* är bland annat förbättrad svarstid gentemot kunder samt ökad möjlighet för att skapa nya tjänster eller erbjudanden för kunder. *Disruptiva förändringar* syftar på förändringar som sker i driftsmiljön på grund av digitaliseringen. Ett exempel är en automatisering av processen gällande inläsning av fakturor som tidigare sköttes manuellt. För att ett företag bäst

ska kunna dra fördel av digitaliseringen behöver de sätta tydliga mål med vad de vill åstadkomma. Dessutom bör organisationen göra upp en plan över vilka strategier som krävs för att uppnå dessa mål samt skapa en roadmap. Denna roadmap ska hjälpa företagen att rangordna deras uppställda mål genom att tydliggöra vilka mål som är viktigast och som därmed bör prioriteras (Parviainen et al., 2017; Afandi, 2017).

### *Digital transformation*

Den mest omfattande och komplexa processen är digital transformation och den beskrivs som att göra saker på ett annorlunda vis. Processen syftar till att förändra grunden i företaget, däribland dess företagskultur och ledningsstrategi. I jämförelse med digitaliseringen som *kan* skapa nya typer av intäkter, så menar Savić (2019) att en digital transformation inte kan fullbordas om företaget inte genererar nya typer av intäkter, nya varor och tjänster eller en ny affärsmodell. Vidare menar Afandi (2017) att en digital transformation ofta involverar en omstrukturering av hela organisationen då det inte enbart räcker med att tillämpa digital teknik i företaget eller att digitisera enstaka processer. Teknologin har i sig inget egenvärde vilket ställer krav på företag att vara anpassningsbara och flexibla. Det innebär att företag behöver förändra sitt arbetssätt för att skapa värde av teknologin (Afandi, 2017). Det krävs förändringar i bland annat ledarskapsroll, arbetsgång samt kultur och affärsutbud. Det är dessa förändringar som behandlas i den digitala transformationen (Savić, 2019; Barann et al., 2019; Parviainen et al., 2017). I en undersökning som genomförts av Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch (2014) har de tre största hindren för företag visats vara brist på motivation att genomgå en digital transformation, brist på kapital samt otillräcklig IT-kapacitet. En annan studie som gjorts av Afandi (2017) resulterade i att starkt ledarskap var en viktig faktor för att lyckas med sin digitala transformation. Cheferna har ställt upp tydliga mål, upprättat en strategi samt skapat en vision. Vidare har cheferna varit ytterst kommunikativa med sina anställda och har motiverat dem genom att förklara varför de genomför en digital transformation. Dessutom såg cheferna inte sina hinder och utmaningar som misslyckanden utan snarare som en del av processen och la kraft på att försöka överkomma dessa hinder (Afandi, 2017).

Sammantaget finns det tre olika dimensioner i digital utveckling där digitisering är den mest grundläggande processen, som sedan går över till digitalisering och slutligen till digital transformation. Nu när vi definierat grundbegreppen i detta avsnitt ska vi presentera digitaliseringens roll i planering.

### 2.2.2 Digitaliseringens roll i planering

Iveroth et al. (2018) poängterar att digitalisering har förändrat förutsättningarna för verksamhetens planering, budgetering och uppföljning. Det har inneburit att grundläggande styrfrågor som rör beslutsfattande, allokering, koordinering, motivation har fått nya förutsättningar. Som nämnts tidigare har Merchant & Van der Stede (2007) poängterat fyra syften med planering; planering, koordination, tillsyn samt motivation.

Det förstnämnda syftet, *planering*, handlar bland annat om att fatta beslut, framställa handlingsplaner för att nå uppsatta mål samt allokera resurser på rätt sätt. Människan är inte alltid den bästa beslutsfattaren eftersom besluten ofta präglas av egna erfarenheter samt en begränsad tillgång på information. Med hjälp av digitala system kan företaget fatta bättre beslut genom algoritmer och formella modeller. Dessa system kan även bearbeta en större mängd information och på så sätt kan företagen fatta dels snabbare, dels mer korrekta beslut (Iveroth et al., 2018). Det är viktigt att faktiska utfall relateras till uppställda mål då resultatet av denna jämförelse ligger till grund för åtgärder. Det krävs system som genererar exakta prestationsmätningar så att företag kan avgöra om strategierna uppnår önskat resultat (Armstrong, 1982). Iveroth et al. (2018) menar att digitala system genererar bättre och tydligare måttal. Vidare säger Iveroth et al. (2018) att företag behöver anpassa sin strategi efter de nya förutsättningar som digitaliseringen bidrar med.

Det andra syftet med planering är *koordination* och även här har digitalisering haft en roll både inom och mellan verksamheter. Ny teknik hjälper till att både integrera och differentiera verksamheten. Vidare ger digitaliseringen nya förutsättningar för företag genom att nya kommunikationskanaler blir tillgängliga för alla anställda. Dessa nya kanaler bidrar till att de anställda kan kommunicera med varandra när som helst, oavsett var de befinner sig. Ytterligare en förändring är att kanalerna har en högre lagringskapacitet av information än tidigare. Detta underlättar för medarbetarna att både ta del av och sprida information. Sammantaget bidrar digitaliseringen till att begränsad minneskapacitet och kommunikationsmöjligheter inte längre är ett lika stort hinder (Iveroth et al., 2018).

*Tillsyn* är det tredje syftet med planering och det involverar granskningar, upptäckter av avvikelser samt korrigerande. Iveroth et al. (2018) menar att det är viktigt att göra avvikelseanalyser både för mer välkända tillfällen såsom budget och för företagsspecifika

situationer. På så sätt kan företag försöka hitta orsaker till att uppställda mål inte uppnåtts. Bredmar (2017) säger att digitala system kan hantera en större mängd information och kan på så sätt generera mer avancerade analyser, planeringar och uppföljningar. Vidare kan digitala informationssystem även övervaka kritiska funktioner eller uppgifter vilket resulterar i att chefer inte behöver övervaka verksamheten i samma utsträckning som innan.

Det sista syftet med planering är att *motivera* cheferna att uppnå de uppställda målen genom prestationsutvärdering och eventuella belöningar. Iveroth et al. (2018) poängterar att det ofta talas just om chefernas motivation, men menar att det är viktigt att även se på motivationen hos de anställda. Digitaliseringen bidrar med ny teknik som ger ökade förutsättningar för både transparens och ansvarstagande. Transparens i form av att det blir enklare att följa medarbetarnas utförda aktiviteter och uppnådda prestationer. På så vi kan chefer upptäcka individernas kompetens. Vidare kan digitalisering leda till att vissa yrkesgrupper minskas eller helt försvinner, vilket i sin tur förändrar kompetenskraven på den enskilda medarbetaren. Det ställs allt högre krav på kunskap och färdigheter såsom problemlösningsförmåga och analytiskt tänkande. Ökat ansvarstagande syns i form av att medarbetarna enklare kan ta del av företagets utfall gentemot de strategiska styrtalet som finns. Dessa ovan nämnda exempel bidrar till att de anställda känner sig mer motiverade (Iveroth et al., 2018).

### **2.3 Simons Levers of Control**

Simons (1995) utvecklade ett ramverk för att förstå relationen mellan strategi och kontroll. Ramverket består av fyra teoretiska begrepp vilka är värderings-, gränsskapande-, diagnostiska- och interaktiva styrmodeller. Detta ramverk kallas för "Four Levers of Control", hädanefter benämns detta som LOC. Dessa fyra styrmodeller anses vara en nödvändighet i organisationer för att kunna balansera måluppfyllelse med kreativitet och innovation. Diagnostiska styrmodeller säkerställer att viktiga mål uppnås effektivt medan värderingsstyrmodeller motiverar anställda att söka nya möjligheter. För att sätta gränser som anställda ska förhålla sig till tillämpas gränsskapande styrmodeller. Slutligen, används interaktiva styrmodeller för att ge ledningen utrymme till att fokusera på strategiska frågor. Simons (1995) gör en liknelse med att interaktiva- och värderingsstyrmodeller fungerar som gasen i verksamheten som ger en drivande effekt. För att detta ska fungera i sin helhet krävs det även en bromsande effekt och denna sker genom diagnostiska och gränsskapande styrmodeller.

### *Diagnostiska styrmodeller*

Diagnostiska styrmodeller har som uppgift att sätta mål, övervaka att dessa uppnås samt identifiera eventuella avvikelser. Resultatet av ovanstående mätningar ska spegla företagets valda strategi vilket ställer krav på att analysen av mätningarna är väl underbyggd. Diagnostiska styrmodeller syftar med andra ord till att kontrollera att mål uppnås och att företaget arbetar på ett sätt som ökar lönsamheten. Det är viktigt att företag gör systematiska uppföljningar där faktiska utfall jämförs med uppställda mål. Exempelvis kan företag mäta mot nyckeltal såsom omsättning, tillväxt och marknadsandelar. En grund i diagnostiska styrmodeller är feedback- och mätsystem. Chefer använder sig av ett feedbacksystem som möjliggör omarbetning och justering av vissa processer för att få ett resultat som bättre matchar uppställda mål. Ett av de främsta syftena med diagnostiska styrmodeller är att chefer inte konstant behöver övervaka verksamheten och istället kan fokusera på andra problem eller hinder i företaget. Detta anser chefer är möjligt då de har satt upp verksamhetsmål och där anställda belönas genom att uppnå dessa. På så sätt skapas incitament till att uppnå mål samt att chefer kan förlita sig på att personalen arbetar flitigt för att uppnå sina mål (Simons, 1995).

### *Värderingsstyrmodeller*

Värderingsstyrmodeller används i bred omfattning i organisationer för att förmedla deras grundläggande värderingar och i vilken riktning anställda förväntas arbeta mot. Värderingsstyrmodeller handlar även om hur företagen kommunicerar till sina anställda. Kommunikationen involverar hur verksamheten skapar värde, vilka prestationskrav som finns samt hur personalen förväntas hantera interna och externa relationer. Ofta tenderar värderingsstyrmodeller att vara inspirerande, symboliska och motiverande. Det är viktigt att värderingsstyrmodeller är tillräckligt breda för att genomsyra hela verksamheten och samtliga anställda. Simons (1995) menar att detta är viktigt eftersom alla anställda behöver förstå organisationens syfte och hur de kan bidra till förändring i organisationen. En annan användning av detta system är att inspirera anställda att skapa nya möjligheter och motivera till att söka nya vägar för att skapa värde i företaget. Denna styrmodell fungerar därmed som något positivt för att motivera och uppmuntra de anställda (Simons, 1995).

### *Gränsskapande styrmodeller*

Simons (1995) menar att individer i en organisation ofta är uppfinningsrika. När individer får ny information eller utsätts för nya situationer brukar de i regel hitta olika sätt att skapa värde.

Vidare menar Simons (1995) att individer vill arbeta på ett korrekt och etiskt sätt som står i linje med företagets värderingar. Dock finns det anställda med höga prestationsmål som kan ha en tendens att tänja på organisatoriska regler för att uppnå dessa mål. För att minimera riskerna är det viktigt att ta hjälp av gränsskapande styrmodeller. Gränsskapande styrmodeller är av negativ karaktär i den mening att chefer informerar anställda vad de *inte* får göra på företaget. På så sätt har anställda fortfarande möjligheten att vara kreativa och innovativa men måste förhålla sig till vissa begränsningar. Dessa begränsningar kan vara i form av strikta regler och riktlinjer som föreskriver vilka gränser de anställda ska förhålla sig till. Andra typer av begränsningar är uppförandekoder som definierar ett lämpligt beteende. Dessa kan vara extra användbara när det är av stor vikt för företaget att inneha ett gott rykte. Slutligen säger Simons (1995) att när chefer tillåts delegera beslutsfattande så ökar flexibiliteten i organisationen.

