

Digitalisering av företag

En förstudie om digitaliseringsstrategier
baserad på intervjuer i tre branscher



Rapport 0220

Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som pdf på tillvaxtverket.se/publikationer. Där finns även material som gavs ut av Nutek.

© Tillväxtverket

Stockholm, april 2017
Produktion: Ruth
ISBN 978-91-88601-17-9
Rapport 0220

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Josefine Lindell
Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Denna förstudie bygger på intervjuer med 15 företagsledare från tre olika branscher. Syftet med studien är att undersöka digitaliseringsstrategier i ett mindre antal företag, och samtidigt testa de teoretiska modeller och begrepp som används för att beskriva digitalisering i rapporten Analysera digitalisering i företag (R 0219, Tillväxtverket).

Digital teknik förändrar vårt samhälle i grunden i allt snabbare takt. Digitaliseringen ger oss möjlighet att göra nya saker, och saker på nya sätt. För företag handlar det om allt från effektivare sätt att organisera sin verksamhet till utveckling av helt nya produkter och tjänster. Digitaliseringen utmanar därmed etablerade affärsmodeller och strukturer och företag som inte förnyar sig riskerar att slås ut.

Tillväxtverket arbetar för att fler små och medelstora företag ska ta vara på digitaliserings möjligheter. Vissa insatser riktar sig direkt till företag, andra förbättrar de långsiktiga förutsättningarna för näringslivets utveckling. Att ha god kunskap om digitalisering i företag är därmed viktigt för Tillväxtverket, och för alla andra offentliga aktörer med närbesläktade uppdrag.

För rapporten och dess slutsatser svarar Sweco, som genomfört förstudien på uppdrag av Tillväxtverket.

Stockholm i april 2017

Jens Heed
Enhetschef Analys

Sammanfattning

På Tillväxtverkets uppdrag har konsultföretaget Sweco genomfört denna förstudie om digitalisering av företag. Syftet med studien är att undersöka digitaliseringsstrategier i företag, och samtidigt testa teoretiska modeller och begrepp som presenteras i rapporten Analysera digitalisering i företag (R 0219, Tillväxtverket). Även den rapporten är framtagen av Sweco på uppdrag av Tillväxtverket.

Förstudien har resulterat i denna rapport, som bygger på intervjuer av 15 företagsledare från tre olika branscher: Besöksnäringen, skog samt handeln.

I rapporten används en analytisk ram som består av tre olika modeller/begrepp för att analysera digitalisering. Med följande tre modeller söker författarna beskriva och förklara digitalisering utifrån olika fokus.

- *Digitala strategiansatser*. Här fokuserar analysen på olika vägval och riktningar i företagen. En återkommande frågeställning här är hur och på vilket sätt företagen digitaliserar sin verksamhet.
- *Digital mognad*. Här fokuserar analysen på frågor som handlar om i vilken utsträckning ett företag har digitaliserat sin verksamhet, och vad som möjliggör att kapitalisera på digitaliseringens möjligheter.
- *Digital lokalisering*. Här läggs tonvikten i analysen på var i företaget som digitaliseringen sker.

Digital lokalisering

För samtliga intervjuade besöksnäringens företag är teknikanvändningen begränsad och den digitala resan nyligen påbörjad. Förutom IT-system, som syftar till att stödja driften av hotellen, så används digital teknik främst till marknadsföring. Digital utveckling lokaliseras till och genererar värde i framförallt så kallade primära aktiviteter, och särskilt de aktiviteter som handlar om marknadsföring och försäljning.

För skogsföretagen lokaliseras digitaliseringsarbetet till både primära aktiviteter och stödaktiviteter. Fokus är inte på marknadsföring och försäljning utan de primära aktiviteterna verksamhet/drift samt logistik. Här finns också en större teknikutveckling som stödjer produktionen.

För handeln lokaliseras digitaliseringsarbetet till både stödaktiviteter och primära aktiviteter, och för de primära aktiviteterna logistik, drift samt marknadsföring. Med e-handeln finns sedan tidigare en grundläggande bas för teknikutveckling. Digitalisering handlar också om verksamhet och drift. Men för flera företag lokaliseras nu det digitala arbetet till marknadsföring och försäljning.

Digital ansats

En typ av digital ansats är att fokusera på värdeerbjudandet ut mot kund. Vissa företag inom besöksnäringen respektive handeln har detta fokus. Dessa företag har fokus på att förstärka och förlänga eller omdefiniera värdeerbjudandet med hjälp av ett digitalt innehåll och engagemang, för att sedan integrera digitala processer i verksamheten.

En viktig skillnad gäller dock företagens historia. Besöksnäringens företag befinner sig i början av sin digitala resa medan vissa detaljhandelsföretag har en flerårig historia av att arbeta med olika e-handelslösningar. Företagens vägval och strategi är huvudsakligen extern och utåtriktad, men deras kundnära prioriteringar för digitala förändringar stöds naturligtvis också av att förbättra interna arbetsprocesser och operativa system.

Rapporten visar att vissa företag har valt ett annat fokus och har sin digitala ansats mer inriktad på det interna operativa arbetet. Vilken digital ansats företagen väljer beror på kontexten. Att flera besöksnäringens företag och detaljhandelsföretag valt att fokusera på värdeerbjudandet ut mot kund framstår som en naturlig strategi eftersom de arbetar i kundnära branscher. För skogsföretagen, å andra sidan, är det naturligt att de valt fokus på det interna operativa arbetet eftersom deras produkter kräver en tillverkningsprocess.

Några intervjuade företag har valt en tredje väg och arbetar med en digital ansats som är fokuserad på både det interna operativa arbetet och på värdeerbjudandet ut emot kund. Enligt teorin som används i rapporten är det detta succesiva och växelverkande utvecklingsarbetet som ger företagen en unik möjlighet att ta en ledande position i den digitala utvecklingen.

Rapporten visar sammantaget att det går att finna förklaringar till digitalisering genom att studera företagens digitala ansats. Modellen om digital ansats erbjuder en enkel förståelse för företagens huvudsakligen prioriteringar och fokus. Men vägvalen och företagens strategier behöver förstås i relation till den kontext där de verkar. Att arbeta med digitalisering och digital transformation handlar om att kapitalisera på nya möjligheter och anpassa sig till nya behov.

