



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

# Utmaningar vid digital transformation i en konservativ bransch

**Dominika Wroblewska**  
**Oscar Thorsson**

---

Kandidatuppsats: 15hp  
Ämne: Informatik  
År: 2018  
Rapport nr: 2018:108



# Sammanfattning

Att genomgå en *digital transformation* innebär att en organisation inte enbart behöver implementera nya innovativa digitala initiativ, men att de även behöver genomföra ändringar i affärsprocesser, rutiner och kundrelationer. En *digital transformation* innebär alltså en grundläggande förändring av organisationens affärsmodell. I samband med den här förändringen följer naturligt utmaningar som är både svåra att förutse och kan vara ännu svårare att hantera i efterhand. Denna studien har därför syftet att utreda vilka olika typer av utmaningar som kan uppstå i en organisation vid en digital transformationsprocess för att i slutändan kunna användas som stöd för en organisation som vill genomgå en sådan transformation.

Med hjälp av en adaptation som gjorts av FEM-modellen (*Framework for Enterprise Morphology*) och med hjälp av forskningsstudier om ämnet kan vi i denna uppsats presentera de kritiska områden av en organisation som allra främst berörs under en *digital transformation*. Denna modellen och dess tematiseringar, tillsammans med en fallstudie hos ett stort svenskt bolag som befinner sig i en bransch som kan klassas som konservativ gör att vi kunnat få verkliga exempel på utmaningar som förekommer inom organisations specifika områden. Slutligen kan vi även presentera särskilt viktiga aspekter inom varje område till organisationen som bör ta i beaktning för att undvika utmaningarna vi ger som exempel.

Uppsatsen är skriven på svenska.

## Nyckelord

Digital transformation, Digitalisering, Organisatorisk förändring, Change management, Utmaningar, Framework for Enterprise Morphology

# Title

Challenges during a digital transformation in a conservative branch

## Abstract

To go through a *digital transformation* means that an organization not only needs to implement new innovative digital initiatives, it also means that they need to make changes in business processes, routines and customer relationships. Therefore, a *digital transformation* means a fundamental change of an organizations business model. As a result of this change, challenges which are not only hard to predict but also hard to handle after the fact often appear. Because of this, the aim of the study is to examine which types of challenges an organization can expect when they want to go through with such a transformation process so that an organization can use our results as a means of guidance and support.

With the help of a modified version of the FEM-model (*Framework for Enterprise Morphology*) along with the help of research studies of the subject we can present the crucial areas within and around the organization that are most likely to be affected during a *digital transformation*. This model and its thematization, together with a case study at a major Swedish company, which is in a branch that could be considered as conservative, makes it possible for us to get real examples of the challenges that manifest themselves within organization-specific areas. Finally we can also present particularly crucial aspects within each area of the organization that should be given an extra look to avoid the challenges we present.

The essay is written in Swedish.

## Keywords

Digital transformation, Digitalization, Organizational change, Change management, Challenges, Framework for Enterprise Morphology

# Förord

Vi vill ta tillfället i akt och ge ett stort tack till vår handledare Aida Hadzic som givit insiktsfulla förslag och ideér under hela arbetets gång. Vidare vill vi dela ut ett lika stort tack till hjälpen vi fått av fallstudieobjektet som har hjälpt oss att komma i kontakt med rätt personer för ge uppsatsen ett resultat och som hjälpt oss med att återkoppla kring frågor vi haft.

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Syfte och frågeställning	2
1.2. Förväntat resultat	2
1.3. Definitioner och avgränsningar	2
1.4. Undersökningens disposition	3
2. Digital transformation	5
2.1. Införandet av digitala och innovativa lösningar	6
2.2. Organisatoriska förändringar	7
2.3. Organisationell påverkan vid digital förändring	8
2.4. FEM-modellen	9
2.5. Adaption av FEM-modellen	11
2.1.1. Organisationsstruktur och kultur	11
2.1.2. Infrastruktur och teknik	12
2.1.3. Kunder och relationer	12
2.1.4. Marknad och konkurrenter	12
3. Studiens utredningsmetodik	14
3.1. Fallstudie	14
3.2. Datainsamling	15
3.3. Urval	16
3.4. Genomförande	17
3.5. Analysmetod	18
3.6. Validitet & Reliabilitet	18
4. Resultat	20
4.1. Organisationsstruktur och kultur	20
4.2. Teknik och Infrastruktur	21
4.3. Kunder och relationer	23
4.4. Marknad och konkurrenter	24
5. Diskussion	26
5.1. Organisationsstruktur och kultur	26
5.2. Teknik och Infrastruktur	27
5.3. Kunder och relationer	29
5.4. Marknad och Konkurrenter	30
5.5. Avslutande reflektioner	31
6. Slutsats	33
6.1. Studiens överförbarhet	33
6.2. Förslag till vidare forskning	33
7. Referenser	35
8. Bilagor	37

8.1. Intervjumallar	37
8.2. Digital mognadsgrad hos verksamheter	41

# 1. Inledning

Digital teknologi är något som företag i alla sektorer påverkas av och kommer i kontakt med i dagens samhälle (Schallmo, Williams, & Boardman, 2017). När en organisation tar ett initiativ att föra in dessa teknologier i sin verksamhet behöver många faktorer tas i beaktning och inte sällan blir det en svår process för både enskilda medarbetare såväl som för organisationen i sin helhet. Införanden av digitala initiativ i en organisation är vad som i uppsatsen hänvisas till som en *digital transformation*. En *digital transformation* förklaras mer precist som en process där organisationer tar sådana digitala initiativ och således också behöver göra grundläggande förändringar i deras processer, strukturer, rutiner och inom andra affärskritiska områden (Matt, Hess & Benlian, 2015; Li, Su & Zhang, 2017).

Trots att många organisationer redan har genomfört eller håller på att genomföra en *digital transformation* finns det fortfarande en del av organisationer som inte är lika positivt inställda till digitala förändringar. Sådana organisationer kan beskrivas som *Beginners* och *Conservatives* (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013). Det finns olika skäl till varför en organisation inte vill anamma ny teknologi, exempelvis har de inte tillräckligt stark IT-bakgrund eller så känner de inget brådskande behov av transformation. Dessa orsaker, såväl som en icke klart definierad vision eller brist på finansiella medel är fallgrorpar inför och under en transformationsprocess (Fitzgerald et al., 2013). Ytterligare en anledning som ligger till grund för motstånd hos organisationer är en låg digital mognadsgrad inom branschen som organisationen verkar i (Ibid). Situationen på marknaden och hos konkurrenter kan också vara oklar vilket i sin tur leder till att dessa organisationer hamnar på efterkälken (Ibid). Rafferty och Jimmieson (2017) argumenterar också att när medarbetare upplever förändring i nyckelaspekter av deras arbetsmiljö, exempelvis i strukturer eller rutiner, kommer de också att uppleva obehag eller otrevnad på grund av adaptationen som krävs av dem.

Det är inte längre en överraskning att teknologin spelar en stor roll för verksamheter (Westerman et al., 2014). Användandet av mobila enheter, sociala medier, Big data osv. har redan börjat att förenkla vardagen för en del organisationer (Ibid). Det som fortfarande är problematiskt är emellertid hur dessa teknologier skall implementeras och transformera verksamheten för att få önskade resultat (Fitzgerald et al., 2013). Därför är det aktuellt att undersöka vilka utmaningar organisationer möter när de ska genomgå en *digital transformation* och vad det är som påverkar att inte alla lyckas vid ett sådant förändringsarbete.



## 1.1. Syfte och frågeställning

Baserat på ovanstående problemområde är syftet att studera vilka utmaningar det finns för företag när de skall genomgå en *digital transformation*, vad digitala förändringar innebär och vad som krävs för att kunna genomföra dem. Vidare skall det undersökas hur en *digital transformation* påverkar organisationen och dess kunder, med fokus på utmaningar. Utifrån syftet som är definierat ovan har vi formulerat frågeställningen för uppsatsen enligt följande:

*“Vilka utmaningar kan uppstå i en organisation och dess omgivning vid en digital transformation?”*

## 1.2. Förväntat resultat

Det studien skall resultera i är en rapport som med hjälp av en adaption av ett ramverk från tidigare forskare och fördjupad litteraturstudie skall presentera vilka utmaningar som ett *grossistbolag* inom standardvaror för bygg och industri möter vid deras digitala transformation. Resultatet skall bidra med nytta för mer än enbart grossistbolag och skall därför generaliseras för samtliga bolag som är konservativa gällande digitalisering av arbetsprocesser. Resultatet skall kunna ses som stöd till organisationer som skall genomgå en *digital transformation* genom att ge bättre insikter i vilka olika typer av utmaningar som kan förekomma i olika organisatoriska områden vid en sådan transformationsprocess. Rapporten och dess resultat kan tänkas användas vid en sådan process genom att organisationen kan förebygga och motverka utmaningarna i olika områden av verksamheten innan de hinner uppstå.

## 1.3. Definitioner och avgränsningar

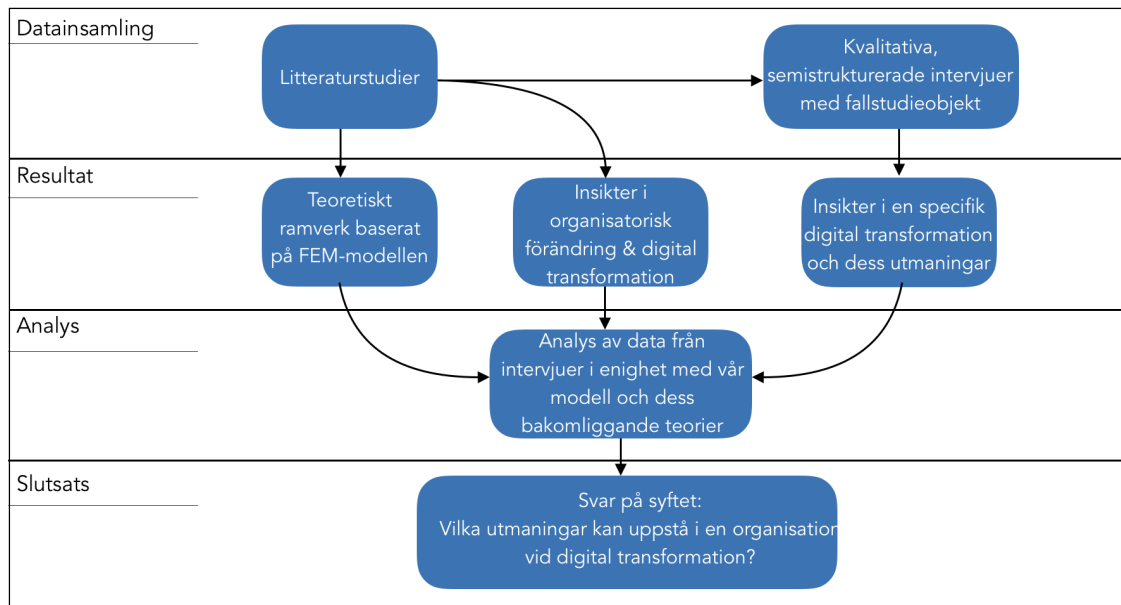
Studien fokuserar på utmaningar som organisationer har framför sig under en teknologisk utvecklingsprocess. Det huvudsakliga begreppet som används i denna studie för att beskriva den processen är *digital transformation*. Vid vissa tillfällen använder vi begreppet *digitala förändringar* istället för *digital transformation*, enbart för att undvika repetition och dålig meningsuppbyggnad. För att mer ingående förstå teorin relaterad till *digitala transformationer* valde vi att fördjupa teoriavsnittet med ytterligare begrepp såsom *change management*, *semantisk interoperabilitet* och *integration*. Dessa begrepp ligger till grund för utformningen av bakgrundsanalysen kring *digital transformation* och kommer till nytta genom att skapa förståelse för organisatorisk förändring och genomförandet av en sådan. *Digital transformation*, digitala förändringar och de andra relaterade begreppen diskuteras mer genomgående i senare kapitel (kap 2).

För att kunna fokusera på ett mer specifikt exempel genomfördes en fallstudie hos en grossist för standardvaror inom bygg och industri. Grossist som begrepp beskriver bolag som ägnar sig åt partihandel och köper in varor inom ett visst sortiment för att sedan vidare-distribuera till varorna till sina kunder (NE, u.å.). Grossister genomför sina affärer huvudsakligen med andra företag vilket innebär att privatpersoner sällan är grossistens kunder. Fallstudieobjektets namn nämns ej för att undvika att bolagets konkurrenskraft på något sätt komprometteras. För att hänvisa till bolaget i uppsatsen kommer vi hädanefter att hänvisa till det som *grossisten*.