### *Interaktiva styrmodeller*

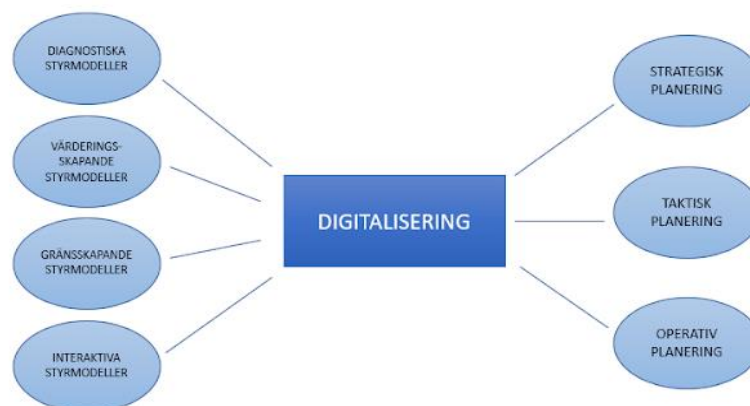
Simons (1995) lyfter fram vikten av att hitta balans mellan innovation och att uppnå organisatoriska mål. Till skillnad från gränsskapande styrmodeller, som är mer av en bromsande karaktär, syftar interaktiva styrmodeller till att skapa kreativitet hos anställda. Kreativitet ska leda till nya produkter, processer eller marknader. Interaktiva styrmodeller syftar även till att utveckla nya och konkurrenskraftiga strategier för att möta potentiella hot och möjligheter i framtiden. Exempelvis förändringar i teknologi, lagstiftning eller konkurrens. Simons (1995) menar att ju större organisationer blir desto svårare blir det för ledningen att ha tät kontakt med anställda. Med anledning av detta behövs det formella informationssystem för att hela organisationen ska kunna utforska framtida hot eller möjligheter. Interaktiva styrmodeller består av fyra karaktäristiska grunder som skiljer sig från de diagnostiska styrmodellerna. Det första är att potentiellt strategisk information som framtagits av ledare har bearbetats noggrant genom konstant utvärdering och revidering. Den andra grunden är att informationen är signifikant nog att efterfråga frekvent och regelbunden uppmärksamhet från driftschefer på alla organisatoriska nivåer. En tredje grund är att framställd data ska diskuteras via fysiska möten, dvs "öga mot öga", mellan de personer som ansvarar för respektive fråga. Slutligen, den fjärde utgångspunkten är att systemet ska användas som en katalysator för att driva diskussioner kring underliggande data, förväntning och uppsättningar av handlingsplaner.

Sammantaget beskriver Simons (1995) att de strategiska målen uppnås genom att de fyra delarna i LOC tillsammans hjälper till att stödja innovation och kreativitet, samtidigt som de anställdas handlingar kan styras. Vidare att ramverkets styrka inte ligger i de enskilda delarna,

utan i hur de samspelar och kompletterar varandra. Genom att kombinera de olika styrmodellerna kan spänningar mellan frihet och begränsningar balanseras. Med anledning av att LOC ger förutsättningar att uppnå organisatoriska mål samt motivera anställda att uppnå målen, ska vi använda detta ramverk för att analysera hur företagen använder digitalisering vid sin planering.

## 2.4 Analysmodell

I detta avsnitt presenteras en analysmodell som syftar till att beskriva hur digitalisering används vid planering som ingår i företags verksamhetsstyrning. Dessutom på vilket sätt företagsspecifika omständigheter påverkar hur digitalisering används vid planering. Vår analysmodell syftar även till att enklare strukturera och genomföra vår analys. Analysmodellen grundar sig i den teoretiska referensramen som nyss tagits upp i detta kapitel. Analysmodellen består av strategisk, taktisk och operativ planering för att beskriva hur digitalisering används vid olika typer av planering. För att kunna analysera hur digitalisering används vid dessa planeringstyper tillämpas ramverket LOC som ett hjälpmedel. Valet av detta ramverk är relevant för vår studie eftersom de fyra styrmedlen anpassas till de omständigheter som företag verkar i. Med andra ord kombineras de olika styrmodellerna på det sätt som ledningen anser är bäst för att uppnå företagets mål. För att kunna visualisera analysmodellen presenteras en bild nedan över LOC, de olika planeringstyperna samt digitalisering. Dessutom hur dessa kombineras för att besvara studiens frågeställning och uppnå dess syfte.



*Analysmodell*

### **3. Metod**

*I detta kapitel ges först en övergripande bild över vilken typ av forskning som gjorts, sedan diskuteras de centrala källor som använts i studien. Vidare beskrivs och motiveras vilka val som gjorts gällande respondenter och datainsamling för att kunna uppnå studiens syfte. Slutligen diskuteras studiens trovärdighet, i form av validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet.*

#### **3.1 Övergripande forskningsansats**

Denna studie utgår från en abduktiv ansats då studien baseras på en växelverkan mellan teori och empiri. Förhållandet mellan teori och empiri förklaras egentligen på två sätt, induktion och deduktion. Söderbom & Ulvenblad (2016) menar att induktion startar i verkligheten, exempelvis i ett företag, där forskaren analyserar företaget genom att ställa frågor som grundar sig i problematisering och forskningsfråga. Induktion innebär även att forskaren tolkar respondenternas svar för att sedan generalisera utsagorna som erhållits. Slutligen ska forskaren landa i en förståelse som genererar teoribildning. Deduktion å andra sidan är motsatsen mot induktion, där författaren utgår från tidigare studier och teorier. Därefter utformas hypoteser som testas men empirin som samlats in. Slutligen ska författarna erhålla en logisk slutledning. Som vi tidigare nämnt utgår studien från en abduktiv ansats, vilket är en kombination av induktion och deduktion. Vi startar i en deduktiv ansats genom att studera tidigare studier och teorier inom det valda ämnesområdet i form av vetenskapliga artiklar och relevant litteratur. Därefter antar vi en induktiv ansats genom att samla in empiri från genomförda intervjuer. Den induktiva ansatsen genererar en subjektiv prägel i vår studie som har givit oss utrymme att tolka och finna mening i forskningen. Vi har även gått tillbaka till den teoretiska referensramen efter vi samlat in empiri och korrigerat den. På så vis får vi enbart relevant forskning i den teoretiska referensramen som stöd till analysen. Detta är ett exempel på hur vi arbetat med en växelverkan mellan teori och empiri. Slutligen har vi analyserat vårt insamlade material i relation till den teoretiska referensramen för att hitta likheter och skillnader. Dessutom anser vi att genom denna ansats har vi fått en djupare förståelse för forskningsfrågan och gjort det möjligt att arbeta i förhållande till studiens syfte.

#### **3.2 Metodval**

Denna studie har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod i syfte att beskriva och få en mer djupgående förståelse för ämnesområdet. Nyberg & Tidström (2012) poängterar att

forskningsfrågor som inkluderar ord som "hur" ofta tyder på att en kvalitativ metod används. Valet av en kvalitativ forskningsmetod stöds därmed av vår forskningsfråga där vi frågar *hur* digitaliseringen används vid sådan planering som ingår i företags verksamhetsstyrning. Eftersom vi avsett att undersöka respondenternas erfarenheter och synsätt på forskningsområdet var även detta en bidragande faktor till vårt val av metod. Tillvägagångssättet för att samla in empiri har varit intervjuer för att ta del av subjektiv och djupgående information av respondenterna. Vi har valt att använda oss av en semistrukturerad intervjuguide i syfte att få en önskvärd flexibilitet. På så sätt har vi haft möjlighet att anpassa våra frågor utefter varje respondent som i sin tur har möjlighet att svara mer nyanserat och utförligt. Vidare har det möjliggjorts för respondenterna att kunna styra intervjun gentemot vad de uppfattat av störst betydelse. Sedan har vi även ställt ytterligare kompletterande frågor till respondenterna i de fall vi uppfattat brister i empirin. Syftet med studien är inte att söka ett generaliserat svar på frågeställningen, utan snarare en tolkning av respektive respondent. Vi är medvetna om att denna subjektivitet medför att studien inte går att generalisera för samtliga individer, företag eller branscher.

### **3.3 Litteraturgenomgång**

Vi startade arbetet med att genomföra en litteraturstudie med att systematiskt söka och granska tidigare forskning kring vårt valda ämne och för att hitta vår kunskapslucka. Vi använde oss av högskolebibliotekets databaser där vi skrev olika sökord för att filtrera fram studier kopplade till vårt ämne. Sökorden som användes var exempelvis "digitalisation", "planning" och "Levers of Control". Utifrån dessa sökningar fann vi flertal artiklar vi fått användning för. För att ge läsaren en överblick över de tre digitala processerna har vi i den teoretiska referensramen gett en övergripande förklaring. Vi har även använt oss av så kallat snöbollsurval när vi har sökt efter litteratur. Detta innebär att vi har läst de källor som använts i de artiklar vi först läst. Genom att se vilka källor som författarna använt har vi funnit ett större utbud av relevanta artiklar för vår studie. Vidare utgick vi även från tidigare kurslitteratur, däribland *Management control systems* av Merchant & Van der Stede (2007) samt *Digitalisering och styrning* av Iveroth et al. Utifrån de nämnda böckerna och de olika artiklarna har vi kunnat arbeta vidare med studiens syfte. Vi har utgått från Levers of Control (Simons, 1995) som ramverk i denna studie för att kunna analysera vår frågeställning. Vi såg ett potentiellt problem i att studera digitalisering utifrån detta ramverk då det grundades för drygt 25 år sedan. Dock såg vi ändå detta ramverk som ett relevant verktyg för att kunna analysera ett företags styrning. Detta

eftersom företag växer och blir allt mer komplicerade och då behövs det en effektiv användning av dessa styrmodeller. Simons (1995) fyra styrmodeller kan bidra till att fördelarna med kreativitet och innovation hos de anställda inte uppnås på bekostnad av företags styrning. Generellt sett anser vi att de valda källorna har en hög tillförlitlighet då vi exempelvis filtrerat i databaser vilka källor som är granskade. Dessutom har vi utgått från kurslitteratur som rekommenderats av professorer och lärare. Kurslitteraturen har vidare ett kunskaps- och utbildningssyfte på högskolan vilket även tyder på att litteraturen anses ha en hög tillförlitlighet. Dock är det viktigt att ha i åtanke att de artiklar som använts har studerats utifrån olika tidsaspekter och miljöer vilket gör att de fokuserar i olika kontext. Ett exempel är Afandi (2017) som studerar kopplingen mellan saudiarabiska företagsledare och digital transformation. Här kan det finnas problematik med att finna direkta kopplingar till vår svenska kontext. Dock finner vi ändå en relevans i att använda denna studie då vi kan dra paralleller med andra studier. Vi ser kopplingar och likheter med andra källor vilket gör att tillförlitligheten för den här artikeln ökar.

### **3.4 Empirisk studie**

#### **3.4.1 Val av företag**

Vi har gjort ett slumpmässigt urval för att få en kombination av företag med olika egenskaper såsom bransch, antal anställda och omsättning. Valet av denna kombination genererade olika perspektiv och åsikter från respondenterna. Vidare har vi även valt företag som har digitaliserat sin verksamhet olika mycket. På så vis har vi fått en mer nyanserad bild av hur digitalisering används vid olika typer av planering. Respondenterna valdes ut på ett mer noggrant sätt genom ett strategiskt urval där vi valde personer som hade god kunskap och kännedom om digitalisering och verksamhetsstyrning. De respondenter som deltog i intervjuerna hade befattningarna VD, controller och ekonomichef. Vi kontaktade respondenterna per telefon via kontaktuppgifterna som stod på företagens hemsidor och på så sätt fick vi reda på direkt om företaget ville ställa upp på intervju eller inte.

#### **3.4.2 Datainsamling**

Vi startade vår datainsamling genom att utarbeta ett operationaliseringsschema. Där har vi operationaliserat frågor som grundar sig i vår teoretiska referensram för att kunna ställa relevanta frågor som fångar vårt problem i frågeställningen. På så sätt har vi haft möjlighet att strukturera intervjufrågor och sammanställa det till en intervjuguide (Söderbom & Ulvenblad,

2016). Som vi nämnt tidigare är vår intervjuguide semistrukturerad med öppna frågor som ger möjlighet att anpassa frågorna efter varje respondent.