Digital mognad

Rapporten söker också beskriva och förstå digitalisering av företag genom att undersöka företagens digitala mognad. I denna del av analysen har företagens svar tolkats med hjälp av en teoretisk modell om digital mognad. Enligt tillämpad teori kan den digitala mognaden beskrivas genom att undersöka en kombination av faktorer bestående av strategi, mål, ledarskap, organisationskultur, kompetens, integration respektive omfattning. Den teoretiska modellen beskriver tre olika typer av företag (medvetna företag, adaptiva företag respektive dedikerade företag) som uttryck för hur digitalt mogna företagen är, varav de så kallade dedikerade företagen är de mest digitalt mogna.

Majoriteten av de intervjuade företagen tillhör kategorierna medvetna företag eller adaptiva företag. Inget av företagen visar upp en negativ eller avvaktande inställning till digitalisering utan digitalisering bedöms vara relevant och viktigt "för att hänga med utvecklingen" – men företagen vet inte alltid hur och på vilket sätt det kan eller bör ske. De prövar sig fram, på olika sätt och i större respektive mindre utsträckning.

En minoritet av de intervjuade företagen tillhör kategorin dedikerade företag. Gemensamt för dessa företag är att det finns en ledning som tydligt prioriterar digitaliseringsarbetet. En strategi i form av formell policy som på ett tydligt sätt integrerar både IT och affärsutveckling har däremot enbart identifierats hos ett av företagen. Men dessa företags strategiska inriktning, ledarskap, kompetens och omfattning indikerar, enligt författarna, att det rör sig om digitalt dedikerade företag, eller företag som nästan är där. Dedikerade företag är de som kan ta tillvara och omvandla IT-investeringar till innovation och ny affärsutveckling.

Förslag till offentliga insatser

Intervjuade företag har också fått frågan om det offentligas roll i att stödja digitalisering. Följande förslag till insatser framfördes av företagen:

- Öka bredbandsutbyggnaden.
- Säkra grundläggande kompetensförsörjning.
- Öka samverkan mellan industri och akademi.
- Erbjud digitaliseringscoacher – finansiera dem eller erbjud ett metod- och processtöd.
- Höj kunskapen bland verkställande direktörer och styrelsemedlemmar.
- Erbjud kunskapsunderlag om branschspecifika behov, nyttor och konsekvenser.
- Bidra till att stärka arbetet med gemensamma standarder.
- Främja enskilda tekniklösningar.
- Satsa på testbäddar.
- Vidga kvalitetsbegreppet i utlysningar och vid projektfinansiering.
- Säkra både grund- och behovsinriktad forskning.

Detta är en kort sammanfattning av rapporten. För mer nyanser hänvisar vi till rapporten i sin helhet.

Huruvida den analytiska ramen i rapporten och dess framlyfta modeller är bra verktyg för att analysera digitalisering av företag är upp till diskussion. Rapportens författare svarar själva för slutsatserna. Tillväxtverkets avsikt med rapporten är att bidra till en diskussion om digitalisering av företag och hur det kan förstås.

Josefine Lindell

Analytiker, Tillväxtverket

Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	4
Innehåll	7
1 Introduktion	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Syfte	10
1.3 Frågeställningar	10
1.4 Metod	10
2 Analys	12
2.1 Analysramens beståndsdelar	12
2.2 Digital lokalisering	12
2.3 Digital ansats	17
2.4 Digital mognad	22
3 Reflektioner och förslag	30
3.1 Det strategiska arbetet har kopplingar och riktningar	30
3.2 Ett 3D-perspektiv behövs för att se både vägval och strategisk höjd	32
3.3 Kunskap att selektera bland heterogena och snabbt föränderliga verktyg	36
3.4 Organisationsstruktur och organisationskultur	36
3.5 Vikten av kontextuell förståelse	37
4 Offentlig styrning och medskick till Tillväxtverket	38
Referenser	41
Bilaga 1: Intervjuade företag och personer	43
Bilaga 2: Intervjufrågor	44w

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Informationsteknologi (IT) och användningen av den för affärsutveckling har under de senaste decennierna genomgått dramatiska förändringar. I takt med att dagens marknader blir alltmer dynamiska och oförutsägbara ställs högre krav på företagets förmåga att snabbt ställa om för att möta olika utmaningar och ta tillvara nya möjligheter. Ökad digitalisering har gjort IT till mer än ett verktyg – det har blivit en strategisk tillgång vars tillämpning har fått större betydelse för affärsstrategi och organisatoriska mål. Företagens starka behov av IT och digital teknologi är idag en realitet. En strategisk användning av företagets IT och digitaliseringsarbete möjliggör att en organisation kan utveckla, producera och skapa nya eller bättre produkter och tjänster baserat på information (Ward & Peppard 2002; van Grembergen & de Haes 2007; Tiwana & Konsynski 2009; de Haes & van Grembergen 2009).

Betydelsen av den digitala ekonomin lyfts bland annat fram av internationella organisationer såsom OECD och forskare som exempelvis El-Darwiche et al. (2012); Sabbagh et al. (2012); Friedrich et al. (2013) i Xu (2014:3). Studier visar att IT och avancerade nivåer av IT-användning har genererat betydande ekonomiska, politiska och sociala fördelar. Länder som har en högre och mer avancerad och mogen IT-användning kan påverka sin BNP-utveckling och skapa ett ekonomiskt försprång (Xu 2014:3). Verksamheter som arbetar med IT-styrning och samordnar IT-investeringar med sina affärsprioriteringar kan öka sina intäkter (Weill & Ross 2004).

Flera olika digitala teknologier är på frammarsch. Det så kallade Sakernas Internet¹ (även kallat uppkopplade saker) är ett samlingsbegrepp för enheter som kopplas upp mot Internet för att kommunicera med omvärlden. Enheterna kan bestå av allt från maskiner, hushållsapparater och fordon till varelser som förses med sensorer för att kunna mäta och uppfatta miljön runt dem. Begreppet innebär att den virtuella världen av informationsteknik integreras med den verkliga världen av saker (Vinnova i SOU 2015:28, s.15). Uppkopplade saker inom industrin är idag främst inriktat på att förbättra effektivitet, säkerhet och produktivitet i verksamheterna – men det finns också företag som tar ett bredare perspektiv och använder det för att integrera aktiviteter och partners i leveranskedjan.