*Grossistens* webbborder är ett egenutvecklat e-handelssystem som används för att hantera beställningar från utvalda kunder till *grossisten*. Studien fokuserar på just detta digitala initiativ eftersom det tillåter att vi kan undersöka utmaningarna som förekom under implementationsfasen tillsammans med utmaningarna som finns för att utveckla tjänsten för en större grupp av kunder. Webbbordern samt utmaningar kopplade till dess implementation och utveckling diskuteras genomgående i senare kapitel (kap 4 & 5).

## 1.4. Undersökningens disposition

Själva undersökningen sätter avstamp i litteraturstudier för att i teorikapitlet (kap 2) presentera bakomliggande teorier till digitala transformationer, organisatorisk förändring och andra relaterade begrepp. Teoriavsnittet fortsätter med en beskrivning av FEM-modellen (*Framework for Enterprise Morphology*) (Svärdström, Magoulas & Pessi, 2006) som ligger till grund av vår egen adaptation av modellen. Avsnittet avslutas med att vår adaptation presenteras. Det kapitlet handlar om studiens utredningsmetodik där vi beskriver tillvägagångssättet som är en tematisering av studiens fokusområde. Utifrån de teman vi framställt tillsammans med teorierna som är relevanta för studien tas intervjufrågor fram som sedan skall ställas till personer från organisationen som är vårt fallstudieobjekt. Fyra olika semistrukturerade kvalitativa intervjuer kommer att hållas med personer som har insikt i de fyra olika organisatoriska områdena vi har valt i vår tillämpning av FEM-modellen; mer om dessa områden senare. Vidare i uppsatsen presenterar vi resultatet från datainsamlingen vilket är informanternas svar, uppdelade enligt ovan nämnda teman. Därefter i kapitel 5 analyserar vi resultatet ur kapitel 4 med hjälp av vår egen modell och de bakomliggande teorierna från litteraturstudien (kap 2). I kapitel 5 ger vi också våra reflektioner om vad som hade kunnat göras annorlunda i studien. Avslutningsvis presenterar vi vår slutsats och förslag till vidare forskning baserat på de insikter vi fått under studiens gång. (kap 6). Nedan följer en variant av en processmodell för att visa vad som kommer att göras under undersökningens gång. Den visar även samband mellan hur vi får våra insikter under studiens gång och hur de i slutändan resulterar i en slutsats.



Figur 1. Grundläggande processmodell för att beskriva studiens upplägg.

## 2. Digital transformation

*Digital transformation* är det främsta fokus och huvudbegreppet för studien. Det kräver en god teoretisk grund för ämnet. Vi har formulerat litteratursökningen på så vis att vi samlat artiklar och forskning som tillsammans ger bättre förståelse för själva begreppet och hur det relaterar till industri. Li, Su & Zhang (2017) förklarar begreppet och fenomenet *digital transformation* som förändringen av affärsprocesser, operationella rutiner och organisationella möjligheter. Li et al. (2017) berättar vidare att mycket av forskningen inom digitala transformationer har gjorts under “pre internet”-eran. Det är inte att säga att nyare forskning inte existerar. Hinings, Gegenhuber & Greenwood (2018, s.55) presenterar i en dagsfärsk avhandling följande:

*“..digital transformation comes from the combined effects of several digital innovations bringing about novel actors, structures, practices, values, and beliefs that change, threaten, replace or complement existing rules of the game within organizations, ecosystems, industries or fields.”*

Deras synpunkter på vad det är som berörs vid en *digital transformation* skall inte ses som ett motståndargument till vad Li et al. (2017) beskriver utan istället som ett komplement eftersom ingen av deras påståenden om områden krockar med eller motsäger varandra. Därför bildar de tillsammans en bredare men samtidigt en mer fullständig bild av fenomenet *digital transformation*. Med både Li et al. (2017) och Hinings et al. (2018) definitioner som basis för vad *digital transformation* innebär kan vi bilda oss en egen, mer rik sammanfattning och bild av begreppet. Vi sammanfattar således *digital transformation* som:

*“Resultatet av flera digitala innovationer som genom att ändra förutsättningarna för aktörer, strukturer, praxis och värden resulterar i förändring av affärsprocesser, operationella rutiner och organisationella möjligheter”.*

I och med denna tolkning av begreppet *digital transformation* krävs samtidigt en redovisning för vilka olika teorier som berör just förändringar i affärsprocesser, operationella rutiner och de organisationella möjligheterna. Utöver detta, eftersom definitionen också innefattar digitala innovationer, krävs en redovisning för teorier som ligger bakom införandet av nya digitala lösningar. Därför kommer de kommande 4 avsnitten i detta kapitel att presentera teorier som ligger till grund för 1) Hur implementeras nya lösningar i en organisation och vilka utmaningar kan man stöta på i en sådan process. 2) Hur organisationen genomför förändringar. 3) Hur en organisation påverkas av digitala förändringar, och 4) ett ramverk som belyser hur olika organisatoriska områden påverkas vid införandet av en ny IT-lösning.

## 2.1. Införandet av digitala och innovativa lösningar

Westerman, Bonnet & McAfee (2014) presenterar en kompass för digitala transformationer som består av fyra olika områden. Det första området berör förberedelse inför implementeringen av digitala förändringar. De momenten som belyses i deras teori handlar om att skapa förståelse för vad den digitala transformationen innebär och varför det är viktigt att införa förändringar. Detta första område är i sin tur indelat i tre olika delar. Först, vid strategisk planering är det viktigt att analysera både möjligheterna som den digitala transformationen kan resultera i, samt hoten som kan uppstå på vägen till att uppnå målet (Westerman et al. 2014). Andra delen klargör att det är viktigt att undersöka den digitala mognadsgrad som organisationen besitter för att kunna se vilka resurser som kommer att hjälpa med införandet och vilka delar av den nuvarande affärsmodellen som kommer att utmanas mest (Westerman et al. 2014). Slutligen i den sista delen betonar författarna att alla involverade i transformationen skall dela en gemensam vision av företagets digitala framtid för att undvika brister i förståelse av målet.

För att lyckas med införandet av en *digital transformation* måste organisationen hålla utsikt över situationen på marknaden och eventuella hot som i sin tur kan påverka organisationens utvecklingstempo (Westerman et al. 2014). Likväl måste organisationen försöka skapa riktlinjer för att planera ordningen i vilken den digitala transformationen skall implementeras (Fitzgerald et al. 2013). Detta innebär även de tekniska aspekterna, som i sin tur lyfter fram ett viktigt begrepp: *semantisk interoperabilitet*. Heflin och Hendler (2000) förklarar att för att uppnå interoperabilitet behöver system kunna utbyta data med varandra på ett sätt som gör att data är tillgänglig och att data kan översättas till en form så att den är förståelig. I lekmannatermer kan man förklara det som att två eller flera system skall kunna "tala" med varandra, oavsett vilken data de producerar, och de skall kunna förstå varandra.

Ett annat tekniskt begrepp som är centralt när man skall införa nya digitala lösningar är *integration*, eller *systemintegration*. Grunberg (1997) förklarar att nyckeln till en lyckad systemintegration av informationssystem är att varje del skall kunna tala med varandra (läs semantisk interoperabilitet) utan att man i efterhand skall behöva lägga till eller rätta till data som blivit korrupt eller felaktig.

Lämnar vi de teorier och begrepp som är centrala vid införandet av de digitala lösningarna som är en del av transformationen och istället ser till förändringar i organisationen så blir *change management* istället ett centralt begrepp. En djupare inblick i dess betydelse och dess relevans för studien ges i nästkommande avsnitt.

## 2.2. Organisatoriska förändringar

Som ett utgångspunkt i vår vidare undersökning av digitala transformationer har vi fokuserat på begreppet *change management*. Organisationer kan genomgå olika typer av förändringar och därför är det viktigt att förstå vad som driver förändringarna och hur de borde genomföras. Förståelse av grundtanken bakom *change management* kommer att förenkla analysen av den mer specifika digitala transformationen i fallstudien.

Kotter (1995) beskriver i sin artikel åtta olika steg som varje organisation bör ta i beaktning när den ska genomföra någon typ av förändring. Kotter (1995) påpekar att den förberedande fasen kräver mycket tid och fokus och det är viktigt att inte förbise något av stegen. Det kan skapa en tillfällig illusion av tidsparande men till slut kan det leda till oönskade resultat. Stegen som Kotter (1995) berättar om är och betyder:

1. *Etablera en känsla av brådska* - innebär att göra en omvärldsanalys och sammanställa potentiella möjligheter och hot.
2. *Bilda en stark styrande koalition* - det är viktigt att hitta en grupp av medarbetare som kan uppmuntras till att jobba som ett team och har tillräckligt mycket energi och vilja att driva igenom förändringar.
3. *Skapa en vision* - framtagandet av strategier som underlättar att uppnå det önskade målet i samband med förändringarna.
4. *Kommunicera visionen* - sprida ut visionen genom att använda sig av diverse kanaler samt skapa nya beteenden och arbetssätt hos medarbetarna.
5. *Bemyndiga andra att agera på visionen* - uppmuntra nya tankesätt där innovativa lösningar hjälper med att göra sig av med eventuella förhinder.
6. *Planera och skapa kortsiktiga vinster* - genom att planera och uppnå kortsiktiga vinster växer engagemanget hos medarbetarna.
7. *Konsolidera förbättringar och producera ännu mer förändring* - trovärdighet hjälper med att införa nya arbetssätt och organisationsstruktur som kan uppnå den önskade visionen. Det är också viktigt att involvera rätt medarbetare som är lämpliga för att implementera visionen i förändringsprocessen.
8. *Institutionalisera nya tillvägagångssätt* - var tydlig med att meddela förbindelsen mellan de nya arbetssätten och succé som har uppnåtts för att skapa ännu mer förtroende till den nya strukturen.

Achilles, Armenakis & Stanley (2009) kompletterar Kotters (1995) teori med ytterligare förslag som hjälper organisationer att undvika allmänna misstag under respektive förändringsfas. Som författarna påpekar är det viktigt att få alla som kommer påverkas av förändringen att förstå behovet av förändringen för att på så sätt öka sannolikheten för en framgångsrik transformation. Achilles et al. (2009) menar också att det är lika viktigt att inkludera de som kommer påverkas av transformationen i den förberedande fasen där de kan

vara en del av teamet som skall undersöka utmaningarna inför transformationen. Detta hjälper med att fler involverade förstår vad förändringarna kommer att innebära vilket leder till en mer hållbar transformation (Achilles et al. 2009). I flera av de redan refererade artiklarna pratar författarna (Kotter, 1995; Westerman et al. 2014) att nyckeln till en lyckad transformation är förståelse och engagemang av förändringsmottagare. Achilles et al. (2009) beskriver ett annorlunda tillvägagångssätt för att lyckas med detta. De (ibid.) menar att i många fall uppstår det motstånd från de som är motvilliga att genomgå förändringarna. Dent & Goldberg (1999) hävdar dock att folket eller medarbetarna inte motsätter sig förändringen *per se* utan att det är hoten som de förknippar förändringen med som de reagerar på. Vidare föreslår Achilles et al. (2009) att ändra den negativa attityden till en positiv utmaning och istället för att kalla det för motstånd fokusera på beredskapen hos mottagare. Genom att systematiskt planera förändringar är det enklare att meddela mottagarna av kommande händelser vilket hjälper organisationen att sälja in sin vision (Ibid).

### 2.3. Organisationell påverkan vid digital förändring

Vid digital förändring är det som Kotter (1995) påpekar mer som behöver göras än att bara föra in nya digitala lösningar och digitala arbetssätt. En större *digital transformation* skulle t.o.m. kunna ses som disruptiv i och med att det innebär att man skall ändra organisationens affärsmodell (Rimon, 2017). Schallmo et al. (2017) har tagit fram en *roadmap* för hur man skall gå tillväga för verkställa en *digital transformation* av sin affärsmodell. Ibid. förklarar också på vilket sätt en *digital transformation* påverkar flera olika funktioner och processer i en organisation utöver det som står skrivet i affärsmodellen:

*“The DT (digital transformation) of business models relates to individual business model elements, the entire business model, value-added chains, as well as the networking of different actors in a value-added network.”* (Schallmo et al. 2017, s. 1740014-6)

Utöver att påverka organisationens olika processer och funktioner så påverkar digitala transformationer även organisationens medarbetare. Vissa mer eller mindre men samtliga påverkas åtminstone på något sätt. Rimon (2017) når slutsatsen att *digital transformation* kommer att förändra arbetsplatsen genom att kunna engagera ledare och anställda med att kunna hjälpa till med exempelvis inläring, ge feedback och sätta mål.