Vi har genomfört samtliga intervjuer via videosamtal på grund av den rådande Coronapandemin. Detta var positivt då vi kunde intervju personer som befann sig i olika delar av landet vilket bidrog till ett större urval av respondenter. Vidare kunde vi intervju respondenterna omgående utan att behöva besöka personerna fysiskt. Däremot upplevde både vi och respondenterna att vi inte fick samma interaktion som vid en besöksintervju. Detta kan till exempel bero på att det var svårt att uppfatta kroppsspråk och att internetuppkopplingen vid enstaka tillfällen bröts. Under samtliga intervjuer valde vi, med respondenternas samtycke, att spela in samtalet. Enligt Söderbom & Ulvenblad (2016) är det en självklarhet att spela in intervjuerna för att vi som intervjuar omöjligt kan uppfatta allting som sker under samtalet. Med hjälp av inspelningen kunde vi istället fokusera på att ställa relevanta följdfrågor och följa med i intervjun på ett aktivt sätt. Slutligen tittade vi igenom samtliga videoinspelningar och transkriberade dem. Det gick att få en mer korrekt transkribering med hjälp av videoinspelningen, än om vi hade fört anteckningar. Efter transkriberingen var gjord har även kompletterande frågor skickats ut till företag A och C. Detta eftersom vi ansåg att vårt insamlade datamaterial inte alltid var tillräckligt djupt för att fylla studiens syfte. Detta var väsentligt för att få en bra struktur i empirin och för att sedan kunna analysera detta material på bästa sätt.

### **3.5 Trovärdighet**

Vid bedömning av trovärdighet av en studie brukar begrepp som validitet och reliabilitet diskuteras. Validitet syftar till hurvida data och verklighet matchar, om datan verkligen visar det som finns "där ute" (David & Sutton, 2016). Vi har säkerställt validiteten i studien genom att transkribera intervjuerna för att på så sätt inte riskera några missuppfattningar av respondenternas svar. Vidare har vi alltid varit två vid intervjutillfällena vilket har medfört att vi kunnat säkerställa med varandra att vi uppfattat svaren på samma sätt. Respondenterna har valts ut strategiskt i syfte att öka validiteten. Detta genom att välja ut personer med god insyn och relevant kunskap i respektive företag. På så vis resulterar studien i hög validitet då vi anser att valda respondenter kan ge en representativ uppfattning av verkligheten. Som tidigare nämnts har vi valt företag med olika egenskaper såsom bransch, antal anställda och omsättning. Trots deras olika förutsättningar finner vi ändå en överensstämmelse mellan respondenternas svar vid

flertal frågeställningar. Då svaren från de olika respondenterna stämmer överens med varandra finns det en indikation på hög validitet i studien.

Reliabilitet i kvalitativa studier handlar om i vilken omfattning det är möjligt att repetera forskningen och få liknande resultat. Vid kvalitativa studier är det mer problematiskt att ha hög reliabilitet då dessa studier bidrar med subjektiva uppfattningar och erfarenheter. Det kan vara svårt att replikera samma studie och skapa en likadan social miljö på nytt. En ytterligare aspekt kan vara valet av semistrukturerade intervjuer, vilket påverkar replikeringen av studien (David & Sutton, 2016). Denna semistruktur bidrar till att varje intervju varit unik då vi anpassat följdfrågor efter respektive respondents situation och därmed försvåras möjligheten att upprepa samma intervju igen. Vi har dock ökat reliabiliteten i studien genom att spela in samtliga intervjuer och transkribera. Detta medför att vi inte riskerar att transkriberingen får en personlig prägel från våra egna tolkningar och uppfattningar.

Generaliserbarhet handlar om huruvida vi kan generalisera vårt resultat till andra liknande situationer, personer eller organisationer etcetera (Söderbom & Ulvenblad, 2016). När det gäller kvalitativa studier så prioriteras en högre validitet framför generaliserbarhet. Detta för att datainsamlingen grundas i en mindre grupp individer och därmed försvåras möjligheten att jämföra intervjuerna med varandra. För att kunna få ett mer generellt resultat bör en större grupp individer studeras (David & Sutton, 2016). Därav brister generaliserbarheten i vår studie, för att vi har prioriterat validiteten. En annan aspekt som gör att generaliserbarheten brister är att vi använt oss av en semistrukturerad intervjuguide. Detta har gett respondenterna möjlighet att återge sina egna tolkningar av verkligheten. Som nämnts tidigare vet vi att denna subjektivitet ger svårigheter att generalisera resultatet. Dock anser vi att samtliga respondenter svarat liknande på en del frågor, vilket ökar studiens generaliserbarhet för just dessa frågor. Vidare har vi uppmärksammat att respondenternas svar stämmer överens med tidigare studier vilket sin tur kan vara en förutsättning för stärkt generaliserbarhet.

Sammantaget anser vi att denna studie har en hög validitet då vi anser att det finns en matchning mellan verklighet och empiri. Däremot brister det i reliabiliteten, vilket beror på att det i kvalitativa studier är svårt att få en hög reliabilitet. Även gällande generaliserbarhet finns det brister, men överlag anser ändå vi att studien har relativt god trovärdighet.

## 4. Empiri

*I det här kapitlet redovisar vi respondenternas svar från intervjuerna vi genomfört. Empirin består av tre företag från olika branscher. Det första företaget vi intervjuade är verksamma inom restauranggrossist. Det andra företaget är ett bostadsbolag och det slutliga är ett tillverkningsföretag. Respondenterna som vi intervjuat har god kännedom inom verksamhetens olika funktioner och framförallt inom digitalisering. Vi kommer härnäst benämna företagen som företag A, företag B och företag C. Detta för att bibehålla respondenterna anonyma genom arbetet. Vidare kommer respondenternas svar presenteras i egna kategorier där eventuella citat kommer tas med.*

### 4.1 Företag A

Företag A är ett grossistföretag för livsmedel och dryck till restauranger och storkök. De levererar både till privat och offentlig sektor. Företaget finns lokaliserat i flera delar av Sverige och en mindre del av företaget finns i Finland och Norge. År 2019 hade koncernen 3 253 anställda och omsatte ungefär 15 miljarder kr. Respondent A arbetar som koncerncontroller på företaget och ansvarar för den finansiella rapporteringen i form av nyckeltal, budget och prognoser.

#### *Digitalisering*

Respondenten berättar att företaget under ett antal år har haft ett stort fokus på digitalisering. De har gjort flera digitala satsningar i bland annat utveckling av e-handeln så att det ska vara enkelt att beställa varor, söka produkter, registrera kunder etcetera. Ungefär 80% av deras offentliga kunder och 50% av deras privatkunder beställer digitalt hos företaget. Andra omfattande investeringar som företaget har gjort är implementering av lagerhanteringssystem för att effektivisera i plock samt ett transportoptimeringssystem för att planera den mest optimala transportvägen. Respondenten förklarar även att de håller på att byta ut företagets grundläggande affärssystem för att det ska omfatta hela koncernen. Vidare har företaget utvecklat digitala tjänster mot kund i form av menyplanering, inventeringssystem samt spårbarhet vad gäller allergener. Ytterligare ett projekt är utvecklingen av ett automatiserat lager där robotar installeras för att utöva arbetet som tidigare gjorts av lageranställda. Avslutningsvis, menar respondenten att digitalisering är otroligt viktigt och därmed ett av de områden som företaget investerar mest i. Trots dessa omfattande satsningar menar respondenten ändå att företaget inte är digitaliserat fullt ut och att det finns mycket kvar att göra.

*“Vi har kommit en bit på vägen och vi är långt ifrån framme. Man blir nog aldrig det för att det kommer hela tiden förändras. Men det står väldigt högt på vår agenda hela tiden” (Respondent A, personlig kommunikation, 2021-03-31).*

### *Strategisk planering*

Respondenten berättar att företaget har en affärsplan som omfattar de tre kommande åren. I denna planeringsprocess ritas det ut en linje på vart företaget vill komma strategi-, investerings- och resultatmässigt. I samband med affärsplanen utarbetas en digital roadmap för de delar av verksamheten som önskas digitaliseras. Det är en relativt grov plan framåt om hur företaget ska organiseras och förflyttas i framtiden. Därefter presenteras planen till ägarna för ett godkännande.

*”Och där sitter man och kopplar till den här digitaliseringsresan att göra en digital roadmap. Var vill vi vara någonstans, var vill vi vara i termer av stödkompetens. Vilken utvecklingsdel ska vi göra, hur ska vi organisera oss, man försöker göra en ganska grov plan framåt, hur man vill förflytta företaget” (Respondent A, personlig kommunikation, 2021-03-31).*

Respondenten berättar att företagets övergripande mål och vision har blivit tydligare i och med digitaliseringen. Ett exempel på mål som digitaliseringen bidragit till är ökad lönsamhet för företaget vilket gör att digitalisering i många fall blir en strategisk fråga. Respondenten ser goda framtidsplaner i att implementera mer avancerad digital teknik i delar av verksamheten. Företaget utvecklar ett nytt lager med fokus i automatiserat plock. Detta möjliggörs på grund av att digitaliseringen medför att behovet av personal i viss utsträckning minskar. Det är robotar som i stora drag kommer plocka varor och leverera färdigställda leveranser till lastbilar som i sin tur levererar till kund. Detta skiljer sig från företags andra lager som i stora drag sköts manuellt vilket kommer bli en tydlig effektivitetshöjning. Respondenten ser dock begränsningar i detta då robotar inte kan plocka färskvaror. Detta blir därmed ett projekt för framtiden där företaget behöver arbeta fram en lösning på detta problem. Vidare poängterar respondenten även att de arbetar med ett stort projekt för några år framåt. Företaget ska implementera ett nytt affärssystem för att få ett heltäckande system genom hela koncernen. På så vis kan företaget dra större nytta av affärssystemet än om endast några få i koncernen använder det. Respondenten berättar även att företaget behöver anpassa sin planering efter lagar och direktiv, såsom GDPR. Företaget behöver säkerställa att deras funktioner och processer är

korrekta. Vidare menar respondenten att vissa myndigheter kräver rapportering av viss information och liknande, vilket därmed ställer krav på företaget att ha smarta digitala lösningar.

Respondenten berättar att företaget aktivt kommunicerar ut värderingar, vision och mission till anställda. Detta görs primärt via deras intranät som finns tillgängligt för alla anställda. I de fall företaget förändrar sina värderingar eller liknande så förmedlas detta i första hand till alla chefer. Därefter förmedlar respektive chef detta vidare till sina anställda i möten och medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalen används även för att kartlägga de anställdas prestation och utveckling samt ger utrymme för en dialog om kompetensluckor, behov och önskemål. Respondenten menar vidare att medarbetarsamtal är en form av målstyrning på individnivå där syftet är att stämma av och bedöma om åtgärder krävs.

### *Taktisk planering*

I de fall den strategiska planeringen godkänns av företagets ägare utformas en mer detaljerad planering. Här berör företaget frågor vad gäller strategi, fokusområden, investeringar eller vilka digitaliseringsprojekt som ska prioriteras. Respondenten nämner att företaget använder sig av agila team för att skapa nya och utveckla befintliga digitala lösningar, produkter eller tjänster till kunder. Syftet med ett agilt arbete är skapa idéer och kontinuerligt testa hur dessa idéer projekteras i verkligheten. Denna arbetsrutin möjliggör nytänkande och kreativitet. Respondenten poängterar vikten av att testa en idé kontinuerligt för att utveckla en produkt eller tjänst som kunden verkligen efterfrågar och på så sätt upprätthåller företaget sin konkurrenskraft. De agila teamen består av personal som har kunskap om verksamheten samt IT-personal. Denna sammansättning menar respondenten är viktig då digitalisering är en fråga som berör verksamhetsstyrningen. Däremot berättar respondenten att det finns vissa begränsningar inom vilka områden det agila teamet får utveckla idéer. Exempelvis finns det inte möjlighet att utveckla omfattande projekt, såsom affärssystem. Respondenten menar att det är viktigt att ha regler och riktlinjer för anställdas arbetssätt men utan att begränsa deras kreativitet. Företaget har även andra begränsningar i form av behörighetsstyrning i samtliga system, både på bolag- och funktionsnivå. Det kan omfatta priser, kundbehörigheter och framförallt information kring personal. Dessutom finns det även auktoritetsregler som förhåller sig till den befattningsgrad som den anställda besitter. Det kan gälla bland annat att teckna avtal

eller attestera fakturor samt riktlinjer på vad som inte får göras. Exempelvis får endast vissa befattningar teckna avtal som överstiger ett visst belopp.