Tillämpningsområdena bortom industrin är många – alltifrån smarta städer, transporter, till energi och hälsa (Johard 2015). Business intelligence (förkortat BI) är ett annat samlingsbegrepp och står för färdigheter, tekniker, applikationer, processer och metoder som stärker organisationers analys av affärsomgivningen. Tekniken syftar vanligtvis till att stödja beslutsfattandet (Popovic et al.

¹ På engelska: Internet of Things (IoT)

2014). BI kan exempelvis användas för att analysera produktflödet i livsmedelskedjor eller storleken av lagerkostnader. De fyra stora trenderna som påverkar företagen är enligt Harvard Business Review: molntjänster², så kallat Big Data³, mobila samt sociala teknologier (Harvard Business Review 2015)⁴.

Framväxten av nya digitala teknologier och digitala innovationer har kastat om organisationslogiken och förändrat värdekedjan i flera sektorer. Vanligtvis lyfts musik, media, reklam- och annonsbranschen fram som pionjärer för vad som kallas digital disruption⁵. Huffington Post har med enbart digital utgåva utmanat traditionella prenumerationsmodeller och HBO har utmanar traditionella aktörer inom kabel- och satellit-TV. Inom dessa branscher har digitaliseringen inte enbart påverkat produkter och tjänster – även den strategiska riktningen för hur värde skapas har förändrats. Värdekedjorna inom tryckt media är ett annat exempel som lett till stora förändringar för publicisterna när det gäller produktion, distribution, affärsmodeller, organisation, relationer med mera (se Nylén 2015). "Se till att inte bli vår tids Kodak (...) Kodak har blivit en ökad symbol för vad som händer när man inte förstår kundernas framtida behov på marknaden. Bolaget ignorerade de digitala framstegen på marknaden och fastnade i sin analoga affärsmodell⁶" (Veckans Affärer, 2016-04-12).

Enligt Da Haes och Van Grembergen (2009) har beroendet av IT och dess tillämpning gett upphov till ett starkare fokus på styrningsprocesser där syftet är att med hjälp av IT-organisatoriska strukturer och processer på ett effektivt sätt kan stödja organisationens affärsstrategier. Men enligt Bharradwaj et al. (2013) med flera räcker det inte med IT-strategier. Det behövs digitala affärsstrategier där IT och affärsutveckling harmoniseras och hanteras digitala förändringsstrategier och en så kallad samevolution mellan IT och affärsstrategier (Sandberg 2014).

Digitalisering i företag är ett brett ämne som kan diskuteras utifrån flera olika perspektiv: affärsmodeller, teknologier och applikationer, strategisk planering och implementering, varor och tjänster, marknadsföring och kundkontakt, processer och värdeerbjudanden, styrning och reglering, mognad, säkerhet med mera. Denna empiriska studie fokuserar framförallt på strategiska aspekter och styrning av digitalisering i företag. Rapporten redogör inte för de underliggande ekonomiska mekanismerna bakom, eller de samhällsekonomiska konsekvenserna av, digitalisering⁷. Vidare är rapporten inte inriktad eller avgränsad till någon särskilt digital teknologi. Syftet är inte att fördjupa kunskapen om exempelvis molntjänster alternativt Big Data. Istället ger vi exempel på olika typer av tekniker och främst på digitala vägval.

² Molntjänster innebär att exempelvis processorkraft, lagring och funktioner tillhandahålls av leverantörer som tjänster över internet (Datainspektionen i SOU 2015:28, s.15).

³ Big Data är en beskrivning av datamängder som är för stora att hantera med konventionella data-hanteringsverktyg och metoder. Stora data har möjligheten att skapa en bättre användning av data för att förbättra beslutsfattandet (Tillväxtanalys i SOU 2015:28, s.15).

⁴ För en definition av dessa fyra tekniker, se Harvard Business review (2015:3). För en sammanställning av 27 tekniker och teknologiska trender, se bilaga 1. För en analys av vad stora mängder data innebär för vår kunskap om, och förståelsen av människan, samhället och miljön, samt vilka utmaningar utvecklingen för med sig - se Digitaliseringskommissionens temarapport 2016:1 Det datadrivna samhället.

⁵ På engelska: digital disruption. På svenska disruption eller omstötning. .

⁶ Sweco förstår en affärsmodell som processer, system, strukturer och arbetsmiljö. Förändring av värdeerbjudandet är det som erbjuds till kunder på marknaden. Förändring av en verksamhetsmodell handlar om hur värdet levereras.

⁷ För en sådan översikt, se exempelvis Loebbecke & Picot (2015). Artiklen fokuserar framförallt på digitaliseringens automatisering och konsekvenser för sysselsättningen.

Ett digitalt företag definieras av Xu (2014) som "ett företag som använder digitala teknologier och nätverk i sina aktiviteter för att köpa och sälja produkter och tjänster till kunder, och som samarbetar med partners, utför kommunikation och transaktioner inom organisationen" (vår översättning) (Turban et al. 2012:38, i Xu 2014:5). Sådana företag kan vidare kategoriseras som exempelvis handel/elektronik eller handel/online. Ett annat sätt är att skilja mellan digitala företag är utifrån deras digitala mognadsnivå alternativt transaktionstyp⁸, exempelvis företag till konsument (på engelska Business to consumer, B2C).

Det finns flera nya marknader och industrier för digitaliserad företagsverksamhet. Enligt Booz & Company är de fem mest digitaliserade industrierna⁹ i Europa: (1) Finansiell service och försäkring, (2) Fordonsindustri, (3) Data och elektronik, (4) Media och Telekommunikation, (5) Tillverkning och maskin. De fem minst digitaliserade industrierna är: (1) Konstruktion (2) Hotell – och restaurang, (3) Konsumentgods (4) Transport och logistik samt (5) Fastighetsbranschen (Booz & Company 2012, i Xu 2014: 15). En studie av 354 företag i 19 länder (både industri- och utvecklingsländer) visar att så kallade nya ekonomier investerar mer i digitalisering, är mer innovativa, snabbare når marknaden med sina produkter och presterar bättre finansiellt. En möjlig förklaring sägs vara att företag i dessa länder hoppade på teknikkurvan i ett senare skede och därför kunde lägga mer resurser på att bygga nya digitala system (exempelvis molntjänster och mobiltjänster) och mindre resurser på befintliga system (Weill and Woerner 2013 i Xu 2014:15). Denna studie fokuserar på företag som har affärsdriven verksamhet, mål och syfte att tjäna pengar samt skapa vinst. Rapporten behandlar inte offentliga verksamhet.