Även organisationens kunder och deras behov påverkas vid en *digital transformation*. Straker och Wrigley (2016) påpekar att det nya samhället har vant sig vid att använda nya digitala lösningar och därför är det viktigt att skapa en attraktiv kundupplevelse. Författarna berättar att det inte längre är en utmaning att skapa en digital lösning utan utmaningen är att denna lösning är användarvänlig och kan engagera kunder i att använda den. För att kunna uppnå de positiva resultaten från digitala transformationer som nämns här, krävs en kontinuerlig

utveckling, om vilken Westerman et al. (2014) berättar i deras bok om att leda digitala förändringar. Westerman et al (2014) belyser vikten i att inte förlora momentum i transformationen när den väl har satt igång. Mer precist förklarar de (Ibid.) att det är lätt att bli motiverad i början när man kan se snabba vinster och nya ledarroller. De (Westerman et al. 2014) förklarar att detta är farliga tider. De menar att innan den nya förändringen är djupt rotad i både kundupplevelsen och i de dagliga operationerna så är det en stor risk att den digitala transformationen i sin helhet börjar att glömmas av och förlora sin verkan. I samma bok ger de också förslag på tre aspekter att hålla ett öga på under den digitala transformationen för att bibehålla momentum i transformationsprocessen. De tre aspekterna kallas och kan sammanfattas enligt följande:

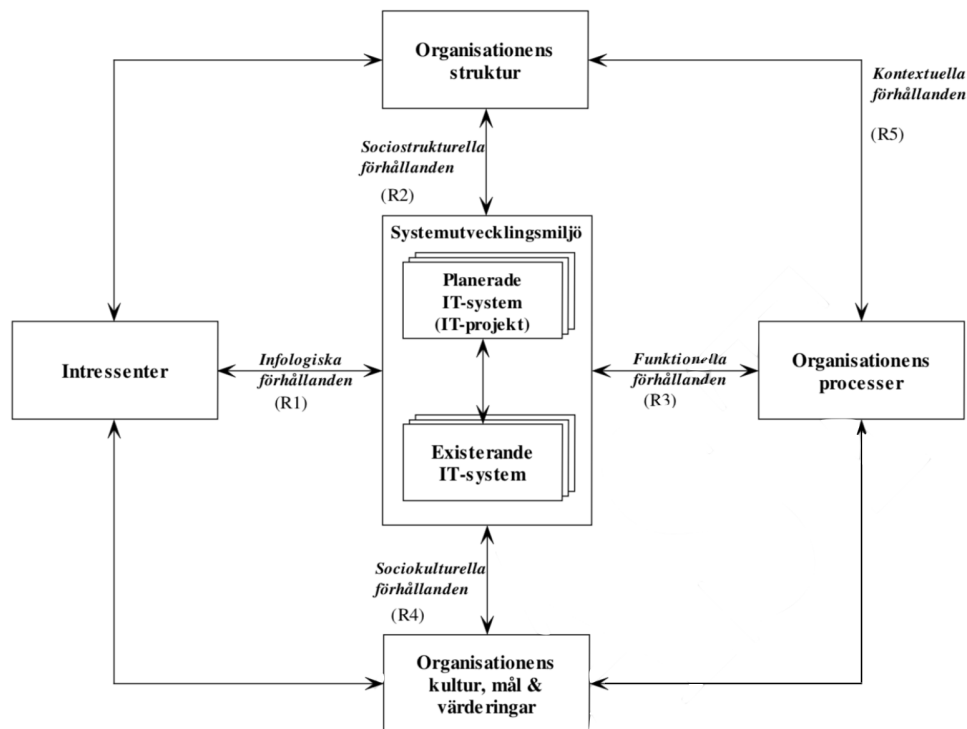
- 1) *Building foundation capabilities*, handlar om att skapa en plan för att öka den digitala kompetensen i organisationen och se till att man har en välstrukturerad digital plattform.
- 2) *Aligning reward structures*, innebär att organisationen skall skapa belöningsstrukturer och tillkännagivande som följer transformationens objektiva.
- 3) *Measuring, monitoring, and iterating*, betyder att ha en management-process som tillåter mätning och att hålla koll på framsteg i transformationen.

Ett annat sätt att se på hur en digital förändring kan påverka en organisations olika beståndsdelar är med hjälp av FEM-modellen (Framework for Enterprise Morphology) som är framtagen av Svärdröm et al. (2006). Den presenteras i nästa avsnitt för att senare också ligga till grund för vår analys.

## 2.4. FEM-modellen

För att kunna besvara syftet använder vi ett ramverk (se figur 2) framtaget av Svärdröm et al. (2006) med viss modifikation för att den skall lämpa sig bättre till vår situation och studie. I detta kapitel redovisar vi i korthet FEM-modellen och dess olika beståndsdelar för att i nästkommande avsnitt ge en djupare inblick i vår adaptation av modellen.





Figur 2. FEM modellen, Framework for understanding enterprise morphology. (Svärdström et al. 2006).

Den ovanstående modellen är en illustration av Svärdström et al. (2006) egenutvecklade ramverk. Den visar på ett överskådligt sätt hur varje organisationsområde påverkar varandra då man skall utveckla och/eller integrera en ny IT-lösning. De olika organisationsområdena representeras i modellen av fyra rektanglar som befinner sig i ytterkanten av modellen och i mitten av modellen finner man den informationsteknologiska förändringen som skall genomföras. *Intressenter* i modellen innebär både interna och externa intressenter eller intressentgrupper som kommer att påverkas av en informationsteknologisk förändring. Exempel på intressenter kan därför vara ledning, kunder eller användare som direkt brukar systemet. I modellen beskrivs *Organisationens kultur, mål och värderingar* som det som verkar inom organisationens tankar om hur saker och ting bör ske och hanteras, och är något som möjligtvis kan fungera som styrmedel för nyanställda då de lär sig hur man skall bete sig och handla i organisationens intresse. *Organisationens processer* förklarar författarna (2006, s.8) enligt följande:

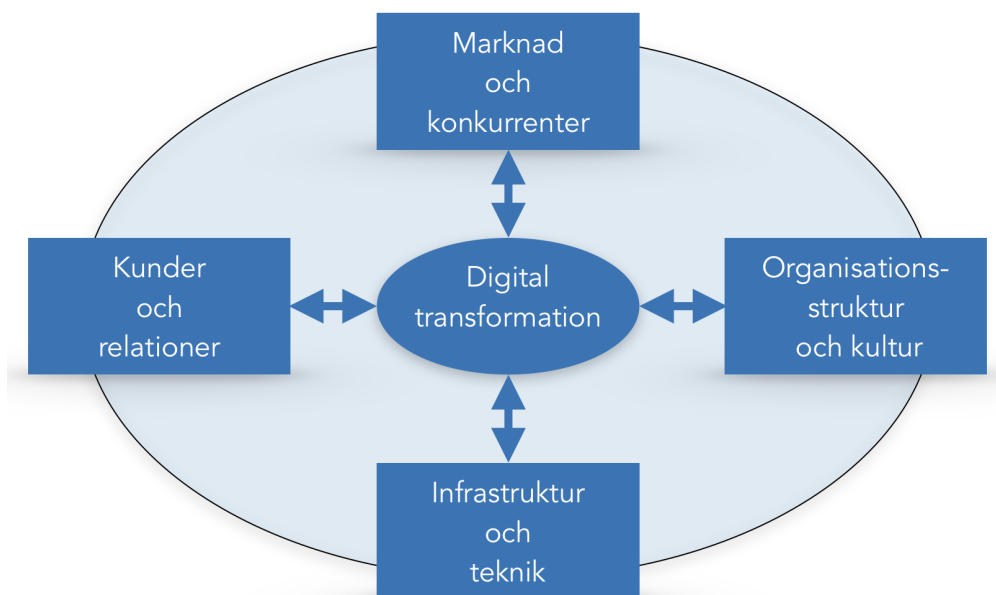
*“Ett ändamålsenligt (utdraget) förlopp (dvs. främst värdeskapande aktiviteter) som innebär att en produkt/tjänst utvecklas eller förändras inom en organisation”.*

Slutligen innebär det sista området; *Organisationens struktur* de olika regler, policies och formella strukturer som i sin tur påverkar maktförhållanden och kommunikationen inom organisationen.

I skillnad till vår studie fokuserar den ursprungliga FEM-modellen på relationerna runt ett IT-system som ett förändringsobjekt. Trots att IT-system och dess integration kan vara en del av den större digitala transformationen så räcker modellen inte för att på ett adekvat sätt beskriva förändringarna som vi fokuserar på i vår studie. Förändringsobjektet i denna studie handlar alltså om den större bilden som täcker en hel *digital transformation* och de områden den påverkar. Därför använder vi FEM-modellen enbart som en utgångspunkt till vår egen undersökning och skapar istället en egen adaption av modellen som är mer anpassad till studiens område och för att besvara vårt syfte. Den egna adaptionen av modellen, tillsammans med hur den ligger till grund för den vidare forskningen beskrivs i följande avsnitt.

## 2.5. Adaption av FEM-modellen

Nedanstående modell (Figur 3) är den adaptionen av FEM-modellen från Svärdröm, Magoulas & Pessi (2006) som har gjorts för att passa studiens fokus på digitala transformationer. Vidare förklaring och motivering kring valen av områden i de yttre rektanglarna och varför de påverkas och påverkar vid *digital transformation* följer nedan:



Figur 3. Adaption av FEM-modellen för att stödja studiens syfte.

### 2.1.1. Organisationsstruktur och kultur

Detta område är en organisationsintern påverkan som undersökts och innebär som namnet föreslår det kulturella och de individer som arbetar inom en organisation. Just den kulturella aspekten innebär enligt Schein (1985) att en viss grupp av medarbetare upptäcker eller utvecklar sätt att hantera problem som de sedan lär vidare till nya medarbetare. Detta är relevant för modellen därför att studien behandlar en konservativ bransch och det kan vara så att det konservativa är beteenden som lärs ut bland medarbetare. Inom detta område undersöks dessutom hur individer i organisationen påverkas vid införandet av digitala

initiativ. Vi anser att det är viktigt för att undersöka exempelvis motståndsbeteenden och allmänt mottagande av transformationen.

### **2.1.2. Infrastruktur och teknik**

Detta är en organisationsintern påverkan vi undersökt i studien. Med detta område menas de olika tekniska lösningar eller hårdvara som organisationen har behövt införskaffa som resultat av den nya digitala arbetsprocessen. Vidare innefattar detta området resurser i form av personal, materiel, monetära medel etc. Vi anser att detta är ett viktigt område att undersöka därför att dess tekniska natur med allra största säkerhet påverkas när nya digitala processer skall införlivas. CEO för United Arab Emirates, Osman Sultan berättar i Westerman et al. (2014) bok att vi lever i en tid där teknologi påverkar oss på alla möjliga sätt och att det innebär osäkerheter när vi skall göra den digitala resan för organisationer.

### **2.1.3. Kunder och relationer**

I och med att fallstudieobjektet är en organisation som inte är ideell eller sponsrad av kommun eller regering utan är vinstdrivande, kräver det att hela tiden hålla goda och välmående relationer med organisationens kunder. Leipzig et al. (2017) talar om vikten för vinstdrivande organisationer att ha goda kundförhållanden i sin artikel, dessutom talar de om vikten att förstå hur *kunden* påverkas av en *digital transformation*. Hughes (2016, citerad i Leipzig et al. 2017) radar upp flera exempel på hur kunders beteenden ändras i takt med att fler bolag och allmänheten genomgår en *digital transformation*. Han förklarar att kunder är mindre förlåtande av misstag och mindre lojala till enstaka organisationer. Vidare berättar Hughes (2016, citerad i Leipzig et al. 2017) att kunderna också är mer informerade idag och kommunicerar även mer med andra kunder och att detta leder till att kunderna får högre förväntningar gällande vilken digital service en organisation kan ge. Kunder och relationer blir därför en betydelsefull och viktig del i vår adaptation av FEM-modellen eftersom vårt fallstudieobjekt som är *grossist* i allra högsta grad är vinstdrivande.