Respondenten berättar vidare att det krävs en kompetenshöjning eller förändrad digital kompetens hos de anställda för att hänga med på digitaliseringen. Detta kan göras genom att anställa ny personal som har en viss nivå av digital mognad och som är uppdaterade gällande digitalisering. Dessutom kan de arbeta med att utbilda befintlig personal och sätta in stöd för de som behöver extra hjälp. Det kan handla om utbildningar gällande ett visst system eller generella Excelkurser. Respondenten anser att företaget har gjort en tydlig förändring i syfte att höja kompetensnivån hos anställda för att fortsätta kunna digitalisera sin verksamhet.

*“Det är en ganska tydlig förändring, att kompetensväxla, hela tiden stötta och erbjuda utbildningar. Man börjar titta på andra kompetenser samtidigt som man anställer folk inom alla delar egentligen. Att ha i bakhuvudet vi är på väg åt det här hållet och det är bra att hitta personer som är kunniga, intresserade och öppna för förändring” (Respondent A, personlig kommunikation, 2021-03-31).*

Respondenten menar att digitaliseringen har förändrat anställdas arbetssätt på så sätt att det finns en större möjlighet att arbeta med mer kvalificerade och intressanta arbetsuppgifter som ger mening. Detta på grund av att digitaliseringen har tagit bort arbetsuppgifter som uppfattats som monotona och tråkiga. Respondenten poängterar att det har medfört att de anställda känner ökad motivation att arbeta på företaget. Respondenten berättar att det är viktigt att företaget skapar förutsättningar för att motivera sina medarbetare i den digitala utvecklingen. Risken av att inte göra detta blir att företaget inte kan dra någon nytta av digitaliseringen.

Respondenten berättar att det är viktigt att sprida information till alla anställda på olika nivåer för att få en god kommunikation i företaget. Det är även viktigt att kontinuerligt poängtera vikten av digitalisering och att det är ett stort fokusområde inom verksamheten. Denna informationsspridning möjliggörs genom ett intranät som används flitigt. Dessutom erbjuds internt material i form av korta videoklipp från Vd:n för att uppdatera och informera de anställda om hur företaget utvecklas.

### *Operativ planering*

När företaget har definierat sina strategier, fokusområden och investeringar i en taktisk planering så utformar de en traditionell ekonomisk budget för att följa upp nyckeltal och ekonomiska mått. Respondenten berättar att företaget har en jämförelse- och avvikelsekolumn mot budget eller prognos i all deras rapportering. Resultatet jämförs sedan med motsvarande period från föregående år för att upptäcka avvikelser. Dessutom följer företaget upp rapporteringen med kortare intervall såsom dag, vecka och månad. Företaget upprättar ett antal prognoser under året och försöker följa upp hur företaget presterat och ifall de tror det kommer fortsätta så resten av året. Här försöker företaget planera för att korrigera eventuella negativa avvikelser och därmed komma tillbaka till budgeterade nivåer. Respondenten poängterar att planeringen är extra viktig vid exempelvis en förväntad ökning av kundtillströmning under en viss period. Då behöver företaget anställa mer personal i rätt tid. När företaget upprättat en digital roadmap behöver de i den operativa planeringen säkra upp projektledare, konsulter och eventuella testmiljöer.

Respondenten berättar att budgetutformandet till stor del sker i Excel och PowerPoint och att digitaliseringen inte påverkat processen i hög grad. Visserligen har företaget ett digitalt budgeteringsverktyg men det används inte så stor utsträckning som förväntas. Detta beror främst på att bolagen i koncernen använder olika system vid budgetering och uppföljning. Följden av detta blir att företaget inte uppnår den önskvärda effekten av det digitala systemet. För att lösa detta problem ska företaget implementera ett nytt affärssystem som är heltäckande för samtliga bolag. Målet är att samtliga bolag inom koncernen ska använda samma verktyg till budgetering och uppföljning för att underlätta konsolideringen. Respondenten berättar att generellt sett så har inte deras planeringsprocess automatiserat på något vis. Det är mer en arbetsprocess där de samlar ihop idéer, tankar och fastställer prioriteringar.

Respondenten förklarar att de även lägger stort fokus på interna delar. De har systematiserat och automatiserat en del processer de senaste åren, som tidigare hanterats manuellt. Exempelvis har de implementerat ett lagerhanteringssystem för att bli mer effektiva och reducera plockfel. Dessutom har de även infört ett transportoptimeringssystem som lagrar information om körsträcka, tider och hastighetsbegränsningar. Detta i sin tur levererar den mest optimala transportvägen vad gäller effektivitet och miljö.

*“Det här är ju digitalisering eller systemstöd som skapar mycket vinning och miljömässiga fördelar. Där finns ju flera sådana här exempel, som levererar pengar tillbaka” (Respondent A, personlig kommunikation, 2021-03-31).*

Olika roller på företaget har olika regler att förhålla sig till och det görs kontinuerliga uppföljningar för att säkerställa att personalen arbetar inom dessa ramar. Chaufförerna måste exempelvis följa trafikreglerna. Lagerarbetarna förväntas plocka ett visst antal varor varje timme och bör inte avvika från dessa effektivitetsmått i högre grad. I de fall betydande avvikelser uppmärksammas kan arbetsledaren ha ett samtal med medarbetaren för att hitta en lösning på problemet. Respondenten berättar vidare att företaget har ett antal incitament för att öka anställdas motivation för att uppnå olika mål. Det kan vara individuella mål, försäljningsmål, eller olika former av lönsamhetsmål för sitt område eller bolag. Företaget har program för rörlig ersättning, bonus, om en anställd uppnår vissa mål. Vidare använder företaget sig av individ- och kompetensbaserad lönesättning och det finns även möjlighet till flexitid för vissa personalgrupper.

#### **4.2 Företag B**

Företag B är ett allmännyttigt bostadsföretag som arbetar för att främja bostadsförsörjning och bidra till flexibel bostadsmarknad. Företaget har cirka 120 anställda och omsättningen för koncernen uppgick 2019 till 291 623 tkr och för moderbolaget 289 970 tkr. Respondent B arbetar som VD på företaget och ansvarar för verksamheten utifrån den politiska viljeinriktningen.

##### *Digitalisering*

Respondenten berättar att företag B varken ligger i framkant eller långt bak vad gäller digitalisering. Dock poängterar respondenten att den rådande pandemin bidragit till att företaget behövt ta stora kliv framåt i digitaliseringen. Detta genom att företaget för cirka 1,5 år sedan gått från en ganska traditionell förvaltningsorganisation med fysiska möten med kund till att det numera sköts digitalt. Företaget strävar efter att allt som inte måste göras med två händer ska göras digitalt, däribland digitala kontrakt, chattforum och interna utbildningar. Respondenten berättar att antalet besökare på deras hemsida gått från cirka 700 besökare till 1500 besökare per månad på ett halvår. Respondenten berättar att företaget har olika målgrupper av kunder som är i behov av deras tjänster på olika sätt. En del har behov av ett fysiskt möte

medan andra väljer att använda företagets digitala tjänster. Digitalisering har förändrat deras kundprocess och företaget har breddat de digitala utbudet för att nå flera parter då kontakten till kunden är central. Även deras processer, allt från att signa ett avtal till dagen kunden säger upp sitt avtal sker digitalt. Respondenten menar att denna process kan vara långdragen i form av besiktningar etcetera.

### *Strategisk planering*

Då företag B är ett politiskt styrt bolag måste de följa ett ägardirektiv som upprättats av kommunen. Detta ägardirektiv fungerar som ett formellt styrdokument och utgör grunden för styrelsens och ledningens strategiska och operativa arbete.

Respondenten berättar att det inte finns någon gräns för vilka framtida möjligheter som digitaliseringen bidrar med. Dock poängterar respondenten att det finns hot i form av att de tappar kontroll över informationen i företaget. Respondenten berättar att många tror att företagets affärsidé går ut på att de äger fastigheter, men menar på att deras affärsidé egentligen bygger på att de har hyresgäster. Detta innebär med andra ord att företaget behöver se till att hyresgästerna har någonstans att bo och upplever en viss kvalitet. På så vis får företaget kontroll över tusentals människors bostad och tillgång till deras livssituation. Därmed måste företaget ha kontroll över informationen som finns i deras digitala system. Företaget behöver även förhålla sig till lagstiftning, såsom GDPR, för att skydda deras kunders integritet.

Respondenten berättar vidare att företaget är beroende av flertal externa parter, såsom Microsoft och det företag som äger deras affärssystem. Vidare menar respondenten att i de fall systemen inte bibehåller den kvalitet som krävs för att kunna utföra deras tjänster har företaget ingen möjlighet att åtgärda detta. Detta beror på att leverantörerna äger systemen och det är de som korrigerar. Respondenten menar att de därmed blir beroende av deras leverantörer och blir tvungna att anpassa sin verksamhet utifrån externa parter. Dessutom berättar respondenten att företaget sällan reflekterar över säkerheten vid diskussioner kring digital verksamhetsutveckling vilket respondenten anser vara ett stort problem.

*“Så här är vi väldigt sårbara, och skulle någon stänga av vårt affärssystem har jag 30 man som kan gå hem imorgon för det finns inget kvar att göra” (Respondent B, personlig kommunikation, 2021-05-05).*

Respondenten berättar att de är ett mindre bolag som inte har tillräckliga resurser att utveckla egna interna system. Detta bidrar till att företaget måste förhålla sig till riskerna som uppstår vid användandet av externa system. Vidare poängterar respondenten att det är ingenting de, som ett litet företag, kan förebygga utan de måste snarare hitta lämpliga förhållningssätt.

Respondenten berättar att företagets kärnvärden och grundvärderingar utgör en viktig del vid strategiska beslut. Där tar företaget hänsyn till om beslutet står i linje med företagets värdegrund. I de fall som besluten inte står i relation till detta avfärdas besluten. Detta gäller även när företaget rekryterar nya chefer där de ser till att personerna har samma värdegrund som företaget. Respondenten menar att det alltid går att lära anställda och utveckla deras kompetens men personlighet är svårare att förändra. Företaget lägger stor vikt vid sina kärnvärden och värderingar och respondenten berättar att företaget aktivt kommunicerar ut dessa. Medarbetare påminns om dessa i sin arbetsmiljö genom den fysiska miljön och ska tydliggöra för vad organisationen står för.

*“Våra kärnvärden står ju i varenda kaffemugg, på varenda vägg oavsett var du är någonstans i organisationen. Du blir konstant påmind om vår vision, våra kärnvärden och vilka vi är, och vi ska ju agera utifrån dem” (Respondent B, personlig kommunikation, 2021-05-05).*

Respondenten berättar dock att kommunikationen av värderingar inte görs digitalt. De använder sig av sitt intranät för att kommunicera med medarbetare och inte i syfte att sprida värderingar. Däremot poängterar respondenten att den interna kommunikationen har en vinkling kopplat mot deras värdegrund.

### *Taktisk planering*

Som tidigare nämnts skapas först ett formellt styrdokument av kommunen. Ledning har som uppgift att följa direktiven och varje chef i ledningsgruppen sätter upp verksamhetsmål samt formulerar aktiviteter som möjliggör att de uppsatta målen uppnås.

Respondenten berättar att företaget har stora utmaningar i att motivera sina anställda till att digitaliseras. En del anställda anser att den digitala utvecklingen inte ligger tillräckligt i framkant medan andra tycker att utvecklingen går alldeles för fort fram. Respondenten berättar

att samtliga anställda har en smartphone där de bland annat måste tidrapportera sina arbetstimmar. Inställningen till denna arbetsrutin skiljer sig betydligt mellan anställda. En del tycker det är väldigt smidigt och effektivt medan andra vill hellre göra det med papper och penna. Dock poängterar respondenten att de aktivt försöker motivera anställda att använda digitala medel genom att fortsätta inkludera aktiviteter i digitala forum och ibland även skapa tvingande åtgärder. Exempelvis att förbjuda upprättandet av fysiska protokoll.

Respondenten berättar att de ser stort värde i att möta sina medarbetare genom fysiska möten och försöker dela mycket information på detta sätt. Företaget har även implementerat ett affärssystem för att sprida information till alla anställda. Dock är det ungefär 40% av de anställda som använder sig av intranätet och respondenten menar att det är en större majoritet som företaget inte når ut till. Företaget försöker hela tiden göra förbättringsåtgärder för att de anställda ska använda intranätet mer och få ett bättre informationsflöde. Exempel på åtgärder som görs är att samtliga medarbetare har tillgång till intranätet på sin telefon och får push-notiser för att påminnas. Ytterligare ett sätt som företaget kommunicerar med sina anställda är via medarbetarsamtal. Där görs en utvärdering av anställdas prestationer och utveckling.