1.2 Syfte

Syftet med denna analys är att undersöka digitaliseringsstrategier i företagen, samt att med empirisk data exemplifiera de teorier och begrepp som lyfts fram i forskningsöversikten. De branscher som ingår i studien är följande: (1) besöksnäring, (2) skog samt (3) handeln. Analysen står här i centrum – inte de enskilda företagen. Studien har inte haft en komparativ ansats att jämföra olika företag eller branscher med varandra. Den jämförelse som görs är enbart i illustrativt och exemplifierande syfte. Viss anonymisering används.

1.3 Frågeställningar

Med hjälp av forskningsöversikten togs följande frågeställningar fram som vägledande för den empiriska analysen:

- Var i värdekedjan förekommer digitalisering och vilka värden skapar det?
- Vilken strategi har företaget valt för att digitalisera sin verksamhet och varför?
- I vilken utsträckning är digitalisering en del av den övergripande affärsstrategin?
- Vilken digital mognadsgrad kännetecknas företaget av?

Vi har också frågat företagen vilken roll de ser att Tillväxtverket kan ha för att stödja den digitala transformationen för dem och deras bransch.

⁸ Digitala företagstyper avses här: (1) Företag till konsument (på engelska Business to consumer B2C), (2) Företag till företag (på engelska B2B), (3) E-tjänsteföretag (inkluderar B2C företag, E-lärande, E-förvaltning, E-publicering, E-hälsa och andra e-tjänster) samt (4) Digitala plattformar (inkluderar konsument till konsument (C2C) plattformar, online samhällen och nätverk, online-portaler för företag och konsument) (Xu 2014:5).

⁹ Mätt med ett digitaliseringsindex som tar fasta på fyra delar, däribland digitala processer och infrastruktur.

1.4 Metod

Denna studie bygger vidare på en tidigare Forskningsöversikt där 100 vetenskapliga publikationer scannats, och där vi valt ut och gått igenom 30 vetenskapliga publikationer. Syftet var att ge en översikt av forskning om företagens digitaliseringsstrategier samt ta fram en analysram till empirisk studie och frågeställning till intervjuer med företag. Studien utgör den empiriska undersökningen där analysramen tillämpas på 15 företag i tre branscher. Branscherna och företagen valdes av Sweco i dialog med Tillväxtverket. Kontakter har tagits efter samtal med branschorganisationer, forskningsråd och klusternetverk. Tillgängligheten visade sig i vissa fall begränsad varför vi gick vidare och kontaktade företag liknande de som ursprungligen var tänkta att ingå i studien. Valet av branscher motiveras med Swecos önskemål att inkludera både teknik- och tjänsteföretag samt företag där både män och kvinnor är verksamma. Önskemålet från Tillväxtverket var att inkludera små- och medelstora företag som är mitt uppe i sin digitala resa. De företag som ingår i studien redovisas i bilaga 1. Eftersom viss information är känslig att dela publikt valde tre företag att vara anonyma.

Den intervjuguide som använts är semi-strukturerad och baseras på forskningsöversikten. Innan den användes diskuterades den även med en representant från ett klusternetverk¹⁰ samt en forskare och expert på digitalisering¹¹. Intervjuerna tog mellan 20 - 45 minuter beroende på intervjupersonens tillgänglighet och förmåga att besvara frågorna. Tillväxtverkets önskemål var att intervjua verkställande direktörer, något som var möjligt i sex av företagen. Övriga intervjupersoner är främst IT-ansvariga. Det empiriska underlaget har analyserats utifrån analysramen och haft ett illustrativt syfte. Detta är ingen fallstudie och det har inte funnits någon komparativ ansats. Intervjupersonerna hade ibland svårigheter att uttala sig. Viss information har därför kompletterats med nyhetsartiklar där företaget beskrivs i media. Förutom att illustrera forskning med empiri har det även funnits ett teoriutvecklande syfte. Vi har därför reflekterat kring forskning och empiri och föreslår en utveckling av befintliga modeller samt egna modeller.

¹⁰ Skogstekniska klustret

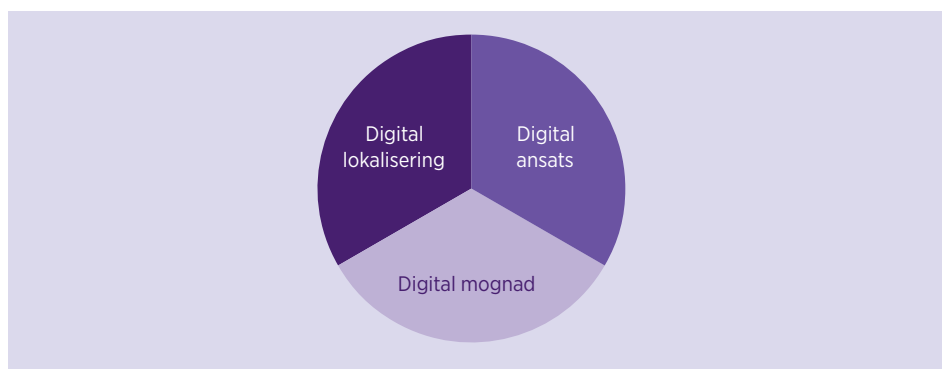
¹¹ Ida Bodén, PhD. Big Data, Digitalisering, Statistik (Sweco)

2. Analys

Analysramen för den empiriska studien av digitaliseringsstrategier i företagen är framtagen i Forskningsöversikten och består av tre delar: Digital lokalisering, digital ansats och digital mognad.

2.1 Analysramens beståndsdelar

Figur 1: Analysramens beståndsdelar. Beståndsdelarna är vår operationalisering av uppdraget digitaliseringsstrategier i företagen. Vi har satt samman analysramen med teori och begrepp från forskningsöversikten men också vidareutvecklat vissa delar.