### **2.1.4. Marknad och konkurrenter**

Är ett område som innefattar både förändringar på marknaden samt konkurrerande bolag. Vi anser att detta område är viktigt på grund av dess påverkan på organisationens utveckling. Baserat på marknaden kan organisationen behöva anpassa sig till kommande trender eller innovativa förändringar så att den kan förstärka sin position på marknaden och bli mer konkurrenskraftig. Marknadsförändringar kan kräva att organisationen behöver anpassa sina nuvarande system eller arbetsprocesser så att organisationen kan förbli eller bli mer kompatibel med både andra bolag och med sina kunder. Enligt Ernst & Young (2013) är digitala förändringar en ny kraft på marknaden som leder till stora förändringar i vad kunder förväntar sig och detta kommer innebära att organisationer behöver skaffa nya färdigheter, mått och kunskaper. Konkurrerande bolag och utvecklingen på marknaden sätter press på organisationen för att konstant utvecklas så att den inte varken förlorar sin position eller sitt

goda rykte och anseende. Marknaden och konkurrenter kan tillsammans eller var för sig fungera som motivationsfaktor för organisationen att söka efter innovativa lösningar som både förenklar interna arbetsprocesser samt gör organisationen mer attraktiv för kunder.

### 3. Studiens utredningsmetodik

Undersökningen av studiens problemområde har grundat sig i tidigare forskning om digitala transformationer. Vi har utgått från den teoretiska basen och på ett deduktivt arbetssätt förklarat sammanhang mellan olika teorier om digitala transformationer och förändringar. Detta har skapat en bättre förståelse för hur olika organisationer genomför sina digitala transformationer samt de motgångar eller utmaningar som kan förekomma under transformationsprocessen.

Med tanke på Patel och Davidssons (2011) beskrivning av det deduktiva arbetssättet, påbörjades studien med en objektiv och kritisk undersökning av befintlig teori för att kunna basera det vidare arbetet på ofärgade slutsatser och ge läsaren en klar bild av forskningens förhållningssätt till studiens problemområde. En risk förekom att den befintliga teorin skulle minska eller förhindra eventuella egna upptäckter eftersom det påverkade tankesättet, denna risk poängterar också Patel och Davidsson (2011). För att förhindra detta har vi använt den deduktiva studien för att ta fram en egen adaption av FEM-modellen (se Figur 3), en utgångspunkt till formuleringen av de mest betydande områdena som kan både påverka och påverkas av organisationer vid digitala transformationer. Litteraturstudien resulterade i slutsatsen att de mest påverkande områdena var *organisationsstruktur och kultur, infrastruktur och teknik, kunder och relationer* samt *marknad och konkurrenter*. Samtliga av dessa fyra områden är nyckelaspekter vid organisationens interna och externa förändringar. Genom att först analysera områdena var för sig och sedan undersöka relationen mellan respektive område kunde vi dra slutsatser om deras roll i transformationsprocessen. Motivering till varför samtliga områden är relevanta går att finna i teoriavsnittet.

#### 3.1. Fallstudie

Under studiens vidareutveckling ändrar vi arbetssättet till en induktiv karaktär. Efter att ha tagit fram en adaption av FEM-modellen har vi baserat den vidare undersökningen på en empirisk studie. För att kunna identifiera olika typer av utmaningar och svårigheter med att genomföra en transformation kände vi att det vore bäst för resultatet att genomföra studien tillsammans med en organisation som faktiskt genomgår en *digital transformation*. Patel och Davidsson (2011) styrker vårt val av fallstudie i och med att de förklarar att fallstudier kommer till bra användning när man skall undersöka eller studera processer och förändringar. Den digitala transformationen som vi tidigare har diskuterat äger rum inom *grossisten*, delvis i form av ett nytt e-handelssystem som de kopplat till deras affärssystem. Systemet tillåter kunder till *grossisten* att handla från deras sortiment oavsett tid på dygnet och utan att behöva spendera onödig tid i telefon för att lägga beställningar. Tidigare kunde det ske flera gånger om dagen. Vi anser alltså att förändringen som e-handelssystemet är en del av, i sin tur har inneburit en *digital transformation*. Resultatet som vi förväntar från att genomföra en fallstudie tillsammans med *grossisten* är först och främst insikter i hur organisationen

påverkas när man valt att genomgå en *digital transformation*. Resultatet kommer att manifesteras sig i form av intervjusvar som i sin tur ger oss exempel på hur en *digital transformation* faktiskt ser ut i verkligheten. I och med att vi håller intervjuer med olika personer med olika organisations specifika roller får vi också en inblick i hur varje del av organisationen påverkas vid en *digital transformation*. Detta hjälper oss också att se vilka olika delar av organisationen som eventuellt påverkas mer eller mindre, och på vilket sätt de isåfall påverkas, om det är negativt eller positivt. Eftersom vårt syfte och frågeställning är att undersöka vilka utmaningar som kan förekomma vid en *digital transformation* anser vi det lämpligt med en fallstudie.

## 3.2. Datainsamling

Som val av huvudsaklig datainsamlingsmetod bestämdes att semistrukturerade intervjuer skulle lämpa sig bäst för att besvara syftet. En uppsättning intervjufrågor togs fram i en första omgång för att sedan revideras, kategoriseras och tematiseras. Den slutgiltiga uppsättningen intervjufrågor (bilaga 1) är därför indelad i olika avsnitt beroende på vilka personer ur vilken avdelning från fallstudieobjektet som intervjuas. Vidare är intervjufrågorna indelade ytterligare en gång så att varje informant besvarar frågor om på förhand valda områden. För varje intervjutillfälle bokades minst 60 minuter vilket vi ansåg vara nödvändigt därför att intervjufrågorna är öppna och breda vilket eventuellt också kunde resultera i långa och breda svar. Varje intervjutillfälle spelades även in mha. Dator för att sedan transkriberas. Det transkriberade materialet är till för att användas senare i vår resultat- och analysdel.

Bell och Waters (2015) nämner att till skillnad från exempelvis en enkät kan man med hjälp av en intervju följa upp på ideér och gräva djupare i något som respondenten kanske skummar över men som råkar vara viktigare än den tror. Valet att ha semistrukturerade intervjuer gav oss möjlighet att dessutom ställa följdfrågor om respondenten nämnde något som vi ansåg viktigt. Vid ett par tillfällen förhöll det sig även på så vis att informanten talade om något i sitt svar som vi inte hade tagit i beaktning tidigare och tagit med i vår intervjumall men som vi ansåg kunde vara viktigt för vårt resultat. Då tog vi oss friheten att gå ifrån intervjumallen helt och hållet och grävde djupare i det området.

Patel och Davidsson (2011) förklarar vikten av konfidentialitet på följande vis:

*“[...]likaså är det viktigt att vi klargör på vilket sätt individens bidrag kommer att används, om det är konfidentiellt eller ej” (Patel & Davidsson 2011, s.74).*

I samband med varje intervjutillfälle informerades och säkerställdes därför faktumet att vi inte kommer gå ut med informantens namn men att vi tilläts att hänvisa till informanten med dess roll inom organisationen.

### 3.3. Urval

I linje med de teman och organisatoriska områden som har presenterats tidigare i uppsatsen gjordes ett urval av personer från *grossisten* som hade mest insikt i respektive tema eller område. Dessutom förekom intervjuer där två personer deltog samtidigt. Anledningen till det var därför att vissa av de organisationsområden som vi ville ha svar från var väldigt breda. Exempelvis området som berör organisationsstruktur och kultur; här ansåg vi att det förekom en risk att det skulle bli väldigt svårt för en enda person att ha tillräckligt god insikt i hela området. Därför gjorde vi så att för exempelvis det organisationsstrukturella och det kulturella höll en intervju där både HR-chef (human resources) och marknads- och inköpschef närvarade och svarade på frågor.

De tidigare nämnda Bell och Waters (2015) diskuterar även i sin bok om vikten att ha ett så representativt urval som möjligt i sin undersökning. Vi anser att valet att intervjua de personer som har mest insikt och i respektive område i organisationen uppfyller detta. Även Bryman (2012) förklarar att välja personer utefter kriterier för sin undersökning är nödvändigt. Ett par av kriterierna Bryman (2012) ger som exempel är även yrke eller yrkesområde och bakgrund. Därför valde vi alltså en eller två personer utefter kriterier som bäst skall kunna representera och besvara frågor om våra olika tematiseringar och områden. Nedan följer en kort beskrivning av varje informant till intervjuerna indelade i områdena som den besvarade frågor inom.

#### *Område: Organisationsstruktur och kultur*

- Informant 1: Marknads- och inköpschef för *grossisten*. Personen är med i ledningsgruppen för *grossisten*.
- Informant 2: HR-chef (human resources manager). Arbetar med allt som berör medarbetare, organisation och kultur. Dessutom business excellence vilket innefattar kvalitetsarbete för processer; både interna effektiviteten och kvalitetsutfallet för respektive processfall. Personen är med i ledningsgruppen för *grossisten*.

#### *Område: Infrastruktur och teknik*

- Informant 3: Projektledare hos *grossisten*. Delaktig i implementation av affärssystemet och dess utveckling av funktioner.
- Informant 4: E-handelschef hos *grossisten*. Drivande i framtagandet av e-handelssystemet Kunde inte närvara fysiskt utan var med via telefon.

#### *Område: Kunder och relationer*

- Informant 5: Kundansvarig säljare för *grossisten*. Bakgrund som säljare och administrativt arbete. Varit delaktig för att få ut det nya e-handelssystemet till kunder.

- Informant 6: Projektsamordnare. Representerar ett bolag som är långvarig kund till *grossisten*. En av de kunder som har varit med från början med feedback till utvecklingen och har också längst erfarenhet av det nya e-handelssystemet.

*Område: Marknad och Konkurrens*

- Informant 1 (Se beskrivning ovan)
- Informant 2 (Se beskrivning ovan)
- Informant 3 (Se beskrivning ovan)
- Informant 4 (Se beskrivning ovan)
- Informant 5 (Se beskrivning ovan)

Samtliga av dessa informanter har direkt koppling till det nya e-handelssystemet och har i varierande grad varit delaktiga i både utveckling, utformning och lansering. Samtliga har dessutom påverkats i viss mån av den digitala transformation som systemet har inneburit. Värt att notera är att Informant 4 var med vid telefonförbindelse vilket innebar att vi inte kunde se exempelvis gester eller andra fysiska företeelser men tillsammans med projektledaren gav de ändå en god bild av deras område och fyllde i varandras svar när den ena exempelvis kände att den andra kunde ge ett bättre svar.

### 3.4. Genomförande

Under studiens gång har vi genomfört fyra intervjuer med totalt sex personer. Båda av oss författare närvarade vid varje intervjutillfälle för att kunna komplettera varandra, hjälpa att förklara eventuella missuppfattningar och få en gemensam inblick i informanternas svar, reaktioner och kroppsspråk. För att minska oklarheter och brister i kommunikation togs beslutet att ha personliga intervjuer istället för att använda tekniska hjälpmedel. Intervjun med marknads- & inköpschefen och HR-chefen samt intervjun med e-handelschefen och projektledaren genomfördes på *grossistens* kontor i Göteborg medan intervjuerna med *kunden* och den kundansvariga säljaren genomfördes på *grossistens* kontor i Helsingborg. Anledningen till varför intervjuerna genomfördes i olika städer var på grund av urvalet bland de som skulle passa bäst för att besvara intervjufrågorna. De två informanterna som ansågs ge mest informationsrika svar kring kunder och relationer utgick vid tiden för studien i Helsingborg. Två personer intervjuades individuellt och resterande fyra personer intervjuades i par. Risken med sådant upplägg var att de som intervjuades i par skulle inte leverera spontana svar utan fokusera för mycket på den andra personens svar. Istället skapade de en bra diskussion och kompletterade varandra vilket i slutändan ledde till ett mer fullständigt resultat. Därefter har intervjuerna transkriberats för att ligga till grund för resultatet och fortsättningen av studien. I samband med varje intervjutillfälle säkerställdes även att vi fick tillåtelse att använda informanternas roller inom organisationen och att vi fick möjligheten att återkomma med kompletterande frågor om så behövdes.