*”Vi tror ju mycket på det fysiska mötet fortfarande, majoriteten av information sker ju fortfarande face-to-face på det här sättet. Även om det sker digitalt eller fysiskt och sen är det ju intranätet som gäller för att presentera information” (Respondent B, personlig kommunikation, 2021-05-05).*

Respondenten berättar vidare att företaget använder sig av grundläggande uppförandekoder, som exempelvis hur de anställda ska bete sig mot sina kollegor. Dessutom har företaget även ledarpolicy och medarbetarpolicy som de anställda ska förhålla sig till. Dessa föreskrivs redan i anställningsavtalet för att tydliggöra tyngden som läggs vid dem. Skulle den anställde inte följa denna policy blir det konsekvenser. Respondenten berättar att företaget först och främst försöker se om det uppstått några missförstånd och ha ett transparent samtal. Nästa åtgärd är att blanda in HR-chefen och slutligen efter flertal varningar blir den anställda av med jobbet. Respondenten lägger dock till att det är ytterst få fall som slutar med detta och att majoriteten av problemen åtgärdas med en dialog.

I företagets intranät finns det digitala spärrar som gör att de anställda enbart kan ta del av det material som rör dem och ingen annan. De anställda tillhör olika grupper, vilket delvis kan bero på deras befattningsgrad eller om de tillhör huvudkontoret. Respondenten poängterar att detta inte görs för att företaget arbetar med hemligt material utan snarare för att det är mer praktiskt att ha dessa behörighetskontroller. Vidare har företaget även andra typer av behörighetsregler gällande exempelvis inköpsvolym eller vilka som får tillgång till sekretessbelagt material. Enligt respondenten kan dessa behörighetsregler dels bero på att företaget kräver det, men dels att svensk lagstiftning kräver det.

### *Operativ planering*

Respondenten berättar att de inte förhåller sig till någon budget i företaget, utan de jobbar istället med resultatstyrning. Medarbetarna har krav på att få ett visst resultat samt vissa kvaliteter, men hur de gör för att nå dessa är enligt respondenten oviktigt. Respondenten säger att organisationen försöker få alla medarbetare att vara med och påverka genom att låta den som berörs av beslutet vara med och bestämma. Exempelvis nämner respondenten att det är mer relevant att den som är ansvarig för trädgårdsskötsel tar beslut om att investera i en ny gräsklippare än respondenten själv. Vidare nämner respondenten att de ändå måste upprätta en budget just för att kommunen kräver det, men används inte i deras verksamhet. Denna budgeteringsprocess görs digitalt via deras verksamhetssystem.

Respondenten berättar att företaget använder sig av resultatstyrning för att sätta upp mål och för att mäta mot dessa mål används olika typer av nyckeltal. Respondenten menar att med en tydlig resultatstyrning är samtliga medarbetare medvetna om vad som ska levereras. Vad gäller uppföljning i den löpande verksamheten så säger respondenten att den till stor del är självkorrigerande. Vidare berättar respondenten att om det ska levereras en avvikelse så ska den vara väl underbyggd. Dock kan dessa avvikelser bero på felprognoser, vilket gör att det inte kan ställas krav på medarbetarna att leverera resultat enligt prognos. Företaget använder sig av affärssystem och ett presentationssystem där de arbetar med prognoser och uppföljning. Företaget presenterar informationen från systemen på olika cirkeldiagram och liknande så att de ska vara enkla att tolka. Sammantaget sköts deras resultatstyrning och inkluderade processer automatiskt och information genereras kontinuerligt varje dag.

Respondenten berättar att då verksamheten sköt i en politiskt styrd miljö finns det inte utrymme för monetära bonussystem gentemot individerna. Däremot försöker företaget lyfta upp de individer som presterat bra i verksamheten eller kommit med nya idéer. Detta görs dels genom beröm, dels genom mindre prisutdelning. Dock poängterar respondenten att företaget hade kunnat göra väsentligt mycket mer på den fronten. Utöver detta finns det även incitament som stöttar organisationen i form av arbetsmiljö. Detta innebär att anställda har möjlighet att påverka sin arbetssituation genom att bestämma vilka investeringar som ska göras. Respondenten menar att de anställda fritt kan välja att göra investeringar så länge de är lönsamma.

Respondenten berättar att de ser stort värde i att möta sina medarbetare genom fysiska möten och försöker dela mycket information på detta sätt. Dessutom använder företaget sig av sitt intranät för att sprida information. Företaget försöker hela tiden göra förbättringsåtgärder för att de anställda ska använda intranätet mer och få ett bättre informationsflöde. Exempel på åtgärder som görs är att samtliga medarbetare har tillgång till intranätet på sin telefon och får push-notiser för att påminnas. Ytterligare ett sätt som företaget kommunicerar med sina anställda är via medarbetarsamtal. Där görs en utvärdering av anställdas prestationer och utveckling.

### **4.3 Företag C**

Företag C är en gummifabrik som levererar produkter till kunder inom olika segment såsom fordon, industri, sport etcetera. Företaget har sitt huvudkontor i Sverige med fabrik och blandningsavdelning, men har även en fabrik i Lettland och ett säljkontor i Belgien. År 2019 hade koncernen totalt 119 anställda och omsättningen var 154 490 tkr. Respondent C arbetar som ekonomichef på företaget.

#### *Digitalisering*

Respondenten berättar att företaget arbetar kontinuerligt med att digitalisera delar av verksamheten, men anser inte att de är i framkant i utvecklingen. Företaget har implementerat ett nytt affärssystem för att lagra större mängder data. På så sätt kan det bli enklare att exempelvis upprätta avtal, sätta priser eller skapa ritningar för nya produkter. Vidare arbetar företaget med att effektivisera dokumenthantering då vissa delar sköts manuellt. Respondenten berättar att företaget använder sig digitala verktyg för att kommunicera mellan företaget och

kunder gällande leveranser, fakturor och övrig information. Företaget har inte en intern grupp eller avdelning som arbetar med digitalisering, utan de hyr in IT-konsulter vid behov.

### *Strategisk planering*

Respondenten berättar att styrelsen upprättar en strategisk plan för de kommande tre-fyra åren. I detta skede planeras i vilken riktning företaget ska utvecklas och vilka övergripande mål som företaget har. Denna planering handlar om större frågor i företaget som exempelvis att de ska avveckla sitt dotterbolag i Lettland och istället lägga mer fokus på sin fabrik i Sverige. Dessutom har företaget just nu tagit ett strategiskt beslut om att satsa mycket på några speciella kunder i ett särskilt kundsegment, med förhoppningen om att öka företagets lönsamhet. Vidare nämner respondenten att deras strategiska planering även rör företagets framtida möjligheter och hot eller interna svagheter och styrkor. Respondenten ser många framtida möjligheter med digitaliseringen, men känner också att företaget står inför ett hinder i form av bristande resurser. Respondenten poängterar även att företagets vision är viktig. Denna vision fungerar som ledstjärnan i företaget och vidare berättar respondenten att företaget inte har ändrat sin vision utefter digitaliseringen. Dessutom poängterar respondenten att det är viktigt att alla chefer ser till att lyfta företagets vision och värderingar i dagliga situationer för att de anställda ska bli kontinuerligt påmind om dem.

### *Taktisk planering*

Efter den strategiska planen är satt så görs en plan över hur de uppställda målen ska uppnås. Det kan handla om vilka investeringar som ska göras för att kunna nå sitt mål om ökad lönsamhet. För att bestämma vilka investeringar som ska göras behöver företaget bland annat se till sina maskiners kapacitet, hur deras kunder kommer utvecklas samt vilka nya produkter som kan vara av intresse. Den taktiska planeringen handlar fortfarande om övergripande frågor, men i något mer konkret format. En taktisk fråga som företaget fokuserar på är hur de ska motivera och vägleda sina anställda till att digitaliseras. Företaget gör detta bland annat genom att erbjuda löpande utbildningar för de anställda. Exempelvis har företaget implementerat ett nytt affärssystem och det är viktigt att utbilda all personal för att kunna hantera verktyget. Detta för att få anställda att bli vana och vilja arbeta med systemet, vilket i sin tur ger den nytta av systemet som eftersträvas. Respondenten menar att företaget arbetar kontinuerligt med dessa frågor men att det skiljer sig bland personalen hur duktiga var och en är på att använda digitala medel.

Respondenten berättar att företaget hade velat digitalisera större delar av verksamheten men att det kräver mycket resurser. Respondenten anser att ett företag i deras storlek inte har samma förutsättningar som ett stort företag att avsätta ett projektteam för detta ändamål. Utan samtliga medarbetare har sina arbetsuppgifter som de behöver fokusera på och det finns inte utrymme för att ta sig an nya projekt. I de fall företaget väljer att digitalisera en process så ställs det höga krav på att den håller hög kvalitet och är till nytta. Detta eftersom det finns begränsningar i företagets resurser och de behöver prioriteras väl. I och med att företaget inte har ett avsatt projektteam behöver de hyra in IT-konsulter vid behov. Respondenten menar att IT-konsulter hittar ofta lösningar på problem inom specifika områden men att de inte är så duktiga på att driva projekten framåt. Detta leder till att anställda ändå behöver ta ansvar och vara delaktiga i projekten.

*”Det kräver ju mycket resurser, så det är ju egentligen en begränsning; resurserna på företaget. Så där är det ju väldigt viktigt att göra ett bra projekt av det” (Respondent C, personlig kommunikation, 2021-04-07).*

Respondenten berättar att medarbetarna har möjlighet att kommunicera och framföra åsikter dagligen vid ett morgonmöte. Därefter berättar respondenten att kommunikationen i organisationen har förändrats avsevärt med hjälp av digitaliseringen. I nuläget använder de ett intranät för att kommunicera ut information till de anställda. Med hjälp av digitala medel ges möjlighet för anställda på tjänstemannansidan att få åtkomst till viktiga program eller dokument helt platsoberoende. Vidare planerar företaget att även skapa individuella inloggningssidor för varje medarbetare att ta del av information gällande förmåner, lön och pension. På grund av rådande pandemi har företaget numera behövt kommunicera via videosamtal. Detta har resulterat i att de anställda vant sig vid att kommunicera digitalt. Vidare nämner respondenten även att deras kommunikation med dotterbolaget i Riga har underlättats på grund av digitaliseringen i form av att de kan skicka CAD-filer, ritningar och liknande elektroniskt. De har även system som är ihopkopplade på så sätt att en del processer är automatiserade. Respondenten poängterar generellt sett att kommunikationen gentemot de anställda kan bli bättre, men att de försöker arbeta mer med det.

Respondenten berättar även att företaget använder sig av policy och rutiner som de anställda ska förhålla sig till. Dessa återfinns i ett digitalt ledningssystem som samtliga anställda har

tillgång till. I de fall de anställda inte följer förhållningsreglerna tar företaget till sig fackligt stöd. Ytterligare konsekvenser är att företaget varnar och tillrättavisar den anställda och uppkommer det fler problem kan anställningen tvingas upphöra.

Digitalisering anses vara ett hjälpmedel när det gäller att effektivisera arbetsprocesser. Ett ytterligare exempel på att effektivisera en arbetsprocess är deras implementering av ett dokumenthanteringssystem. Detta system ska underlätta hanteringen av avtal eller fakturor, exempelvis att få en påminnelse när ett avtal löper ut. På så sätt undviker företaget att arbeta manuellt och behöver inte lägga tid på att söka i mappar. Företaget drar nytta av det här i form av att medarbetarna sparar tid och skapar struktur i sina dokument.

### *Operativ planering*

Efter företaget har gjort en strategisk och taktisk planering så görs en mer detaljerad budget. Denna budget görs för nästkommande år med konkreta aktiviteter och handlingar för att uppnå uppställda mål. Löpande under året fokuserar företaget även på att följa upp kapaciteten i produktionen och maskinerna. Slutligen mynnar företagets interna rapporteringar i resultat- och balansbudget.