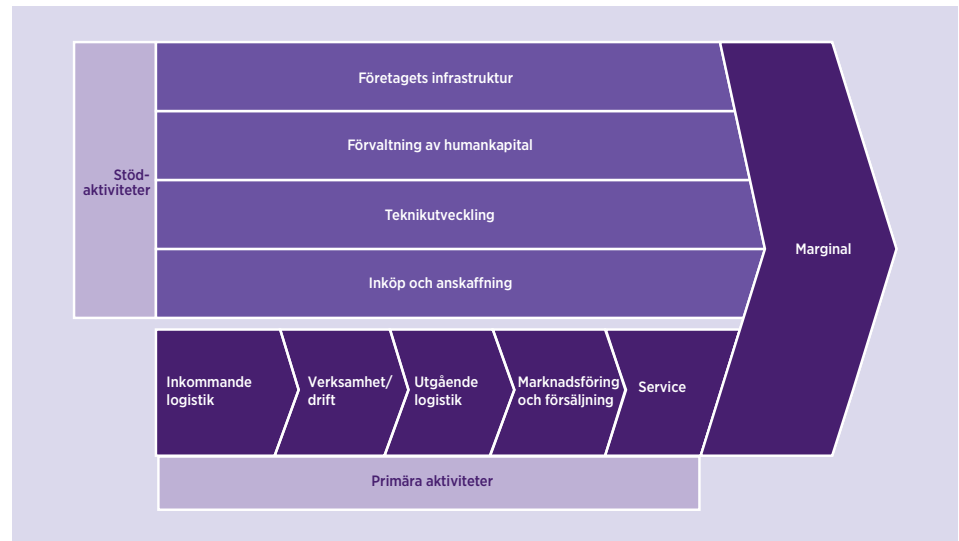
2.2 Digital lokalisering

Var i företaget används digitalisering och vilka värden bedöms ny digital teknik generera?

Användningen av ny digital teknik för affärsmässig utveckling handlar om att skapa konkurrensmässiga fördelar och förmå företaget att generera värden. Olika strategier och tillvägagångssätt används för detta ändamål. Flertalet artiklar menar direkt, eller indirekt, att digitalisering genererar värden för företag. Litteraturen har inte erbjudet någon övergripande orienteringskarta över var i företagens verksamhet som värden uppstår. Att analysera företagens digitala strategier, vägval, styrning och mognad förutsätter, enligt oss, en kort bakgrundsbeskrivning av vilka teknologier som används, var i verksamheten det sker och vilka värden det ger/förväntas ge. En empirisk analys riskerar annars att sakna konkret förankring. Mot bakgrund av detta föreslås begreppet digital lokalisering för att identifiera plats och värdegenerering av digitala teknologier i företagen. Vidare föreslår vi att en klassisk modell av ett företags verksamhet förmedlad av Michael Porter i boken *Competitive Advantage* (1985) används¹². På så sätt förtydligas relationen mellan strategier, vägval och teknikanvändning samt företagets olika aktiviteter. För detta ändamål används begreppet värdekedja myntat av Porter och hans modell av ett företag och dess olika delar. Modellen visas nedan.

¹² Michael E. Porter, professor vid Harvard Business School, är ledande forskare inom konkurrens- och strategianalys. Att använda hans modell föreslogs av Sweco innan litteraturöversikten gjordes. Uppdragsgivaren bekräftade att modellen var attraktiv och lämplig att använda. Med litteraturöversikten har inte någon liknande uppdaterad modell identifierats. Vi förklarar ovan varför Porters modell ändå är lämplig att användas (i beskrivande syfte) för den empiriska analysen.

Figur 2: Porters värdekedja. Porters modell av företagets värdekedja (Porter 1985). Beståndsdelarna är vår operationalisering av uppdraget digitaliseringsstrategier i företagen. Vi har satt samman analysramen med teori och begrepp från forskningsöversikten men också vidareutvecklat vissa delar.



De olika delarna i Porters modell benämns aktiviteter och är till antalet nio stycken. Tillsammans skapar de en så kallad värdekedja. Ett företag kan alltså ses som ett antal aktiviteter. Dessa benämns som primära och sekundära aktiviteter. De primära aktiviteterna svarar för skapandet av en produkt och dess försäljning, och är förknippad med företagets operativa verksamhet. Aktiviteterna är: försörjande/ingående logistik, produktion, utlevererade/utgående logistik, marknadsföring och försäljning samt service. De stödjande funktionerna är till för att understödja och optimera de primära aktiviteterna. Dessa är fyra till antalet och består av: anskaffning, teknikutveckling, företagets infrastruktur (ledning, planering, ekonomi) och personaladministration/förvaltning av humankapitalet (Porter 1985: 33 – 40). Genom att se på ett företag i form av ett antal olika aktiviteter blir det enklare att se och utvärdera var i företaget det behövs och finns utrymme för förbättringar och värdeökning. Att undersöka och beskriva företagets uppfattning om nytta och värde motiveras också utifrån forskningen om digitala affärsstrategier. Bharadwaj (2013) lyfter fram värdeskapandet som en central strategisk dimension (se Forskningsöversikten).

Det har genom åren framförts mycket kritik mot Porters modell, exempelvis att den är av en generaliserande karaktär, att den tar sin utgångspunkt i traditionella tillverkande och mogna företag, samt att modellen inte passar tillväxtföretag (se exempelvis Hamel och Prahalad 1995). Värt att nämna är här att dagens globaliserade samhälle har gjort att värdekedjorna blivit alltmer komplexa och fragmentiserade. Med en ny konkurrenssituation, förändrad marknad, nya teknologier, alltmer komplexa erbjudanden och höga krav från kunder uppstår också nya sätt att skapa värden (se exempelvis Normann och Ramirez 1993).

2.2.1 Besöksnäringföretagen

För samtliga intervjuade besöksnäringföretag är teknikanvändningen begränsad och den digitala resan nyligen påbörjad. Statusbeskrivningarna stämmer överens med forskningsöversikten där besöksnäringen hamnar längre ner bland de branscher som utnyttjar digitaliseringens möjligheter. Förutom IT-system

som syftar till att stödja driften av hotellen används digital teknik främst till marknadsföring. Här ingår digitala bokningskanaler, elektroniska nyhetsbrev och kommunikation med gäster. Försäljnings-sidan bedöms kunna bli starkare när digital teknik nyttjas till profilhantering och varumärkesbyggnad. Idag är hemsidan och användningen av sociala medier såsom Facebook, Instagram och Twitter centralt. För Svenska Mässan används digital teknik för logistik, verksamhetsdrift, marknadsföring och försäljning samt service, men i begränsad skala. Fokus är på e-tjänster och Web-mining (att extrahera information/data från webben). Remarketing är ett av några använt begrepp för att visa annonser för besökare som har landat på webbplatsen efter att de surfat på andra sidor. På så sätt kan företagen spåra besökare via cookies och därefter följa användarna till olika sidor och visa relevanta banner-annonser. Det ger företagen möjlighet att följa deras målgrupp effektivt och till en låg kostnad.