### 3.5. Analysmetod

Det tillvägagångssätt som tillämpas för att genomföra analysen av resultatet senare i uppsatsen består i flera olika delar men grundar sig i adaptationen av FEM-modellen som presenterades i avsnitt 2.5. Den första delen innebär ett arbete med att transkribera samtliga intervjuer. Därefter kunde svaren delas in i olika kategorier beroende på vilket område eller inom vilket tema från FEM-modellen som svaret berörde. Eftersom varje informant dessutom har svarat på frågor som berör samtliga teman kunde vi sedan jämföra svaren gentemot varandra. På så sätt gav det oss svar på hur de olika informanterna ur olika områden i organisationen ser på transformationsprocessen och huruvida åsikterna är skilda eller som de är enade. När svaren var sammanställda såg vi hur de relaterar till de teorier och teoretiska ramverk som har presenterats i kapitel fem. Det förekom tillfällen under datainsamlingen där informanterna gett svar på saker inom modellens teman som inte hade teoretiskt stöd sedan tidigare. När det förhöll sig på så vis sökte vi teori inom det som svaret berörde för att se ifall det var något som kunde användas för att besvara syftet eller som det inte var relevant för studien.

Därefter användes den teoretiska grunden i kapitel två för att exempelvis se vilka utmaningar vid deras digitala transformation som *grossisten* har mött, hur de har behandlat och förberett sig på transformationen och ifall deras fall skiljer sig mot vad teorin beskriver.

### 3.6. Validitet & Reliabilitet

För att fullständigt kunna besvara studiens forskningsfråga har vi utformat forskningsprocessen enligt de områdena som tagits fram i adaptationen av FEM-modellen. Sapsford och Jupp (1996, citerad Bell & Waters, 2015) klargör att för att kunna uppnå validitet i studien måste utformningen av forskningsinformationen leda till slutsatser som besvarar syftets frågeställning. Därför har adaptationen en temabaserad struktur som ligger till grund för samtliga steg i studieprocessen. De fyra olika teman som tagits fram ger en bred inblick i organisationen och dess omgivning. Genom att tematisera studien och kontinuerligt arbeta med dessa teman säkerställer vi att slutsatsen besvarar vår forskningsfråga och stämmer med syftet. Tidigare forskning om digitala transformationer och relaterade begrepp är också strukturerade efter de stegen organisationer tar när de ska implementera och genomgå en *digital transformation*. Med hjälp av en sådan struktur ser vi till att inte förbise viktiga aspekter av transformationsprocessen.

*Digital transformation* är ett väldigt brett fenomen och sannolikt förekommer inte all teori om fenomenet i vår studie. För att minimera risken att missa viktig teori genomförde vi en fallstudie där vi fokuserar på en specifik organisation och dess utmaningar kopplade till *digital transformation*. På så sätt kan vi koppla de viktigaste aspekterna av den tidigare

forskningen med organisationens verkliga upplevelser och erfarenheter. För att säkerställa att vi får ett analyserbart resultat har vi även strukturerat intervjufrågorna enligt adaptationen av FEM-modellens teman. Dessutom är informanterna valda från olika områden i organisationen för att få insiktsfulla svar från varje område. Inom varje tema förekommer både områdesspecifika frågor men även gemensamma frågor som berör alla organisatoriska områden. Anledningen till detta är att vi i analysen kan beskriva vilka utmaningar som påträffats vid olika områden av organisationen, samt sammanställa synpunkterna och erfarenheterna från samtliga intervjuade. För att öka reliabilitet i resultatanalysen spelade vi in och transkriberade alla intervjuer för att inga viktiga delar förbisågs eller missuppfattades. Vi har även haft möjlighet att återkomma till de intervjuade ifall fler funderingar eller oklarheter skulle uppstå.

En annan risk i utformningen av forskningsprocessen var att kritik har tidigare riktats mot valet av fallstudier för att undersöka förändringsprocesser. Bell och Waters (2015) förklarar att vissa har ifrågasatt värdet av fallstudier därför att de enbart undersöker enstaka händelser under en viss tidsperiod. Denscombe (2010, s.60) hävdar också att huruvida resultatet från en fallstudie kan generaliseras beror på i vilken grad som fallen liknar varandra. Vi hävdar då att vårt fall inte enbart kan generaliseras för bolag i en specifik bransch med nya e-handelslösningar utan att det kan generaliseras för alla branscher som har genomgått eller genomgår en *digital transformation*.

## 4. Resultat

I följande kapitel kommer det material som samlades in under de kvalitativa semi-strukturerade intervjuerna att presenteras. Mer specifikt kommer det att presenteras med vår adaptation av FEM-modellen som utgångspunkt. I analysen har vi sedan undersökt de svaren vi fick under intervjuerna och sett till hur de berör olika delar i vår adaptation av FEM-modellen. Varje område i ramverket kommer att presenteras i samma följd som tidigare.

### 4.1. Organisationsstruktur och kultur

Organisationen håller på att utvecklas idag som ett resultat av den digitala transformationen de genomgår och denna utveckling innebär och är förknippad med en viss osäkerhet. Det är svårt att förutspå hur *grossisten* själv och hur deras kunder skall förhålla sig till eller anpassa sig till denna utveckling.

*“[...] det inte bara en förändring, för att här tittar vi på ett sätt att jobba som vi inte har jobbat tidigare. Vi har en utvecklingskurva som vi inte riktigt vet vart den är på väg och hur den kommer tas emot. [...] Vi är ute på en ny mark för våra egna del.”* (HR-chef)

Det ställs även en fråga om vilken ny typ av expertis och medarbetare som kan behövas i framtiden inom organisationen. Informanten föreslår att detta bör hanteras med en viss flexibilitet.

*“[...] då behöver vi sätta vissa ansvarsområden och sen det får vara en flexibilitet, det får vara en projektledning och olika expertiser.”* (HR-chef)

Ser man även till interna arbetsprocesser, med fokus på hur upplevelsen var i början av transformationen så förklarar HR-chef att det var *“lite trevande”*. Frågor som *“vad innebär det här?”* och *“vad innebär det att införa ett nytt system såhär?”* dök upp. Hon förklarar dock att det är självklart att frågor som dessa dyker upp. Men att hittills har det inte riktigt skett hos *grossisten* utan att intresset har istället varit väldigt stort för det digitala initiativet. HR-chefen kan även poängtera och ge exempel på positiva effekter som sker som resultat av den digitala transformationen som de genomgår nu. Hon förklarar t.ex. att: *“sättet att jobba tror jag definitivt kommer att avlasta organisationen.”* (Ibid.) ger vidare exempel på vad som kommer att behöva göras för att minska utmaningarna när det gäller trivsel och förändringar i nya arbetssätt och vad som är deras viktigaste fokus att hålla koll på vid införandet av nya system. Eftersom det är en konservativ bransch så är det även många som vill hålla kvar vid de gamla arbetssätten.

*“Sen finns det säkert en generation som har rädslor för nya arbetssätt som är digitala. [...] Det är en förändring i beteenden. Man släpper gamla arbetssätt, vissa av dem har kanske inte varit värdeskapande överhuvudtaget men några (personer) kan ju vara tekniskt begränsade och därför är det viktigt att vi säkerställer att alla hinner med och får den utveckling som de behöver för att kunna applicera det. (HR-chef)*

Med detta i baktanke ser HR-chefen den största utmaningen inom organisationsstruktur och kultur att fånga upp vilka beteenden de har nu och hur man skall bearbeta dem och sedan applicera dem på bästa sätt. Dessutom är det väldigt viktigt att se till vilka beteendeförändringar ett systeminförande har.

*“Jag tror att vårt viktigaste fokus kommer att vara vilka beteendeförändringar är viktiga i och med införandet av (e-handelstjänsten).” (HR-chef)*

## **4.2. Teknik och Infrastruktur**

I början av den digitala transformationen som införandet av ett nytt digitalt initiativ kom att innebära genomförde *grossisten* en omvärldsanalys (läs första citatet från marknads- och inköpschef nedan) och workshops (läs de två följande citaten nedan). Dels för att se hur det såg ut på marknaden hos och deras konkurrenter men även för att deras digitala transformation skall påverka deras kunder på ett sätt som är smidigt.

*“[...] vi gjorde en omvärldsanalys men vi valde ju att inte enbart gå på det. Utan vi gjorde ju en workshop med kunden såhär: Hur vill ni ha det? Då frågade vi ju vad de ville ha, inte vad vi trodde att de ville ha.” (Marknads- och inköpschef)*

*“(vid workshopen) gick man ju igenom lite vad det var man ville, vad man vill uppnå och hur vi såg på det som säljare och vi som jobbar lite på golvet eller vad man ska säga.” (Kundansvarig säljare)*

E-handelschefen förklarar också att något som är svårt, inte bara i början utan även fortfarande är att kunderna själva inte vet exakt vad som de vill ha eller vad som är bäst för dem själva.

*“[...] svårt att fånga upp kundernas behov. Det de säger att de behöver är inte alltid verkligheten. Vi måste fånga upp det som ger nytta till kunderna.” (E-handelschef)*

Den kundansvariga säljaren förklarar att det gick förhållandevis smidigt att genomgå den transformationen som berör hans arbete och att även själva utvecklingen av lösningen har gått

smidigt till ur hans perspektiv. Men han belyser vissa tekniska utmaningar i början av systeminförandet som verkar vara åtgärdade vid det här laget. Det handlar i stort sett om integrationen till deras affärssystem.

*“Men vad jag har förstått så har det väl gått rätt så smidigt. Det har väl varit en utmaning att kunna få in den här automatiken; Att när kunderna lägger sin order, att den då skrivs automatiskt till vårt affärssystem, det har ju varit en liten utmaning, men som man har lyckats lösa.”* (Kundansvarig säljare)

Vidare ger HR-chefen en mer utförlig bild av vad utmaningarna var ur hennes perspektiv i början av transformationsprocessen. Exempelvis förklarar hon att det var en utmaning att förstå vidden av digitaliseringen. Dessutom ger Ibid. exempel på frågor som kom upp om hur man hanterar tekniken tillsammans med de anställda. Samma informant ger dessutom en förklaring av hur det inte bara är den nya e-handelstjänsten som utgör den digitala transformationen utan att det är mycket mer än så som berörs och behöver tas hand om.

*“Utifrån mitt perspektiv så är det väl att förstå helheten i vad det är som ska digitaliseras. Därför att det är ju inte bara (e-handelstjänsten) som är vår digitalisering, det är också vårt affärssystem idag, som vi tittar på hur vi ska jobba med och vad digitaliseringen innebär i det, att skapa en plattform istället för ett system.”* (HR-chef)

I samband med de utmaningar som uppenbarade sig i starten av digitaliseringsprocessen uppenbarade det sig även många frågor som berör organisationens kultur och hur medarbetarna berörs vid en sådan process. HR-chefen ger exempel på sådana frågor som organisationen har behövt att ta i beaktning.

*“Hur är en medarbetare digital? Och där är inte våra medarbetare särskilt digitala ännu. Vad har medarbetaren för redskap? [...] När vill vi ha en platta och varför vill man ha det? Vad är det som finns på den digitala plattformen då? Kan du göra din tidrapport eller gör du den på appen eller gör du den i ett system?”* (HR-chef)

Något som är gemensamt för både marknads & inköpschefen och HR-chefen är de frågor om hur den nya digitaliseringsprocessen eller den *digitala transformationen* påverkar beteenden hos medarbetarna som är vana vid med analoga och personliga arbetssätt och relationer. Även i detta avseende har det varit många frågor att ta i beaktning. En huvudsaklig och gemensam fråga som berör framtida utmaningar har handlat om huruvida en medarbetare är mottaglig för digital förändring. Slutligen förklarade även den kundansvariga säljaren att det mest utmanande ur dennes perspektiv när det gäller det tekniska är att hålla den digitala transformationen i liv, med fokus på e-handelssystemet. Han förklarar att eftersom *grossisten*

är ett större bolag finns en risk att när man kommit fram till en lösning och släppt den så flyttas kanske fokus till andra projekt och då stannar utvecklingen av.

### 4.3. Kunder och relationer

I detta avsnitt presenterar vi fynd från båda sidor av spektrat. Alltså hur *kunden* uppfattar att arbetssätt och processer har förändrats som resultat av det nya systeminförandet och den större digitala transformationen. Men även hur *grossisten* själv uppfattar att kunderna påverkas och vilken typ av respons de fått.