Respondenten berättar att företagets affärssystem förenklar planerings- och budgeteringsprocessen. Exempelvis använder de nettobehovsplanering som finns inbyggt i deras affärssystem för att hålla reda på behoven för olika artiklar som företaget hanterar. Systemet prognostiserar utifrån tidigare mätningar vilka behov som krävs för att producera en produkt i form av material eller tidsåtgång. Denna typ av information genereras automatiskt och företaget behöver inte manuellt ta fram dessa siffror. Utifrån denna information kan företaget sedan budgetera på ett mer tillförlitlig och effektivare sätt. Affärssystemet hjälper även till att effektivisera informationsutbyte gentemot deras dotterbolag i Lettland.

*“Vi lägger en order i vårt system så automatgenereras en kundorder hos dem. När de sen skickar grejerna så automatgenereras det fakturor in i vårt system. I det långa loppet kräver det allt mindre personal” (Respondent C, personlig kommunikation, 2021-04-07).*

Respondenten berättar att företaget arbetar med lean production vilket innebär en standardisering av samtliga processer. Genom att standardisera processer kan företaget

identifiera avvikelser och därefter sätta in åtgärder för att för att förbättra arbetsprocesserna. Vidare har företaget produktionsrapportering i affärssystemet som räknar fram nyckeltal som är relevanta för att dagligen följa upp hur processerna fungerar. De väljer ut minst ett nyckeltal för varje process som företaget har som krav att uppnå. Det kan exempelvis vara ett mått på hur bra leverantörernas leveransprecision är. I de fall avvikelser upptäcks måste företaget sätta in åtgärder. Detta kan regleras genom att företaget tillsammans med leverantören går igenom deras arbetsprocesser för att identifiera problem och göra korrigeringar.

Respondenten berättar att företaget inte använder sig av incitamentsystem för att motivera anställda att uppnå organisatoriska mål. Däremot är det viktigt att anställda känner att de kan påverka sin arbetsplats och göra den till det bättre. Detta genom ständiga förbättringar av säkerhet, arbetsmiljö men också ett omtag mot standardisering. Företaget följer upp produktionen mot nyckeltal som olycksfall, personalfrånvaro och personaleffektivitet.

Företaget arbetar med något som kallas för Real Time Management som innebär att de korrigerar små avvikelser omedelbart. Tidigare påbörjade företaget att digitalisera denna process men fick avbryta införandet på grund av bristande stödfunktioner. Dessutom såg företaget ett värde i att arbeta manuellt. Numera använder företaget sig av visuella tavlor för att organisera produktionen. Dessa tavlor visualiserar det arbetsflöde som medarbetarna bör förhålla sig till med hjälp av fysiska kort. På tavlorna tydliggörs vilka mål som de olika skiften i produktionen har, vilka ordrar som ska prioriteras samt när dessa ska vara klara. Uppfylls inte dessa mål av olika anledningar flaggas detta som avvikelser och ska åtgärdas. Större avvikelser eskaleras upp till ledningens morgonmöte dagen efter för åtgärd. Vidare menar respondenten att för att kunna styra hela produktion behöver de sätta exakta gränser på tavlan.

*“Vad jag försöker säga är att det finns andra system som kan vara bättre än att förlita sig på ett affärssystem” (Respondent C, personlig kommunikation, 2021-04-07).*

## 5. Analys

*I det här avsnittet analyseras det empiriska resultatet tillsammans med den teoretiska referensramen. Analysen är utformad efter analysmodellens struktur; Levers of Control och strategisk, taktisk och operativ planering. Därefter ligger analysen till grund för våra slutsatser.*

### 5.1 Strategisk planering

Det första steget i planering är att ställa upp mål och bestämma vilka strategier som ska tillämpas för att uppnå dessa mål (Flamholtz, 1985). Simons (1995) menar att strategiska mål kan uppnås genom att balansera de fyra styrmodellerna i LOC. Vårt empiriska resultat visar att samtliga företag har uppsatta mål över vart de vill befinna sig strategi-, investerings- och resultatmässigt för de kommande tre åren. Gemensamt för samtliga företag är att den strategiska planeringen klargör i vilken riktning företaget vill utvecklas. Företag A utarbetar en digital roadmap som är en grov plan för vilka delar av verksamheten som önskas digitaliseras, vilket företag B och C inte gör. Parviainen et al. (2017) och Afandi (2017) förespråkar att det behövs tydliga mål för att kunna dra fördel av digitaliseringen. Med hjälp av en digital road kan dessa mål förtydligas och prioriteras.

Strategisk planering rör frågor som relateras till i vilken riktning företaget ska utvecklas. Som grund i den strategiska planen finns en vision som företag strävar mot (Ax et al., 2009). Simons (1995) poängterar att det är viktigt för företag att använda värderingsstyrmodeller för att klargöra i vilken riktning anställda ska arbeta mot. Värderingsstyrmodeller hjälper företag att kommunicera till anställda hur verksamheten skapar värde och vilka prestationskrav som finns. Samtliga företag lägger stor vikt vid värderingar och visioner och förmedlar dessa på olika sätt. Företag A använder exempelvis sitt intranät för att aktivt kommunicera dessa värdeord. Vid eventuella förändringar av värderingar förmedlas det först till chefer och sedan till anställda under möten och medarbetarsamtal. Företag B och C å andra sidan använder inte sitt intranät i syfte att sprida kunskap om värderingar. Dessa lyfts fram främst i dagliga möten och i den fysiska miljön. Iveroth et al., (2018) menar att digitalisering ger nya förutsättningar att kommunicera. Detta kan göras när som helst oavsett var personerna befinner sig.

Strategisk planering uppmuntrar chefer att tänka på framtiden och de får en bättre förståelse för organisatoriska styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Merchant & Van der Stede, 2007). Simons (1995) poängterar vikten av att använda interaktiva styrmodeller för att utveckla nya

och konkurrenskraftiga strategier. På så vis kan företag möta eventuella hot eller främja framtida möjligheter. Företag A har med hjälp av sin digitala roadmap identifierat vilka verksamhetsområden de vill utveckla för att öka sin konkurrenskraft och lönsamhet. Företaget ser en möjlighet i att utveckla ett nytt lager med fokus i automatiserat plock och därmed slipper sköta det manuellt som de gör idag. Detta blir en tydlig effektivitetshöjning på grund av digitaliseringen. Detta styrks av Parviainen et al. (2017) som menar på att en lyckad digitaliseringen kan ge nya förutsättningar för företag att bli både mer tids- och kostnadseffektiva. Företag B anser inte att det finns någon gräns för vilka framtida möjligheter som digitaliseringen bidrar med. Dock ser företaget en risk i att de tappar kontroll över informationen. Företag B äger exempelvis inte sitt affärssystem och är i en beroendeställning gentemot sina leverantörer. I de fall systemen slutar fungera, kan företaget själva inte åtgärda detta vilket kan påverka deras verksamhet negativt. Vidare anser företag B att det inte ägnas tillräckligt med tid för just dessa frågor och de har inte möjlighet att utveckla sina egna interna system på grund av begränsade resurser. Även företag C ser ett hot i att de har begränsade resurser som inte tillåter dem att utvecklas i den grad som önskas. Detta bekräftas i studien av Fitzgerald et al. (2014) som menar på att brist på kapital är ett stort hinder för att göra sin verksamhet mer digital, och slutligen lyckas genomföra en digital transformation.

Företag A och B poängterade att de behöver också anpassa sig efter externa faktorer såsom lagar och direktiv. Exempelvis ställer Dataskyddsförordningen, GDPR, krav på att företagen skyddar anställdas och kunders integritet. Trots att företag C inte uttryckt sig i frågan spekulerar vi att detta även gäller företag C. Därmed behöver samtliga företag säkerställa att deras digitala system är tillräckligt pålitliga. Företag A har även krav från vissa myndigheter att ha korrekta funktioner och processer vid rapportering eller liknande. Även här är de interaktiva styrmodellerna till hjälp för företagen att anpassa sig för att möta dessa krav (Simons, 1995).

## **5.2 Taktisk planering**

Den strategiska planeringen ligger till grund för den taktiska planeringen. Den taktiska planeringen syftar till att planera verksamheten så att strategiska beslut uppnås (Ax et al., 2009). Det empiriska resultatet visar att samtliga företag har utformade strategier, det vill säga taktiska planeringar, för att uppnå de strategiska målen. Vanliga frågor som hanteras i denna nivå är att specificera projekt eller investeringar som ska göras de närmsta åren. Företag A har dessutom skapat agila team i syfte att skapa nya och utveckla befintliga digitala lösningar, produkter eller tjänster. På så sätt anser företaget att de kan förverkliga strategiska mål såsom ökad

konkurrenskraft och lönsamhet. Simons (1995) stödjer detta och menar att det är viktigt för företag att tillämpa interaktiva styrmodeller i syfte att öka anställdas kreativitet och innovation. På så sätt kan företag skapa nya produkter, processer och tjänster som förstärker företags konkurrenskraft och kan enklare möta potentiella hot. Företag B och C har inte enskilda grupper som arbetar just med digitalisering. Detta beror främst på att företagen inte har tillräckligt med resurser att avsätta och behöver hyra in externa konsulter för större projekt.

Enligt vårt empiriska resultat har samtliga företag en strävan att digitalisera sin verksamhet. Företag A har i sin strategiska plan utarbetat en strategi mot att blir mer digitaliserat. Företag B som tidigare varit en traditionell förvaltningsorganisation med fysiska möten med kund strävar nu efter att digitalisera samtliga delar av verksamheten som är möjliga. Företag C digitaliserar mindre delar av företaget såsom dokumenthanteringssystem, hur de tecknar avtal och kommunicerar med anställda och kunder. För att kunna förverkliga dessa målsättningar behöver företagen bland annat utveckla nya kompetenser för att anställda ska kunna anamma dessa förändringar.

Iveroth et al. (2018) poängterar att digitaliseringen förändrar kompetenskrav och färdigheter i organisationer. Med detta menas att vissa yrkesgrupper minskar eller helt försvinner på grund av digitaliseringen. Detta i sin tur leder till att personalen inom dessa yrkesgrupper tvingas förändra sin kompetens och sina färdigheter för att klara av sina nya arbetsuppgifter. Företag A instämmer med att det krävs en kompetenshöjning hos de anställda för att vara med på digitaliseringen. Detta enligt företaget kan ske genom att anställa nya personal som är digitalt kompetenta, utbilda befintlig personal eller sätta in extra stöd för de anställda som har svårt att anamma digitala medel. Företag C arbetar flitigt med frågor kring kompetensutveckling och menar att det erbjuds utbildningar löpande till de anställda. Detta för att anställda ska bli vana och vilja arbeta med digitala system, vilket i sin tur ger den nytta av systemen som eftersträvas. Företag B erbjuder också interna utbildningar i syfte att kompetensutveckla. Dock används inte företagets digitala verktyg i den omfattning som hade önskats. Detta syns exempelvis i att endast 40 procent av deras anställda använder intranätet flitigt.

Simons (1995) menar även att det krävs att motivera anställda att söka nya vägar för att skapa värde i företaget. Detta görs med hjälp av värderingsstyrmodeller. I vårt empiriska material ser vi att samtliga anställda, utöver kompetensutveckling även försöker motivera de anställda att

använda digitala verktyg. Företag B försöker aktivt motivera anställda att använda digitala medel genom att inkludera aktiviteter i digitala forum eller skapa tvingande åtgärder, exempelvis genom att förbjuda upprättandet av fysiska protokoll. Företag A poängterar också att företaget behöver skapa förutsättningar för att motivera sina medarbetare att digitaliseras. Digitaliseringen skapar nya förutsättningar i form av att anställdas arbetssätt förändras från monotona till mer kvalificerade och intressanta arbetsuppgifter som ger mening. Detta har enligt företag A medfört att anställdas motivation ökat. Detta bekräftas av Iveroth et al. (2018) som menar att ett ökat ansvarstagande hos de anställda innebär att de kan ta del av strategisk information. Detta enligt Iveroth et al. (2018) är ett incitament att känna sig mer motiverad som anställd. Företag C som tidigare nämnts använder sig av utbildning för att motivera sina anställda att använda digitala medel. Ju mer en anställd känner sig bekväm med ett system, desto mer motiverad känner sig personen att tillämpa det i sitt arbetssätt.