Nyttan av digitalisering för hotellen handlar om ökad effektivisering, serviceutbud, synlighet, informationsinhämtning, beslutsunderlag och därmed ökade intäkter. Ett grundläggande behov är att åstadkomma en jämnare beläggningsgrad under året och inte vara lika säsongsb beroende. En jämn beläggningsgrad handlar också om att få en ökad balans mellan privata gäster och konferens/mötesgäster. En stor effektiviseringsvinst ligger i att personal arbetar på rätt plats i verksamheten, och då allt mindre med administrativa bokningssystem. För Svenska Mässan ligger nyttan med ökad digitalisering främst i möjligheten att skapa mervärde för kunden. Med sociala medier har kommunikationen med kunderna blivit mer interaktiv för samtliga intervjuade besöksnäringföretag – något som ökar möjligheten till exponering/att kunna synas, samtidigt som återkoppling och information om behov/intresse kan samlas in. Den interaktiva dialogen som ny digital teknik medför (exempelvis genom tävlingar) gör också att det finns fler verktyg för att bygga lojalitet – något som de anser är avgörande för konkurrenskraften. Avståndet till kunder och en internationell marknad blir också kortare. Ett företag inom besöksnäringen menar bestämt att en ökad digitalisering kommer att kräva fler anställda, exempelvis fler som arbetar med försäljning. Detta uppfattas generera ett större ekonomiskt värde på sikt. Ett ekonomiskt värde ligger också i att informationsinhämtning genererar bättre beslutsunderlag – vilket på sikt bedöms stärka verksamheten. Samtliga intervjuade besöksnäringföretag är övertygande om att de som inte arbetar med digitalisering kommer att slås ut i framtiden.

För besöksnäringföretagen ser vi att digital utveckling lokaliseras till och genererar värde i framförallt det som Porter (figur 2) benämner som primära aktiviteter, och särskilt de aktiviteter som handlar om marknadsföring och försäljning. Här sker ett betydande arbete med hemsidan, sociala medier, reklam, profilering och extern kommunikation till potentiella kunder. Den app som anställda på Ystad Saltsjöbad snart kan använda i sitt dagliga arbete kan ses som ett exempel på hur digitalisering inte enbart stödjer de primära aktiviteterna ut mot kund, utan även personaladministration/förvaltning av humankapitalet (human resource hantering). Porter benämner detta som stödaktiviteter. Med de strategiska prioriteringar för digital utveckling som exempelvis Copperhill och Ystad Saltsjöbad lyfter kommer ett fokus framöver också att breddas till att inkludera företagets infrastruktur med ledning och planering. Den primära aktiviteten Verksamhet/drift är den del av Porters modell som hotellen lyfter fram som särskilt angeläget att lokalisera och utveckla framöver. Det handlar då om att få administrativa system (exempelvis för bokning) att så att säga "prata med var-

andra” för att generera synergieffekter och ökad effektivitet. För detta behövs en större teknisk utveckling i branschen (stödaktivitet). Porters synsätt är starkt präglad av en varuproduktionslogik, något som egentligen inte passar besöksnäringsföretag som i större utsträckning erbjuder tjänster och service mer än en fysisk produkt. Det är ändå möjligt att för dessa företag lokalisera digitalisering till aktiviteter och värdegenerering form av de primära aktiviteterna marknadsföring och försäljning.

2.2.2 Skogsaktörerna

Aktören Norra Skogsägarna erbjuder rådgivning och deras digitala arbete riktar in sig på tjänster som erbjuder bättre service till kunder. Enligt Porters modell är den primära aktiviteten service central för deras digitaliseringsarbete. Norra Skogsägarna säger sig själva agera i det tidigaste skedet av värdekedjan, innan ett värde för skog och kunder uppstår. I deras rådgivningsarbete används drönarteknik, satellitdata, big data, digitala kartor, bank ID, appar, webbkurser med mera. Med big data samlas information in, digitala kartor kan exempelvis visa vattenflöden under skogsfastigheter eller kulturlämningar i fält. Appar åskådliggör placeringen av skogsfastigheter. Den digitala tekniken utgör därmed verksamhetens infrastruktur samtidigt som den erbjuder ett serviceutbud. Skogen.se arbetar framförallt med digital kommunikation (Facebook, Youtube m.m.) och ger information direkt till kunder. För Cranab som utvecklar, tillverkar och marknadsför kranar med mera ingår digital teknik i framförallt produktutveckling och konstruktion, exempelvis i arbetet med beräkningsmodeller och byggprogram. Inköpsprocessen är inte digitaliserad. Prognoser fås ur affärssystem men avrop sker manuellt mot leverantörer. Tillverkning med skärmaskiner, pressar med mera är inte automatiserad men det finns några svetsrobotar och bearbetningsmaskiner. Affärssystemet för lager är delvis automatiserat för att leverera till kunder. Ytbehandling och montering sker manuellt. Företaget bedömer att digitalisering överlag fyller ett grundläggande värde. Det sker framförallt inom konstruktion, beredning, planering och försäljning.

För ett företag som SCA används ny digital teknik i hela värdekedjan: från logistik, produktion och förvaltning. Automatisering används i produktionen. Värdet och nyttan av ytterligare digitalisering bedöms framförallt finnas i logistikdelen. För Holmen finns IT-baserade affärssystem, en digitaliserad produktionsprocess och IT-baserade marknadssystem för försäljning. I produktionsprocessen körs och övervakas exempelvis maskiner med hjälp av digital teknik och det finns stora mängder mätdata för process och kvalitet.