*Kunden* började med att presentera bolaget där han jobbar, samt relationen han har till *grossisten*. *Kunden* har varit *grossistens* kund i nästan tjugo år och genom åren har det skapat en god relation bolagen emellan och speciellt till säljarna. *Kunden* har också varit med från början i utvecklingsprocessen av den nya e-handelstjänsten. Detta hjälpte med att få en god inblick i utvecklingsprocessen som *grossisten* har genomgått. *Kunden* påpekade vissa brister som de har upplevt. Exempelvis har artikelnamn inte alltid varit lätta att hitta eftersom de har olika beteckningar trots att det är samma råvara eller produkt. Detta var något som var lite problematisk i början men *grossisten* har löst problemet under utvecklingsprocessen. *Kunden* berättar att det har funnits och finns fler fördelar med tjänsten än nackdelar. Sedan digitaliseringen av handelsfunktionen har *kunden* anser de att det ger dem bättre koll, till skillnad från hur det fungerade förr, exempelvis har *kunden* nu möjlighet att se på sortimentet som *grossisten* erbjuder på ett helt annat sätt. Även själva beställningsprocessen är mer effektiv då *kunden* kan beställa när han vill utan att vara beroende av kontorets öppettider.

*“Sen det som är fördelen med webbshoppen, även om jag har vetat vad som finns i katalogen, så får man ändå upp ett helt annat sortiment när man ser allt, från vad som finns i Danmark eller vad som finns i Tyskland.”* (Projektsamordnare hos *kunden*)

Trots att den nya digitala tjänsten har förenklat beställningsprocessen för *kunden* så säger han att det fortfarande finns mycket av det klassiska sättet av att kommunicera med *grossistens* säljare. Webbshoppen har inte påverkat själva relationen som finns mellan *kunden* och *grossisten* i någon större utsträckning.

*“Vi gör många beställningar via webbshoppen men vi gör nog fortfarande lika många när vi ringer in. [...] så den kontakten har vi kvar. Eller den har inte försämrats. [...]”* (Projektsamordnare hos *kunden*)

*Kunden* har dock påpekat att det viktigaste för att påbörja en bra relation är personlig kontakt. Vid en fråga om huruvida troligt det är att *kunden* skulle välja att handla från en leverantör som är mer digitalt utvecklade och kan erbjuda en digital e-handelsplattform har han berättat

att det just den första personliga kontakten som är viktig för att skapa förtroende för säljaren som representerar bolaget.

*“För mig tror jag det är viktigt att man börjar med en säljare så man får ett förtroende [...] Till att börja med iallafall, sen har jag inga problem med att gå över till digitalt. Det ligger ju ändå lite i tiden. Jag är med på det.” (Projektsamordnare hos kunden)*

Det är just detta förtroende i det som *grossisten* erbjuder som bestämmer över konkurrenskraften hos *grossisten*. Den digitala utvecklingen fungerar som en extra fördel som förenklar vissa arbetsprocesser men påverkar inte speciellt mycket av *kundens* beslut om huruvida den skall köpa från leverantören i första början.

*“Egentligen tror jag att vi hade kunnat få likadana priser från andra ställen, för det hade vi nog kunnat kräva, men sen handlar det om förtroendet till varandra [...] Det skulle behöva hända något väldigt märkligt för att vi skulle behöva byta.” (Projektsamordnare hos kunden)*

## 4.4. Marknad och konkurrenter

Under intervjuerna tillfrågades respektive informanter om situationen på marknaden angående digitala transformationer och hur de känner sig konkurrenskraftiga jämfört med andra liknande bolag i samma bransch. I flera fall liknade svaren varandra och de påpekade att inom just denna bransch har digitaliseringsprocessen utvecklats och skett väldigt långsamt. Det finns redan företag som har påbörjat den digitala utvecklingen i *grossistens* bransch men, som informanterna berättar, har de inte lyckats eftersom de antingen varit för tidiga eller inte lyckats att fånga kundernas behov. De har heller inte, i någon större utsträckning ändrat deras position på marknaden med hjälp av detta. *Grossisten* valde istället att implementera deras digitala förändring lite senare och fokusera mycket mer på *kundens* behov vilket har resulterat i mer genomtänkt digital lösning. Angående huruvida den digitala transformationen som *grossisten* har påbörjat har skett som en respons av hur det ser ut på marknaden och hur läget ser ut för deras konkurrenter svarar informanterna enligt följande.

*“[...] det finns konkurrenter som har drivit den här typen av affär i 10 år men men har inte fått någon större genomslag. Man kanske har varit för tidigt ute, man kanske inte har haft tillräckligt bra funktion eller så har kunderna inte litat [...] på att de får rätt pris.” (Marknads- och inköpschef)*

Den kundansvariga säljaren och till viss del marknads- och inköpschefen ger också exempel och föreslår att branschen har varit och i viss mån fortfarande är konservativ. Digitaliseringen har dock varit en drivande faktor under de allra senaste åren och därför anser informanterna

att *grossisten* måste uppnå en viss nivå i den digitala transformationen för att kunna både behålla sin position på marknaden och även leda den framtida utvecklingen.

*Men nu känner vi ju att nu brinner det, nu är det bråttom för att leda och inte följa, och att världen förändras snabbt. Det kommer att komma en ny generation med inköpare som är uppväxta med digitalt köpberoende sen de var tonåringar.”* (Marknads- och inköpschef)

HR-chefen tillsammans med marknads- och inköpschefen talar om den tidsperiod då de valde att börja med sin digitala transformation som började med ett nytt e-handelssystem. Enligt HR-chefen och vad hon känner att branschen och kunderna andas anser hon att de har tajmat digitaliseringsprocessen väldigt bra. Valet att vänta med att starta digitaliseringsprocessen innebar att de kunde se vart ambitionsnivån skulle ligga och utifrån den kunde de lägga en egen ambitionsnivå. *Grossistens* ambitionsnivå blev således hög eftersom inte deras ambition är att leda istället för att följa.

*“[...]vi har lagt en ambitionsnivå som har varit på en hög nivå utifrån den tekniska aspekten och den underlättar ju beteendeförändringen hos kunden. Så att spontant så vill ju jag också säga det här att vi jobbar ju med att leda och inte följa andra aktörer inom vårt segment och det tror jag att vi gör nu. Men vi har inga bevis ännu.”* (HR-chef)



## 5. Diskussion

I detta avsnitt skall resultatet från datainsamlingen analyseras och diskuteras i enlighet med den adaptationen som gjorts av FEM-modellen och dess tematiseringar. Rubriksättningen är enligt de relationer mellan en organisations olika områden och i den ordningen som de förekommit tidigare. Avslutningsvis i kapitlet presenterar vi våra egna reflektioner av vad vi sett för motsägelser eller överensstämmelser med teorin i analysen.

### 5.1. Organisationsstruktur och kultur

Trots att *grossisten* redan har påbörjat sin digitala transformation påstår HR-chefen att de fortfarande befinner sig i planeringsstadiet och inte riktigt vet vart utvecklingen är på väg ännu. Westerman et al. (2014) beskriver detta stadiet som avgörande på grund av flera anledningar. Dels för att skapa en gemensam vision för de som är involverade i transformationen och dels för att förstå hur digitalt mogen organisationen är och slutligen för att analysera hot som kan uppstå under transformationsprocessen likaväl som möjligheterna som transformationen kan resultera i (Ibid). Det är viktigt att inte förbise något betydande steg av planeringsfasen eftersom, som Kotter (1995) berättar, det kan påverka transformationen negativt. Just denna fas anser marknads- och inköpschefen är utmanande eftersom den odefinierade riktningen som digitala transformationen leder i kan innebära svårigheter inom organiseringen av arbetssätt. HR-chefen förklarade också att det säkert finns en generation som har rädslor för nya digitala arbetssätt och att anledningen till detta är att man behöver släppa sina gamla arbetssätt. Dent och Goldberg (1999) argumenterar i deras artikel att folk inte nödvändigtvis motsätter sig förändring utan att de snarare reagerar på hoten som de kanske förknippar med förändringen. Men i *grossistens* fall har inte medarbetarna hittills varken satt sig emot förändringen eller sett den som ett hot (HR-chef) .

*“Sen finns det säkert en generation som har rädslor för nya arbetssätt som är digitala. [...] Det är en förändring i beteenden. Man släpper gamla arbetssätt, vissa av dem har kanske inte varit värdeskapande överhuvudtaget men några (personer) kan ju vara tekniskt begränsade och därför är det viktigt att vi säkerställer att alla hinner med och får den utveckling som de behöver för att kunna applicera det. (HR-chef)*

Flera olika informanter talar om hur valet att starta en process för att digitalisera påverkar mer än att bara exempelvis ett sätt att sälja, som är fallet med e-handelssystemet. Detta är något som de, i uppsatsen, tidigare nämnda Schallmo et al. (2017) förklarar också. Deras främsta fokus är på hur en *digital transformation* av en organisations affärsmodell påverkar mer än bara sättet att göra affärer på. Ibid. ger exempel på att värdekedjor och nätverkanter med andra aktörer i omgivningen också påverkas. HR-chefen förklarar att även de funderar på hur den digitala transformationen kommer att påverka de interna arbetsprocesserna.

Rimon (2017) berättar att den digitala transformationen kan resultera i förbättringar av arbetssättet, i synnerhet inom human resources, så länge den genomförs på rätt sätt. Kopplat till detta, påstår HR-chefen att den viktiga aspekten är mottagligheten hos medarbetarna. Transformationen skall förenkla vardagen och därför måste organisationen se till att sättet de presenterar nya lösningar på fångar medarbetarnas intressen. Annars kommer de inte att anpassa sig till förändringarna. Achilles et al. (2009) beskriver i sin artikel att det är just sättet som organisationen väljer att introducera förändringar och förklara hur de kommer gå till som är särskilt viktigt. Vidare förklarar Achilles et al. (2009) att istället för hantera medarbetarnas motstånd i efterhand kan organisationen uppmuntra medarbetarna och förklara de nya utmaningarna som kommer upp i samband med transformationen. På så sätt kan organisationen möjligtvis undvika det problem som marknads- och inköpschefen förklarar:

“ [...] *alla vill ha förändring men ingen vill förändra.* ” (Marknads- och inköpschef)

Dessutom berättar HR-chefen att sättet på vilket organisationen kommer att fortsätta genomföra förändringarna beror i hög grad på hur själva arbetsprocesserna kan förändras. Dessa innebär enligt henne ledningsprocesser, projektprocesser och tidsfördelning av arbete. I detta stadiet av en transformation belyser Westerman et al. (2014) vikten i att organisationen inte ska tappa momentum i transformationsprocessen, vilket är något som även vissa informanter till studien ser som en utmaning.

## 5.2. Teknik och Infrastruktur

Som en del i *grossistens* digitala transformation är som tidigare nämnt införandet av ett nytt e-handelssystem som möjliggör nya sätt att göra affärer på, både för kunder och för *grossistens* säljare. Däremot förklarade informant 3, 4 och 5 att när *kunden* lade sin order via e-handelssystemet i början av dess användning av kunder skrev det inte transaktions- eller orderdata direkt till affärssystemet. Istället skickade e-handelssystemet ett mail till säljaren som därefter manuellt färdigställde ordern på samma sätt som de gjort tidigare. Enligt Grunberg (1997) är nyckeln till en lyckad systemintegration av ett informationssystem att varje del skall kunna tala med varandra utan att man i efterhand skall behöva lägga till eller rätta till data som blivit korrupt eller felaktig dvs. att systemen skall ha *semantisk interoperabilitet*. Ser vi då till *grossistens* fall så var deras systemintegration inte lyckad enligt Grunberg (1997) och Heflin och Hendler (2000). Samtidigt möjliggjorde denna temporära lösning att de kunde fortsätta att göra affärer med kunder på daglig basis under hela införandet av systemet utan avbrott. *Grossistens* systemintegration motbevisar därför att data behöver överföras mellan systemen utan att behöva läggas in på nytt manuellt i efterhand, åtminstone initialt vid release och med enbart ett fåtal kunder som tillåts använda lösningen. Det var dessutom ett medvetet val av *grossisten* att rulla ut lösningen tidigt till ett par pilotkunder eftersom det gav dem mer feedback att arbeta utifrån.

Utöver de tekniska lösningar som *grossisten* har behövt införskaffa som resultat av den digitala transformation de genomgår innefattar den adaptation som gjorts av FEM-modellen inom teknik och infrastrukturområdet skall även införskaffandet av teknisk hårdvara tas i beaktning. I dagsläget har varje medarbetare en stationär dator eller en laptop tillsammans med en mobiltelefon. På det sättet har det varit den sista tiden och därför har inte den digitala transformationen inneburit nya tekniska fysiska lösningar men HR-chefen kan ge exempel på hur de har börjat att ta hänsyn till frågor som berör ny teknisk hårdvara. En platta (surfplatta) har kommit upp som förslag men också frågan om varför man vill ha en sådan och vad det är man kan göra med en sådan.