Syftet med planering som helhet är bland annat koordination. Koordination kan handla om att information når samtliga anställda på olika enheter i företaget. Det är viktigt att sprida information över vilka mål företaget har, vilka resurser som är tillgängliga samt vilka risker som existerar i företaget. Med hjälp av planering skapas möjligheter till lateral kommunikation över samtliga enheter i ett företag och på så sätt kan viktig information spridas (Merchant & Van der Stede, 2007). Simons (1995) menar att företag behöver interaktiva styrmodeller för att få kommunikationen i företag att fungera. Detta blir framförallt en nödvändighet när organisationer växer eftersom det blir svårare att nå ut till alla anställda. Som vi har poängterat, utvecklas etapper för att uppnå strategiska mål i den taktiska nivån. En etapp kan bland annat handla om att utveckla kommunikationsplaner i organisationer (Ax et al., 2009). I vårt empiriska material använder företagen olika typer av kommunikationsmedel. Företag A och B använder sig av medarbetarsamtal och företag C använder sig utav dagliga möten för att kommunicera med sina anställda.

Som tidigare nämnts så menar Iveroth et al. (2018) att digitalisering förenklar kommunikationen i företag och underlättar för medarbetare att ta del av information från ledningen. Detta görs bland annat genom nya kommunikationskanaler. Dessa kanaler har även en högre lagringskapacitet av information och detta är ytterligare en förutsättning som underlättar för medarbetarna att både ta del av och sprida information. Enligt vår empiri så använder sig samtliga företag av ett intranät för att möjliggöra denna kommunikation.

Exempelvis, menar företag C att digitalisering har förändrat deras kommunikation avsevärt. Detta genom att de nu kan använda sitt intranät som informationsspridning i större utsträckning än tidigare vid fysiska möten. Även företag A använder sitt intranät flitigt och skapar internt material i form av korta videoklipp från Vd:n som uppdaterar om företagets utveckling. På så sätt kan företaget nå ut till samtliga anställda och uppnå en heltäckande informationsspridning. Företag A använder även sina digitala kommunikationsmedel för att sprida information om att digitalisering är ett viktigt och strategiskt fokusområde inom verksamheten. Även företag B använder sitt intranät för att sprida information till medarbetarna. Företaget arbetar aktivt med att utveckla sitt intranät för att få ett bättre informationsflöde. Detta genom att ha tillgång till intranätet på telefonen så att anställda kan få informationen platsberoende.

Flamholtz et al. (1985) menar att planering först och främst startar med att klargöra organisatoriska mål. Sedan etableras standarder i relation till målen som syftar till att klargöra beteenden och handlingar som anställda ska förhålla sig till. Simons (1995) menar att företag behöver tillämpa gränsskapande styrmodeller för att säkerställa att individer arbetar på ett korrekt sätt och att det står i linje med företagets mål. Gränsskapande styrmodeller kan vara regler och riktlinjer som förskriver inom vilka ramar anställda kan arbeta inom. I den taktiska planeringen skapas olika typer av rutiner, regler och riktlinjer (Ax et al., 2009). Företag A som tidigare nämnts använder agila team i syfte att testa nya idéer och skapa nya produkter och tjänster. Däremot har de anställda inom gruppen begränsningar inom vilka områden de får förändra. Exempelvis har de anställda inte möjlighet att utveckla större projekt såsom affärssystem eller liknande. Både företag A och B har behörighetskontroller i form av digitala spärrar. Dessa spärrar tillåter endast personer med behörighet att ta del av information som kan anses behövas skyddas. Vidare har företag A och B även auktoritetsregler som tillåter personer med en viss befattningsgrad teckna avtal eller attestera fakturor. Företag C har inte digitala spärrar likt ovanstående företag, de använder istället digitala ledningssystem där alla policy och rutiner finns.

### **5.3 Operativ planering**

När företag har upprättat en strategisk och taktisk planering är det dags att se de uppställda övergripande målen i en mer konkret planering. Det är den operativa planeringen som gör detta och den tar upp samtliga mål i verksamheten (Sundnes, 2014). I denna planering ingår den årliga budgeten som planerar inför kommande beskattningsår (Merchant & Van der Stede,

2007). Enligt Simons (1995) är det de diagnostiska styrmodellerna som syftar till att sätta mål, följa upp och korrigera. De mätningar som görs ska spegla företagets strategi och därmed behöver analysen av de framställda mätetalen vara korrekta och väl underbyggd. Enligt Bredmar (2017) kan digitala system hjälpa företag att generera mer avancerade analyser, planeringar och uppföljningar. Vidare kan digitala system även hjälpa företag att fatta bättre mer korrekta och snabbare beslut, utan risk för att de präglas av subjektivitet (Iveroth et al., 2018).

Företag A och C upprättar en traditionell ekonomisk budget som är mer detaljerad och har mer konkreta aktiviteter än ovan nämnda planeringstyper. Företag A har även en separat budget för ett år framåt som endast rör deras digitala utveckling. Både företag A och C använder budget för att sätta upp mål, prognostisera, följa upp och korrigera. Företag A använder sig av Excel och liknande program och respondent A poängterar att deras budgeteringsprocess inte har påverkats i högre grad av digitaliseringen. Respondent A berättar att deras planering snarare handlar om att samla ihop idéer, tankar och fastställa prioriteringar. Deras koncern har ett digitalt budgetverktyg men det används inte i så stor utsträckning som önskas vilket gör att företaget inte upplever den eftersträvade effekten. Som en åtgärd på problemet ska företaget implementera ett nytt affärssystem som är heltäckande och integrerat för samtliga bolag i koncernen. Savić (2019) menar på att en integrering av flertal system och processer är den sista fasen av digitalisering. Först när företaget har gjort detta kan de dra full nytta av digitaliseringens fördelar i form av bland annat minskade kostnader. Detta är dock inte en operativ fråga i sig utan behandlas snarare på strategisk nivå med hänsyn till tidsaspekten och att det är ett övergripande fokusområde som berör hela koncernen (Merchant & Van der Stede, 2007; Sundnes, 2014).

Dock har företag A en del automatiserade och systematiserade processer som kan planera åt dem, bland annat vilken den optimala körsträckan är med hänsyn till tid och bränsle. På så vis kan de nyttja digitala hjälpmedel i sin planering. Företag C tar mycket hjälp av deras affärssystem i deras planering då det förenklar processen. Detta system prognostiserar automatiskt, genererar nyckeltal och på så vis kan företaget budgetera på ett mer korrekt sätt, i enlighet med Bredmar (2017) och Iveroth et al. (2018). Vidare underlättar deras affärssystem även informationsutbyte med deras dotterföretag i Lettland. Företag B å andra sidan gör en budget för att kommunen kräver det och den görs helt digitalt via deras verksamhetssystem.

Dock förhåller företaget sig inte till den i sin verksamhet utan de använder sig istället av resultatstyrning. Resultatstyrningen används på samma sätt som budget i företag A och C, det vill säga för att sätta upp mål, prognostisera, följa upp nyckeltal samt korrigering. Resultatstyrningen i företag B syftar till att skapa prestationsmål som de anställda sedan, på eget initiativ, får skapa förutsättningar att uppnå dessa mål.

De diagnostiska styrmodellerna lägger stor vikt vid uppföljning för att se om det faktiska utfallet är likt de uppställda målen. Diagnostiska styrmodeller ser till att företaget arbetar i linje med sina mål och ökar sin lönsamhet (Simons, 1995). Merchant & Van der Stede (2007) och Sundnes (2014) menar att det är viktigt att företag följer upp och justerar den operativa planeringen efter olika omständigheter som uppstår. Även Armstrong (1982) poängterar vikten av uppföljning och menar att företag behöver ha system som kan generera exakta mätningar. Här kan digitala system fungera som ett bra hjälpmedel då de genererar bättre och tydligare mätetal än vad görs manuellt (Iveroth et al., 2018). Företag C följer upp sin kapacitet i produktionen löpande under året. De arbetar med lean production och genom att de standardiserar sina processer kan de identifiera avvikelser och åtgärda dessa. Vidare arbetar de med RTM som innebär att de korrigerar sina avvikelser omedelbart. Denna process har de försökt digitalisera, men avbrutit på grund av bristande stödfunktioner samt att de såg värde i att arbeta med detta manuellt genom fysiska tavlor med kort. Vid upptäckt av större avvikelser tas detta upp i ledningens morgonmöte dagen efter för korrigerande åtgärd. Företag A använder inte heller digitaliseringen i deras uppföljning, utan de jämför föregående år med innevarande års nyckeltal i Excel. Företag A följer upp rapportering kontinuerligt dagligen, veckovis eller månadsvis. I de fall företaget upptäcker negativa avvikelser gentemot uppställda mål så korrigeras detta för att komma tillbaka till budgeterade nivåer. Företag B å andra sidan har till största del självkorrigerande uppföljning. Företaget arbetar med prognos och uppföljning i sitt affärssystem och ett presentationssystem. Samtliga processer i deras resultatstyrning sköts automatiskt och informationen genereras kontinuerligt.

Ett av de främsta syftena med diagnostiska styrmodeller är att chefer inte ska behöva övervaka verksamheten konstant och istället göra andra arbetsuppgifter. Detta med hjälp av att motivera personalen att arbeta flitigt i linje med organisatoriska mål. Chefer kan motivera personalen genom exempelvis incitament i form av bonus (Simons, 1995). Företag C arbetar inte med incitament, men vill att samtliga anställda känner att de kan vara med och påverka

verksamheten och arbetsmiljön. Företag B har incitament i form av beröm, mindre prisutdelningar samt även att deras anställda får vara med och påverka sin arbetsmiljö. Dock poängterar respondent B att företaget gärna hade haft fler incitament, exempelvis bonus, men detta är inte möjligt då det är en politiskt styrd miljö. Företag A har flera olika incitament, dels kan de anställda få bonus om de uppnått individuella respektive försäljningsmål. Dels arbetar företaget med individ- och kompetensbaserad lönesättning. Dessa incitament finns som tidigare nämnts för att cheferna inte ska behöva konstant övervaka verksamheten (Simons, 1995). Enligt Bredmar (2017) kan även digitalisering fungera som ett hjälpmedel i denna fråga. Digitala informationssystem kan övervaka olika funktioner som gör att cheferna undgår tillsyn av verksamheten i samma utsträckning som innan.

Utöver att motivera de anställda att arbeta i linje med organisatoriska mål behövs en bromsande kraft i form av regler och riktlinjer. Detta är syftet med gränsskapande styrmodeller (Simons, 1995). En operativ planering är den som chefer använder sig av för att utföra sitt dagliga arbete (Merchant & Van der Stede, 2007). Då företag B använder sig av resultatstyrning så har de anställda endast resultatet att förhålla sig till. De anställda får arbeta relativt fritt så länge de genererar de resultat som önskas. Både företag A och C ställer upp mål som de anställda ska förhålla sig till. Dessa mål fungerar även som riktlinje i den mån att de anställda måste uppfylla dessa för att organisationen ska möta sina prestationsmål. Företag A använder sig exempelvis av ett effektivitetsmått i form av hur många lådor en person på lagret plockar per timme. Företag C å andra sidan styr sin produktion med hjälp av kanban-tavlor. Tavlorna visar vad olika skift i produktionen ska produceras och hur mycket av varje produkt. Detta är en form av tillsyn, som Merchant & Van der Stede (2007) menar på är ett av planeringen syfte. Tillsynen kan bli mer effektiv med hjälp av digitala system och både Iveroth et al. (2018) och Bredmar (2017) poängterar att digitala system kan hantera en större mängd information. Dessutom kan dessa digitala system även övervaka kritiska funktioner i verksamheten. Detta möjliggör för chefer att undgå övervakning i samma utsträckning som innan. Vidare menar Iveroth et al. (2018) även att digitalisering ger nya förutsättningar för ökad transparens i verksamheten. På så vis kan cheferna tydligare följa medarbetarnas aktiviteter och prestationer. Ett nytt lagerhanteringssystem som har implementerats i företag A ger nya förutsättningar för informationshantering, övervakning samt transparens i enlighet med Iveroth et al. (2018). Företagets system lagrar information som exempelvis lagersaldo, vilket gör att cheferna kan följa de anställdas prestationer genom att se hur mycket de plockat. Dock syftar Iveroth et al.

(2018) på att ökad transparens leder till ökad motivation hos de anställda, medan i företag A så används transparens som en gränsskapande styrmodell.