De värden som den digitala tekniken skapar är flera: Med rådgivningsverksamheten menar Norra Skogsägarna att digitala verktyg vänt verksamhetens negativa ekonomi till en positiv stärkt utveckling. Förutom god ekonomi syftar digitaliseringsarbetet också uttryckligen till att skapa en jämställd rådgivning och i förlängningen ett jämställt ägande av skog. På så sätt bidrar ny digital teknik till att uppfylla nationella politiska jämställdhetsmål för sektorn.

Digital teknik bedöms också minska klyftan mellan stad och land eftersom skogsägare numera kan ges rådgivning oavsett var i landet de bedriver sitt företag. För ett industriföretag som SCA medför digitalisering kostnadseffektivitet och fler möjligheter till besparingslösningar och produktionsökningar. Även Cranab bedömer sig kunna kapa bort kostnader om nivån av digitalisering höjs från grundläggande till högre. Det handlar då om förväntningar på nya bearbetningsmaskiner och robotlösningar i den egna produktionen. Behovet ut mot

kunderna bedöms inte vara lika stort, speciellt inte mot mindre kunder. Men kunskapen om möjligheterna och vinsterna sägs vara låg, varför företagets VD tagit kontakt med ProcessIT vid Umeå universitet och initierat en processkartläggning. En processkartläggning kan hjälpa företaget att förstå vad för slags teknik som är mest lämplig. Holmen bedömer att sannolika ekonomiska vinster kan uppkomma till följd av ökad digitalisering.

För skogsföretagen lokaliserar digitaliseringsarbetet till både primära aktiviteter och stödaktiviteter enligt Porters modell. Fokus är inte på marknadsföring och försäljning utan de primära aktiviteterna verksamhet/drift samt logistik. Här finns också en större teknikutveckling som stödjer produktionen.

2.2.3 Handeln

Detaljhandeln beskrivs ofta som den sista komponenten i en värdekedja bestående av tillverkare, transportörer, grossister och återförsäljare. Det är i återförsäljarledet som detaljhandeln och mötet med konsumenter sker och här har lösningar för e-handel funnits runt tio år. Digitalisering betyder mer än e-handel för de intervjuade detaljhandelsföretagen i denna studie. För detaljhandelsföretagen B och C samt Ica stödjer digital teknik produktionsprocesser, logistik, försäljning och kundkontakter, de så kallade primära aktiviteterna enligt Porters modell.

Ica arbetar exempelvis med avancerade analyser, Big Data och automatisering. Ett exempel på operativ förändring är att Ica flyttat hanteringen av databaser, applikationsservrar och applikationer till ett privat moln. Satsningen motiverades utifrån tidigare tröghet där det tog tre månader att få i gång en databas och att flera olika team var tvungna att delta i det arbetet. Nu har hanteringen förenklats och det tar runt en timme (Danielsson, Computer Sweden, 151210). Ett digitaliseringsprojekt som Ica investerar i för ökad försäljning är ett samarbete med Postnord och låstjänsten Glue som installerar digitala lås, som öppnas och stängs via mobilen, på kunders bostäder. De som beställer mat på Icas hemsida ska kunna få direktleverans ända hem och in i kylskåpet. Kunderna behöver inte vara hemma. Projektet är ett sätt att använda ny digital teknik och nya samarbeten för att öka konkurrenskraften och komma i kapp uppstickare som Mat-hem.com och Linas matkasse. Ica arbetar också med att utveckla sin plattform som ska förenkla kundernas inköp via deras webbplats. För närvarande finns e-handeln tillgänglig på 180 av Icas 1300 butiker (Billing, Di Digital, 160905). Ett annat projekt handlar om att optimera kundens besök i butiken genom att erbjuda en digitaliserad butiksresa. Med hjälp av en ny funktion i appen Ica Handla ska kunderna få hjälp att hitta sina varor i labyrint av hyllor och gångar som finns i butiken. Det är ett sätt att komplettera den analoga optimeringen med skyltar i butik (Svensson, DI-konferens, 161123). 15 Ica-butiker är idag uppkopplade mot tjänsten och har kartor färdiga att hämta i appen. En annan funktion som är på gång är möjligheten att synkronisera inköpslistan med varornas placering. Ambitionen på sikt är att integrera flera av livsmedelskedjans digitala tjänster (Nilsson, Computer Sweden, 161121).

För detaljhandelsföretag B har mycket arbete gjorts i försäljningsprocessen med kundbeställningar. För design-studion Cubby's Going Home präglar digitalisering hela verksamheten och tar sig exempelvis uttryck genom presentationer och dialoger med kunder. För ett intervjuat företag med försäljning inom exem-

pelvis lantbruk och byggnation används digital teknik i marknadsföring, kundkontakter och lagerhållning.

Nyttan och värdet av ny digital teknik handlar för detaljhandelsföretagen B och C framförallt om ökat ekonomiskt värde av försäljning och kundkontakter. Icas satsning på ett privat moln har lett till sänkta personalkostnader för att hantera förvaltning av databaser och applikationsservrar med ca sju miljoner kronor. Det betyder att investeringen redan har betalat sig. Andra besparingar för exempelvis underhåll av äldre system som försvinner är då inte inräknade (Danielsson, Computer Sweden, 151210). Ica identifierar värden som ökad försäljning och omsättning – men också ökat konsumtionsutrymme och stärkt kundlojalitet. ”Vi ska nyttja digitaliseringen för att bygga lojalitet”. Ica bedömer att digitaliseringen kommer att öka kundernas lojalitet till företaget och därmed även försäljningen, så länge de kan erbjuda en attraktiv lösning för att förenkla människors vardag (Svensson, DI-konferens, 161123). Just möjligheten att bygga ökad lojalitet och på så sätt öka försäljningen är något som även detaljhandelsföretagen B och C betonar. Lojalitetsdimensionen har varit ett återkommande tema på de två konferenser som Sweco bevakat inför författande av denna rapport. Det finns en dominerande och utbredd uppfattning att digitaliseringen ökat konkurrenssituationen mellan företagen när produkter, tjänster och erbjudanden blir mer transparenta. Ett sätt att ta marknad är därmed att öka utbud, service och interaktion med kunderna och bygga upp lojalitet och förtroende. På så sätt kommer affärerna att stärkas (EA-träffen 161011, DI-konferensen 161123).