*“När vill vi ha en platta och varför vill man ha det? Vad är det som finns på den digitala plattformen då? Kan du göra din tidrapport eller gör du den på appen eller gör du den i ett system?”* (HR-chef)

En stor utmaning som Westerman et al. (2014) ser med digitala transformationer är som tidigare förklarar i avsnitt 2.2. att man lätt kan tappa momentum i transformationsprocessen innan den hinner bli djupt rotad i dagliga operationer och i kundupplevelsen. Precis denna utmaning är vad den kundansvariga säljaren talar om inför framtiden när det gäller det digitala initiativet som är e-handelslösningen. Han förklarar att i och med den stora storleken av grossistbolaget så förekommer en risk att organisatoriska medel förflyttas till andra projekt när e-handelslösningen anses vara “färdig” istället för att ständigt uppdatera med ny funktionalitet. Ifall detta är en utmaning som kommer uppstå i ett senare skede av det digitala initiativets livstid återstår att se. Huruvida *grossisten* bibehåller sitt momentum i transformationsprocessen kan Westermans et al. (2014) tre aspekter hjälpa oss att få förståelse för.

Enligt den första aspekten *Building foundation capabilities* (se avsnitt 2.3.) så har *grossisten* de facto en plan, om än semistrukturerad, för hur man skall öka den digitala kompetensen. HR-chefen förklarar att vissa medarbetare idag kan vara tekniskt begränsade och därför är det viktigt att *grossisten* säkerställer att dessa personer får den utveckling som de behöver för att kunna applicera det. Marknads- och inköpschefen stärker påståendet om en plan för att öka digitala kompetensen genom att förklara hur de sätter vissa ansvarsområden och att de sedan får ha en viss flexibilitet och att de kommer ha en projektledning med olika expertiser.

Enligt den andra aspekten; *Aligning reward structures* (se avsnitt 2.3.) uppfyller *grossisten* på ett begränsat sätt detta. En typ av tillkännagivanden skulle man kunna se som rollbyten inom organisationen eller befordringar. Den tjänst som e-handelschefen har idag är exempelvis ett direkt resultat från utvecklingen av det nya e-handelssystemet. Men utöver detta har inte belöningsstrukturer skapats för att främja utvecklingen av transformationsprocessen.

Gällande den sista aspekten, *Measuring, monitoring, and iterating*: (se avsnitt 2.3.) uppfyller *grossisten* detta i viss utsträckning. Enligt Westerman et al. (2014) är ett sätt att följa och mäta framsteg i sina digitala initiativ att ha KPI:er (Key Performance Indicators). Ett sätt man kan se att de mäter framstegen i det digitala initiativet som är e-handelssystemet är att se hur stor del av sin kundbas som använder det nya handelsättet. De håller koll på hur många av kunderna som använder systemet vid olika tidpunkter. Dessutom finns mål för hur många användare *grossisten* skall ha vid en viss tid efter release (exempelvis efter ett år).

### 5.3. Kunder och relationer

Trots att det inte är enbart *grossistens* e-handelstjänst som utgör dess digitala transformation så har den ändå spelat en stor roll i transformationen. Det är inte minst sant för kunder och för relationer. Hughes (2016, citerad i Leipzig et al. 2017) hävdar att kunderna är mer informerade idag och att de även kommunicerar mer med andra kunder och att detta leder till att kunderna får högre förväntningar gällande vilken digital service en organisation kan ge. Detta verkar inte vara fallet hos vårt *fallstudieobjekt*. *Kunden* till dem som skall vara representativ för *grossistens* kunder i allmänhet talar om hur det fortfarande är viktigt att få en personlig kontakt innan man möjligtvis ingår en mer långtgående relation och där man senare möjligtvis också börjar med digitala handelsätt. Som marknads- och inköpschefen påpekar kan detta bero på förhandlingens karaktär. *Grossistens* försäljning består huvudsakligen av B2B-affärer som marknads- och inköpschefen påstår är mer komplexa eftersom de kräver en annan typ av kundrelation för eventuell förhandling om pris etc. än B2C-affärer. Därför är det viktigt att behålla en bra kundrelation vilket även Leipzig et al. (2017) talar om i sin artikel när han beskriver vinstdrivande organisationer.

Straker och Wrigley (2016) stödjer också det som *kunden* till *grossisten* hävdar. Ibid. förklarar att det är kritiskt att skapa emotionella förhållanden till *kunden* för att kunna behålla dem. Speciellt i ett samhälle som erbjuder en sådan enorm mängd av alternativ när det gäller varor, tjänster och affärer. Den nya teknologin har öppnat nya vägar för kommunikation och möjliggjort tillgången till mer information men det har även inneburit nya utmaningar i att kunna möta *kundens* behov. Straker och Wrigley (2016) menar också att förmågan att möta *kundens* behov är nuförtiden en större utmaning än att utveckla de digitala lösningarna som skall uppfylla dessa kundbehov. Både *grossistens* informanter och Leipzig et al. (2017) menar att den stora utmaningen i relationen till organisationens kunder är att förstå hur kunders beteenden förändras i samband med den digitala transformationen. E-handelschefen berättar också att branschen som *grossisten* befinner sig i är fortfarande konservativ och detta gäller även *grossistens* kunder. Det stämmer överens med det som Fitzgerald et al. (2013) presenterar i deras rapport. (se bilaga 2)

Bilaga 2 (Fitzgerald et al. 2013) visar att konservativa bolag är förberedda för att genomföra digitala förändringar men att det ändå förekommer en motvilja till transformation. Den bilden

av motvilja har också både e-handelschefen och *kunden*. De förklarar att många fortfarande är rädda för att digitala initiativ kommer att ersätta den personliga kontakten. Även HR-chefen berättar att det finns en rädsla inför vidare implementering av digitala förändringar hos de medarbetare som är mindre teknikkunniga. Detta har resulterat i att den nya e-handelstjänsten, som är en del av den större digitala transformationen, skall fungera som ett digitalt verktyg som skall förenkla vardagen och alltså inte ersätta den kundkontakten som Straker och Wrigley (2016) och Westerman (2014) förklarar är så viktig.

Både HR-chefen och marknads- & inköpschefen har också förklarat att hittills har de förstått *kundens* grundbehov. Detta har därför lett till en god relation mellan *grossisten* och *kunden*. Genom att inkludera pilotkunder i utvecklingen av den nya e-handelstjänsten har *grossisten* fått feedback från utvecklingens början om tjänstens funktionalitet. I och med att de gjorde så, följde de också de strategiska punkterna som både Achilles et al. (2009) och Westman et al. (2014) har skrivit om. Detta betyder dock inte att kundsegmentet inte kommer att förändras. Marknads- och inköpschef berättar att tjänsten uppdateras och utvecklas kontinuerligt, vilket bekräftas av HR-chefen som förklarar att det kan komma nya användningsmöjligheter i form av exempelvis en mobilanpassad version av e-handelstjänsten som även *kunden* har nämnt är tjänstens utvecklingspotential.

## 5.4. Marknad och Konkurrenter

Som informanterna berättade befinner sig *grossisten* i en digitalt konservativ bransch vilket innebär att bolagen inom branschen inte har utvecklat en digital mognad för att hantera både interna och externa arbetsprocesser. Marknads- och inköpschefen förklarar dessutom att de hittills har varit skyddade från utländska konkurrenter eftersom små och medelstora poster tillsammans med varor som är otympliga innebär att det är svårt för någon konkurrent att skicka varorna till samma land som *grossisten* på ett lönsamt sätt. De konkurrenter som befinner sig i Sverige har en likvärdig prissättning vilket innebär att det har varit andra aspekter som har styrt konkurrenskraften hos bolagen såsom exempelvis kundrelation, köppplevelse eller trovärdighet (Projektsamordnare hos *kunden*). Fitzgerald et al. (2013) berättar dock att den digitala utvecklingen är anledningen till att nästan inga bolag längre är skyddade från den konkurrenskraftiga situationen på marknaden. Även marknads- och inköpschefen påpekar att det finns en risk att marknaden kommer att revolutioneras av organisationer som skapar nya sätt att sälja eller en ny typ av kundupplevelse. Därför börjar det bli brådskande för *grossisten* att med hjälp av nya digitala initiativ utveckla sina interna och externa processer för att kunna anpassa sig till den kommande generationen med digitala vanor.

*Men nu känner vi ju att nu brinner det, nu är det bråttom för att leda och inte följa, och att världen förändras snabbt. Det kommer att komma en ny generation med inköpare som är uppväxta med digitalt köpberoende sen de var tonåringar.”* (Marknads- och inköpschef)

*Grossistens* informanter påpekar att deras organisation är sen, sett till konkurrenterna, med att starta en digital förändring och att implementera nya digitala lösningar. Andra bolag har drivit exempelvis e-handelstjänster i nästan tio år. Detta har emellertid inte inneburit att *grossisten* har förlorat sin position på marknaden. Både marknads- och inköpschefen och den kundansvariga säljaren berättar att konkurrenterna inte haft ett större genomslag med sina digitala tjänster. Enligt informanterna kan det bero på brister i funktionalitet eller att tjänsterna inte kunde förbättra kundupplevelsen. Starker och Wrigley (2016) påstår att en god kundrelation i det digitala samhället inte bara baseras på utbudet av de digitala och teknologiska lösningarna utan på *kundens* engagemang och kundupplevelsen som de lösningarna erbjuder.

Westerman et al. (2014) påstår att nyckeln till att bygga en god kundrelation är att först kunna förstå kundbeteendet och hur det förändras i det digitala samhället. HR-chefen berättar att det är just förståelsen av kundbeteenden som har varit, och fortfarande är, en av de största utmaningarna under *grossistens* digitala transformation. Starker och Wrigley (2016) menar också att i dagens samhälle som erbjuder ett överflöd av tjänster och produkter är det kritiskt för organisationer att kunna skapa goda relationer till kunderna för att få kunna behålla dem. Som Westerman et al. (2014) berättar, är det viktigt att både kundbeteenden och organisatoriska krav analyseras tillsammans för att lyckas leverera en ny kundupplevelse. Vad både Westerman et al. (2014) och Starker och Wrigley (2016) föreslår stämmer särskilt bra med hur det ser ut i grossistbranschen. Marknads- och inköpschefen berättar att den digitala förändringen är till för att förbättra kundupplevelsen eftersom det är vad som faktiskt kan förstärka *grossistens* konkurrenskraft.

## **5.5. Avslutande reflektioner**

Innan vi presenterar slutsatsen av vår studie vill vi först ge våra reflektioner kring den. Med adaptationen av FEM-modellen som grund till studien har vi i detta kapitel analyserat de olika områdena från modellen som har med *digital transformation* att göra, med fallstudieobjektet som exempel. Under studiens gång upptäckte vi att det inte riktigt går att leverera endast ett svar som är applicerbart för alla typer av organisationer. *Digital transformation* tolkas nämligen på olika sätt inom olika organisationer och därför kan inte alla följa samma riktlinjer om de inte delar samma uppfattning och definition. Vårt ramverk har dock hjälpt oss med att på ett generellt sätt beskriva vilka utmaningar som kan uppstå inom de olika områdena. Dessutom anser vi att varje organisation bör reflektera över hur de kan anpassa vår

adaption av FEM-modellen till deras verksamhet och ifall det är nödvändigt att lägga till eller byta ut ett område från vår adaption om det är något annat som är extra viktigt för dem.

Något som hade kunnat göras annorlunda för att möjligtvis få ett mer fullständigt och välgrundat resultat hade varit ifall vi hade mer än ett fallstudieobjekt. På så sätt skulle man kunna se, i analysen, ifall de utmaningar som kunnat identifieras i denna studien överensstämmer med de utmaningar som andra bolag i samma bransch upplever i deras digitala transformationsprocess. En sådan studie skulle med all säkerhet kräva mer tid och resurser än vad som anses rimligt för en kandidatuppsats omfattning.

En avslutande reflektion angående fallstudieobjektet är att de har uppfattat vikten av att bibehålla och förbättra kundrelationer och beteendeförändringarna inom organisationen som är bland de viktigaste aspekterna som dykt upp i analyskapitlet. Eftersom de även verkar ha gjort dessa upptäckter tidigt anser vi att de är väl förberedda inför transformationens fortsättning och förhoppningsvis kommer vi snart att se mer resultat av deras arbete.