## **6. Slutsatser och fortsatt forskning**

*I det här avsnittet kommer vi besvara studiens frågeställning och syfte utifrån planeringens tidshorisonter; strategisk, taktisk, operativ. Slutligen ges förslag till vidare forskning inom området.*

### **6.1 Slutsatser**

Denna studie har genomförts i syfte att beskriva vilken roll som digitalisering har i den planering som ingår i företags verksamhetsstyrning samt hur företagsspecifika omständigheter påverkar detta. Med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställning, presenteras slutsatserna utifrån strategisk, taktisk och operativ planering.

#### *Strategisk planering*

Samtliga företag upprättar en strategisk planering i syfte att klargöra vilken riktning de vill gå i. Vi ser *inte* att digitaliseringen används vid upprättandet av strategiska planeringar. Dock visar studien att digitalisering används i andra delar på den strategiska nivån däribland vision, mål och värderingar. Vi ser att samtliga företag prioriterar att kommunicera ut sina värderingar och visioner, dels genom fysiska möten, dels genom sitt intranät. Vi ser en möjlig koppling mellan det företag som använder digitala medel i detta sammanhang och en mer heltäckande och aktuell informationsspridning.

Studien visar att samtliga företag ser flera möjligheter med digitalisering som kan bidra till ökad lönsamhet, effektivitet och konkurrenskraft. Dock är det inte alltid möjligt att digitalisera verksamheten i den utsträckning som önskas på grund av brist på kapital. Det finns även en baksida med digitalisering där företagen riskerar att förlora kontroll över sin information och data. Vi ser därmed att företagen behöver förhålla sig till digitaliseringens möjligheter och hot i den strategiska planeringen.

#### *Taktisk planering*

Studien visar att företagen har olika strategier för att uppnå strategiska mål. Ett företag har skapat ett agilt team i syfte att utveckla nya digitala lösningar, produkter och tjänster som i sin tur kan öka deras konkurrenskraft. Resterande företag har inte samma möjligheter att avsätta en

särskild grupp till detta då de inte har tillräckliga resurser. Därav måste de köpa in tjänsterna från externa parter vid behov. Vi ser därmed att digitalisering kan användas vid framställandet av nya produkter och tjänster som gör att företagen kan uppnå sina strategiska mål. Däremot, på grund av företagsspecifika omständigheter, har inte alla företag samma förutsättningar.

Studien visar att det krävs en kompetensutveckling hos anställda för att kunna följa med i den digitala utvecklingen. Företagen erbjuder internutbildningar och anställer ny personal med digital kompetens i syfte att säkerställa att anställda kan anamma digitala medel i sitt dagliga arbete. Generellt sett försöker företagen utifrån sina förutsättningar och resurser utbilda sin personal i den mån de kan. Detta för att företaget ska kunna dra nytta av de investeringar som gjorts i digitala medel. Med tanke på att företagen har digitaliserat sin verksamhet i olika utsträckningar och prioriterat olika verksamhetsområden leder det till att företagen har olika krav på digital kompetens. Studien visar att en ökad kompetens hos de anställda även ökar motivationen till att använda digitala medel. En ökad kompetens bidrar till att de anställda kan arbeta med mer kvalificerade och intressanta arbetsuppgifter. På så sätt kan de anställda se sitt arbete som mer betydelsefullt. Företagen ökar även motivationen genom att inkludera fler aktiviteter i digitala forum och införa tvingande åtgärder. Vi ser att både motivation och kompetensutveckling hos de anställda skiljer sig åt i studien på grund av företagsspecifika omständigheter.

Vi ser att digitala medel såsom intranät används vid kommunikation. Intranätet ger nya förutsättningar att kommunicera mer effektivt samt sprida information som ligger rätt i tiden. Studien visar även att det finns ett fortsatt värde i att ha fysiska möten. På så vis används fysiska möten men digitalisering har en betydande användning i företagets kommunikation. Studien visar även att företagen har digitala spärrar i sina intranät för att begränsa åtkomst till viss information eller vid attestering av avtal. I det här fallet ser vi att digitaliseringen utgör ett viktigt användningsområde när det gäller att sätta begränsningar gentemot de anställda.

### *Operativ planering*

Digitalisering används i större utsträckning i den operativa planeringen. Företagen använder digitala medel vid upprättandet av budget eller resultatstyrning i syfte att sätta upp mål och följa upp. Vid upprättandet av budget skapar företagets affärssystem bättre förutsättningar för att prognostisera framtida företeelser mer korrekt. Med detta som underlag kan företag fatta bättre och snabbare beslut samt ställa upp mer specifika mål. Vidare hjälper affärssystemet till att göra

automatiska uppföljningar och generera eventuella avvikelser. Med hjälp av detta kan företagen snabbt sätta in rätt åtgärder och korrigera avvikelserna. Digitalisering används även i andra områden, såsom att automatisera processer som genererar en planering av lagerhantering och transportväg. Dock visar vår studie att digitalisering inte alltid är det bästa alternativet vid planering av produktionen. Det kan också finnas ett värde i att visualisera produktionen manuellt. Vi antar att detta beror på att företagen har olika egenskaper och förutsättningar.

Slutligen visar studien att företagens incitamentsystem skiljer sig avsevärt på grund av företagsspecifika omständigheter. Syftet med incitamentsystem är att chefer inte ska behöva övervaka sina anställda i lika stor utsträckning. Även digitala medel kan hjälpa chefer att undgå övervakning av verksamheten. Digitalisering bidrar till ökad transparens då systemen behandlar information kring anställdas prestationer. I vår studie ser vi en begränsad användning av digitala medel i detta sammanhang.

Sammantaget ser vi att digitaliseringen framförallt används i den operativa planeringen. Digitaliseringen ger bättre förutsättningar för att prognostisera, sätta upp mål och följa upp, vilka är viktiga komponenter i upprättandet av budget. Vidare ser vi att digitalisering används i större utsträckning när det gäller kommunikation i företag på en taktisk nivå. Vi ser att digitalisering används minst i den strategiska planeringen, men att företagen planerar inför digitalisering på denna nivå. Vi ser även att företagsspecifika omständigheter påverkar ovanstående bland annat i form av branscher, resurser samt digital utveckling.

## **6.2 Diskussion kring analysmodell**

Vi anser att vår analysmodell i stora drag har uppfyllt dess syfte och användning i den mening att vi kunnat analysera teorin och empirin i relation till varandra. Analysmodellen har hjälpt oss att se likheter, skillnader och skapa mönster. Vidare har den hjälpt oss att bearbeta det material vi samlat in på ett strukturerat sätt och på så sätt har vi kunnat arbeta konsekvent i linje med studiens syfte. Däremot ser vi att styrmodellerna i LOC har en varierande användning i denna frågeställning. Vi ser en större användning av diagnostiska- och interaktiva styrmodeller och mindre användning av värdering- och gränsskapande styrmodeller. Därmed kan det vara viktigt vid fortsatt forskning att ta hänsyn till att alla styrmodeller inte används i lika stor utsträckning och avgöra om det behövs en omarbetad analysmodell.

### 6.3 Fortsatt forskning

Digitalisering är ett aktuellt forskningsområde och vi anser att det behövs mer forskning kring ämnet. Ett förslag på fortsatt forskning är studera digitalisering mer djupgående genom att studera en specifik bransch eller att en större grupp företag. På så vis kan den fortsatta forskningen bidra till ett mer generaliserat resultat. Vi har genomfört vår studie utifrån ett ledarperspektiv och en ytterligare forskningsfråga kan vara att inkludera medarbetarperspektiv. Detta skulle kunna generera fler perspektiv på frågan och ett mer nyanserat resultat. Ett alternativ är att studera ett specifikt digitalt verktyg som affärssystem eller lagerhanteringssystem. Detta för att förtydliga och specificera hur ett specifikt verktyg används i verksamhetsstyrning.

### 7. Referenslista

Afandi, W. (2017). The role of strategic leadership in digital transformation process. *International Journal of Recent Research and Applied Studies*, 33(2), 19-22.

[https://www.arpapress.com/Volumes/Vol33Issue2/IJRRAS\\_33\\_2\\_01.pdf](https://www.arpapress.com/Volumes/Vol33Issue2/IJRRAS_33_2_01.pdf)

Armstrong, J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, Vol. 3(3), 197–211. DOI: 10.1002/smj.425003030

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (4 uppl.). Liber AB.

Barann, B., Hermann, A., Cordes, A-K., & Chasin, F. (2019). Supporting Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises: A Procedure Model Involving Publicly Funded Support Units. Conference: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. DOI: 10.24251/HICSS.2019.598

Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: Determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 25-54.

<http://dx.doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>

Bredmar, K. (2017). Digitalisation of Enterprises Brings New Opportunities to Traditional Management Control. *Business Systems Research*, 8(2), 115-125.

<http://dx.doi.org/10.1515/bsrj-2017-0020>

Brock, D.M. (1995). Towards a Contingency Theory of Planning. *Journal of Management & Organization*, 1(1), 17-25. DOI: 10.5172/jmo.1995.1.1.17

Cliffsnotes. (sine anno) *Detailing types of plans*.

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/organizational-planning/detailing-types-of-plans>

David, M., Sutton, C. D., & Torhell, S. E. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod* (1 uppl.) Studentlitteratur.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.

<https://search-proquest-com.ezproxy.bib.hh.se/docview/1475566392?accountid=11261&pq-origsite=primo>

Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 35-50.

[http://faculty.baruch.cuny.edu/tkdas/publications/flamholtz-das-tsui\\_aos85\\_control\\_35-50.pdf](http://faculty.baruch.cuny.edu/tkdas/publications/flamholtz-das-tsui_aos85_control_35-50.pdf)

Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>

Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning* (1 uppl.) Studentlitteratur.

Jansson, A. K. (2017) *Processen för planering och uppföljning - En förutsättning för en effektiv verksamhet* (2017:60). ESV.

<https://www.esv.se/contentassets/911835a44ec44672828fcd07015f7f0c/esv-2017-60-processen-for-planering-och-uppfoljning.pdf>

Kotarba, M. (2017). Measuring digitalization key metrics. *Foundations of Management*, 10(1), 123-138. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0010>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324. <http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems - Performance Measurement, Evaluation, and Incentives* (4 uppl.). Pearson.

Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Studentlitteratur.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

Savić, D. (2019). From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation. *Online Searcher*, 43(1), 36-39.

<https://www.proquest.com/docview/2167241667/fulltextPDF/87714BDB699846A1PQ/1?accountid=11261>

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Business Credit*, 97(6), 27–32.

<https://search.proquest.com/docview/1519619398/fulltextPDF/4AE10B9660E84232PQ/1?accountid=11261>

Simons, R. (1997). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12 (4), 357-374.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)

SSE Executive Education. (sine anno). Vad betyder digitisering, digitalisering och digital transformation?

<https://main.exedsse.se/vad-betyder/digitisering-digitalisering-och-digital-transformation>

Sundnes, K. O. (2014). 11. Strategic planning. *Scandinavian Journal of Public Health*, 42(14), 106-112. <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>

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

<https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2018/2018-06-21-digitalisering-i-svenska-foretag.html>

## 8. Bilagor

### 8.1 Intervjufrågor

1. Vad är din roll på företaget?
2. I vilket skede anser du att företaget ligger i sin digitala utveckling?  
(digitisering/digitalisering/digital transformation)
3. Vilka digitala förändringar har företaget gjort?
4. Hur har företaget förändrat mål/vision utefter digitaliseringen?
5. Vilka är strategierna för att uppnå målen?
6. Vilka framtida hot och möjligheter tror du digitaliseringen bidrar med i er verksamhet?
7. Hur ser er planeringsprocess och uppföljning ut? Används digitala medel?
8. Har ni några digitala system som skapar incitament för anställda att uppnå era mål?  
T.ex. belöningsystem
9. Hur kommunicerar ni med er anställda? Används digitala medel för detta?
10. Kommunicerar ledningen aktivt ut era värderingar, vision, mission till de anställda?  
Används digitala medel för detta?
11. Hur motiverar ni er personal? Använder ni era värderingar för att motivera era anställda?
12. Används uppförandekoder eller liknande för att definiera ett lämpligt beteende?
13. Finns det regler och riktlinjer som föreskriver inom vilka gränser och områden de anställda ska arbeta inom?

14. Vad blir konsekvenserna av att de anställda inte följer föreskrivna regler och riktlinjer?

Yllka Hadri

Tilda Larsson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)