## 6. Slutsats

Syftet för studien var att undersöka och presentera olika utmaningar som kan förekomma när en organisation skall genomgå en *digital transformation*. För att besvara syftet framställde vi en adaption av FEM-modellen som ansågs lämplig för att undersöka utmaningar inom olika delar av organisationen och dess omgivning. Vi har först och främst sett att adaptionen av modellen ger en god inblick i kritiska områden till en organisation som berörs vid en transformationsprocess och vid förändringar. Dessutom har vi sett att samtliga av områdena på något sätt påverkas, dock i varierande grad. Vidare har vi med adaptionen och dess tematiseringar som grund funnit att trots det att en *digital transformation* enligt vår definition innebär införandet av digitala innovationer och lösningar betyder inte detta att störst påverkan för en organisation är inom teknik och infrastruktur. Vi har funnit att i fallet med vårt fallstudieobjekt förekom utmaningar i synnerhet inom organisationsstruktur och kultur men även i området för kunder och relationer. Karaktären av utmaningarna som verkar inom de två områdena har vi funnit att huvudsakligen ha att göra med förändringsbeteenden. Därför är det vid en *digital transformation* kritiskt att se efter vilka beteenden som uppstår, hur de manifesterar sig och hur man kan hantera dem. *Change management* blir därför ett fundamentalt begrepp för att lyckas med en *digital transformation*. Ett annat fynd är att en tidig och gradvis implementation hos ett fåtal utvalda pilotkunder inte kräver fullständig semantisk interoperabilitet mellan systemen och att det är ett bra sätt för att få feedback på funktionalitet.

### 6.1. Studiens överförbarhet

Vår studie ger svar och exempel på vilken typ av utmaningar som möts då en organisation har gjort valet att genomgå en *digital transformation*. Faktumet att studien gjordes tillsammans med och med hjälp av fallstudieobjektet som är grossist för standardvaror inom bygg och industri har gjorts tydligt. Däremot klargjordes även i början av undersökningen att resultatet skall generaliseras för att kunna tillämpas i samtliga branscher som är konservativa i sin natur, i synnerhet gällande digitalisering. Begreppet *digital transformation* har olika betydelse inom olika områden och därför uppstår en svårighet i att överföra studiens resultat. Men, om den definition av *digital transformation* som ges i avsnitt två används bör studien ge liknande, om inte samma, resultat för andra branscher likväl.

### 6.2. Förslag till vidare forskning

För att verkligen säkerställa att denna studie gjordes tillräckligt generaliserad gällande sitt resultat skulle det möjligtvis vara intressant att testa vårt tillvägagångssätt med vår adaption av FEM-modellen och dess tematisering i en annan bransch som är konservativt inställd till digitala förändringar. Eventuellt skulle den dessutom kunna testas i en bransch som är känd för att vara progressiv och positivt inställd till digitala förändringar för att se ifall samma typ



av utmaningar förekommer där. En jämförelsestudie skulle då också kunna göras för att se skillnaden i var utmaningar förekommer i de olika områdena av modellen, kanske skiljer de sig åt?

Ett annat förslag är att göra samma studie fast längre fram i tiden. Alltså återbesöka branschen och använda modellen för att se hur långt man har kommit eller vad det är för utmaningar som branschen upplever då med sin digitala transformation. Detta skulle kunna göras med ett perspektiv på 3-5 år.

## 7. Referenser

- Achilles A. Armenakis & Stanley G. Harris (2009) *Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice*, Journal of Change Management, 9:2, 127-142.
- Bell, J., & Waters, S. (2015). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Denscombe, M. (2010). *Good Research Guide: For small-scale social research projects* (4th ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- EY Global Insurance. (2013). *Insurance in a digital world: The time is now*. London: Ernst & Young LLP. [2018-04-26]
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. (Research Report: 2013). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Grunberg, D. (1997). Information system integration. *Franchising World*, 29(6), 41.
- Heflin, J., & Hendler, J. (2000). Semantic interoperability on the web. Maryland Unik College Park Dept of Computer Science.
- Hinings, Gegenhuber, & Greenwood. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hughes, A. (2016). How the digital revolution is changing consumer behaviour. PA Knowledge.
- Kotter, John P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.(includes related organizational transformation steps)(Cover Story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59.
- Li, L. Y., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 1-29. doi: 10.1111/isj.12153

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Nationalencyklopedin [NE] (u.å.). *Grossist*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/grossist> (hämtad 2018-06-07)

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Rafferty, A., & Jimmieson, N. (2017). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248-264

Rimon, G. Six surprising truths about how digital transformation will change HR. (2017). *Strategic HR Review*, 16(2), 102-104.

Sapsford, R., & Jupp, V. (1996). *Data collection and analysis*. London: Sage.

Schallmo, D., Williams, Christopher A, & Boardman, Luke. (2017). Digital transformation of business models best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014-1.

Schein, E. H., (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, \$21.95

Straker, K., & Wrigley, C. (2016). Emotionally engaging customers in the digital age: The case study of “Burberry love”. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 276-299.

Svärdström, J., Magoulas, T. & Pessi, K. (2006). *FEM – Framework for understanding Enterprise Morphology*. Unpublished manuscript, IT-universitetet Göteborg, Department of Applied Information Technology.

Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., . . . Von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital : Turning technology into business transformation*.

# 8. Bilagor

## 8.1. Intervjumallar

**Intervju m. Marknads- och inköpschef och HR-chef (organisationsstrukturellt och kulturellt perspektiv)**

*Projektprocess och internt arbete:*

- Vad är din roll, och vad är dina huvudsakliga uppgifter?
- Hur länge har du jobbat inom tjänsten och vad var dina roller innan?
- Hur är (fallstudieobjektet) tilldelat (koncernstruktur)?
- Generellt sett, hur tycker ni att processen att övergå till webborder har varit? då
- Hur har processen sett ut för er? Hur påverkar den organisationskulturen tilldelning av roller? då
- Weborder är en del av den större digitala transformationen. Hur påverkar den transformationen interna arbetsprocesser? Då och nu
- Hur påverkar transformationen interna relationer och trivsel? (är det mycket stress, är anställda entusiastiska, finns det motivation osv.) då och nu

*Utmaningar:*

- Vilka utmaningar har uppstått mest under digitala transformationsprocesser? (motstånd) då
- Vilka typer av utmaningar har ni idag? Nu
- Hur hanterar ni utmaningar? Då och nu

*Marknad:*

- Hur tidspressat är det att uppnå vissa mål inom transformationen? Nu och framtid
- Hur mycket av transformationen har ni baserat på det era konkurrenter gör? (hela transformationen, tydliggör)

*Avslutande frågor:*

- Vad ser ni mest utmanande inför framtiden?
- Finns det något ni vill lägga till eller något viktigt vi har glömt fråga om?
- Är det okej att vi återkommer om vi känner att det behövs?
- Är det okej om vi går ut med er titel inom bolaget i vår uppsats?

## Intervju m. projektledare och e-handelschef (Teknologisk perspektiv)

### *Projektprocessen:*

- Vad är din roll, och vad är dina huvudsakliga uppgifter? Nu
- Hur länge har du jobbat inom tjänsten och vad var dina roller innan? Dåtid
- Generellt sett, hur tycker ni att processen att övergå till webborder har varit? Dåtid
- Hur har processen sett ut för er? Hur mycket mer resurser (i form av pengar och tid) krävdes det att ta fram en webborder jämfört med tidigare arbete? Dåtid Nutid
- Hur mycket resurser krävs det nu att underhålla systemet? (Är din roll (e-handelschef) ett resultat av det nya tjänsten)? Nu

### *Utmaningar:*

- Detta är ett system som ni har byggt själva, eller hur? Varför valde ni att göra det istället för att köpa en färdig lösning? Dåtid Nutid
- Vilka tekniska utmaningar har ni upplevt när ni skall integrera den nya digitala säljprocessen? Ge exempel. Dåtid
- Hur har ni hanterat de här utmaningarna? Dåtid Nutid
- På vilka sätt har ni arbetat med säkerhet i webborder & vad har ni upplevt för utmaningar här? Dåtid

### *Kundperspektivet:*

- Vilken feedback har ni fått? Vad tror ni själva att kunderna tycker? Dåtid Nutid
- Vad tror ni själv att kunderna vill ha ut av systemet? Framtid

### *Marknaden och konkurrens:*

- Vilken, om någon press känner ni från konkurrenter gällande digitala transformationer? Nu
- Hur anser ni att Webborder hjälper er att bli mer konkurrenskraftiga? Nu Framtid

### *Avslutande frågor:*

- Vad ser ni mest utmanande inför framtiden?
- Är det något du känner som vi har missat eller som du tror kan vara bra för oss att veta? Ang. webborder dvs.
- Är det okej att vi återkommer om vi känner att det behövs?
- Är det okej om vi går ut med er titel inom bolaget i vår uppsats?

## **Intervju m. Kundansvarig säljare (kunder och relationer)**

### *Utmaningar:*

- Vad är din roll, och vad är dina huvudsakliga uppgifter? Nu
- Hur länge har du jobbat inom tjänsten och vad var dina roller innan? Dåtid
- Generellt sett, hur tycker ni att processen att övergå till webborder har varit? Dåtid
- Vilka utmaningar finns det för att träffa kunders behov med det nya webborder? Dåtid
- Vilka utmaningar har ni upplevt vid införandet av det nya systemet? Dåtid

### *Feedback:*

- Vilken typ av feedback får ni från era kunder som använder sig av webborder? (Vad beror det på?) Dåtid Nutid
- Vad tycker kunden är det bästa och det värsta med webborder? Dåtid Nutid

### *Marknad:*

- Hur upplever ni att er position på marknaden har förändrats (konkurrensmässigt) med hjälp av det nya systemet? Dåtid Nutid Framtid

### *Avslutande frågor:*

- Vad ser ni mest utmanande inför framtiden?
- Är det okej att vi återkommer om vi känner att det behövs?
- Är det okej om vi går ut med er titel inom bolaget i vår uppsats?

## **Intervju m. projektsamordnare för kunden (Kunder och relationer)**

### *Inledande frågor:*

- Vad är din roll, och vad är dina huvudsakliga uppgifter? Nu
- Hur länge har ni varit (fallstudieobjektets)? Då Nu
- Hur länge har ni använt webbshoppen?

### *Nuvarande situation:*

- Hur upplever ni den nya webbshoppen? Nu
- Vilka förändringar kan ni se inom inköpsprocesser och även inköps kvantitet? Då och Nu

### *Utmaningar:*

- Vilka, om några utmaningar har ni upplevt i och med att fallstudieobjektet skaffat deras nya e-handelssystem? (vad skulle ni förbättra?) Då och Nu

### *Marknad:*

- I övrigt, hur troligt är det att ni väljer en leverantör som är digitalt utvecklad över andra som inte har gått igenom transformation? Nu och Framtid

### *Avslutande frågor:*

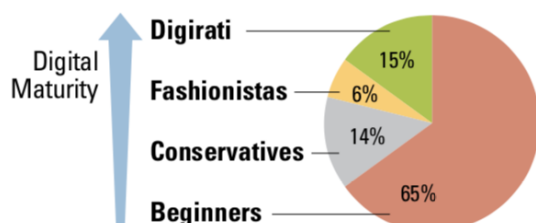
- Hur hoppas ni att webbshoppen kommer att utvecklas vad är det för funktioner som ni helst hade velat se? Framtid
- Är det okej att vi återkommer om vi känner att det behövs?
- Är det okej om vi går ut med er titel inom bolaget i vår uppsats?

## 8.2. Digital mognadsgrad hos virksomheter

FIGURE 1

### RATED D FOR DIGITAL

Most companies lack experience with emerging digital technologies.



**Beginner** companies probably use email, Internet and various kinds of enterprise software. But they have been slow to adopt, or are skeptical of, more advanced digital technologies like social media and analytics.

**Conservative** companies deliberately hang back when it comes to new technologies, although their management has a vision and effective structures in place to govern technology adoption.

**Fashionista** companies are very aggressive in adopting new technologies, but do not coordinate well across departments or have an effective vision in place for dealing with digital business.

**Digirati** companies have executives that share a strong vision for what new technologies bring, invest in and manage digital technologies quickly and effectively, and gain the most value from digital transformation.