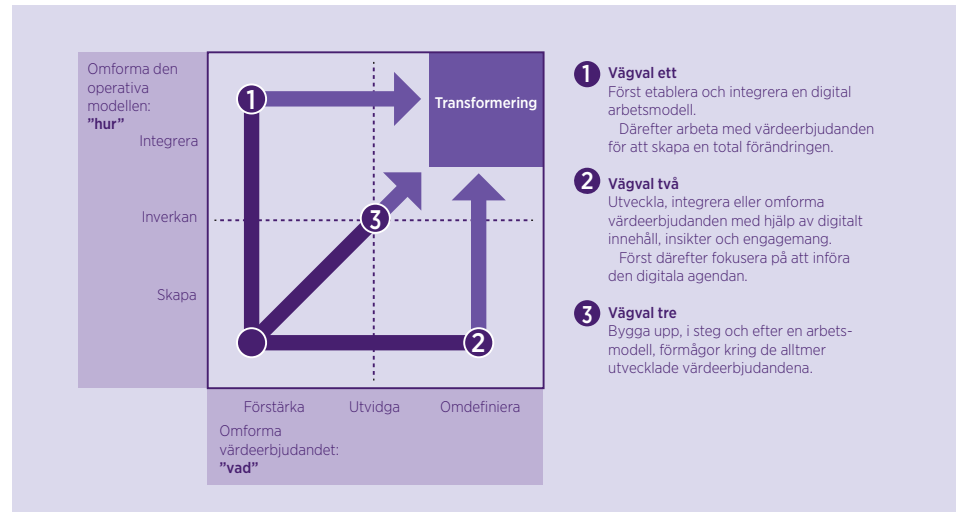
För handeln lokaliseras digitaliseringsarbetet till både stödaktiviteter och primära aktiviteter, och för de primära aktiviteterna både logistik, drift samt marknadsföring. Med e-handeln finns sedan tidigare en grundläggande bas för teknikutveckling. Digitalisering handlar också om verksamhet och drift. Men för flera företag lokaliseras nu det digitala arbetet till marknadsföring och försäljning. Digitalisering bedöms generera viktiga värden i framförallt de kundnära relationerna som primär aktivitet.

2.3 Digital ansats

2.3.1 Modellen

En central fråga i denna modell/ansats är ”vilken strategi företaget har valt för att digitalisera sin verksamhet och varför”. Det handlar om att undersöka hur och på vilket sätt företaget arbetar för att dra nytta av digitaliseringens transformerande kraft. Här analyserar vi strategi på olika sätt – något vi benämner som digital ansats. För det första är vi intresserade av vilken strategi i bemärkelsen vägval de har valt för digitalisering. Därtill är vi intresserade av strategi i bemärkelse digital affärsstrategi (policy). Vi kommer därför gå tillväga på två olika sätt. Först tillämpar vi de tre vägvalen utstakade av Berman (2012). Författaren (se figur 3) skiljer helt enkelt mellan vägvalen att arbeta enskilt med en del i taget, antingen värdeerbjudandet (det externa vägvalet) först eller den operativa modellen först (det interna vägvalet). Det tredje alternativet är att arbeta integrerat med båda delarna samtidigt - men succesivt. Se figur på nästa sida.

Figur 3: Vägar till digital förändring (Berman 2012:18)



Figuren förklaras också i Forskningsöversikten. Valet av Berman (2012) framför exempelvis Sandberg (2014) motiveras med att den är enkel och tydlig. Den empiri vi samlar in kommer att räcka för att tillämpa modellen. Modellen av Sandberg (2014), å andra sidan, med de fyra evolutionära strategiansatserna (se Forskningsöversikten) väljs bort med motiveringen att de kräver fördjupade fallstudier och ett rikare empiriskt underlag. En användning av hans modell skulle dessutom kräva en operationalisering – något som inte behövs med Berman (2012). Därtill är vi intresserade av strategi i form av affärsstrategi (policy). Här har vi varit öppna för möjligheten att strategin finns som idé eller formaliserad som policy, samt att den är integrerad och/eller IT/verksamhets-specifik.

I vilken utsträckning är digitalisering en del av den övergripande affärsstrategin?

Med denna fråga är vi öppna för möjligheten att strategin finns som idé eller formaliserad som policy, samt att den är integrerad och/eller IT-/verksamhets-specifik. Att undersöka detta är en del av uppdraget. Likaså att undersöka hur strategin kommit till stånd och hur arbetet organiseras. Vi motiverar denna frågeställning med den forskning som finns om verksamhetsintegration (Luftman 2000; Chan et al. 2007), och som handlar om strategisk och operationell integration (Henderson & Venkatraman 1993).

2.3.2 Fokus på värdeerbjudandet ut mot kund

Besöksnäringföretagen Hotell Tylösand, Ystad Saltsjöbad och Copperhill samt detaljhandelsföretagen B och C bedömer vi vara företag som fokuserar på det som Berman (2012) hänvisar till som väg 2, det vill säga att förstärka och förlänga eller omdefiniera värdeerbjudandet med hjälp av ett digitalt innehåll och engagemang, för att sedan integrera digitala processer i verksamheten. Men besöksnäringföretagen och detaljhandelsföretagen skiljer sig här åt. Hotellen har ingen uttalad strategi eller längre historia och erfarenhet av digitalt förändringsarbete för ökad affärsutveckling. Den företagsverksamhet som bedrivs av ett hotell som Tylösand – som inte ingår i en större hotellkedja – är i en helt annan och mindre skala än ett större detaljhandelsföretag som företag B. Affärsutvecklingsarbetet i hotellet är därmed av naturlig orsak mer platt och strategitänket mellan IT-avdelning och övriga anställda sker muntligt och löpande. För dem finns ingen uttalad strategi. Men en blandad stab där perso-

nalen har olika ålder och bakgrund anser de är en bra förutsättning för att uppmärksamma de behov och möjligheter som digitaliseringen kan ge.

Hotell Tylösand och Ystad Saltsjöbad arbetar båda med värdeerbjudandet, men tycks göra det på olika sätt. Tylösand arbetar mycket externt med att exempelvis öka sitt informationsutbud. Ystad Saltsjöbad utökar informationsutbudet men betonar också den systematiska informationsinhämtningen. För dem är regelbunden utplockning av information från databaser lika viktigt som att nå ut med information till kunder. Det ger dem nämligen ett bättre beslutsunderlag. Att de nyttjar ny digital teknik för att öka sin kunskap om gästerna, samt för att ge deras olika avdelningar ett bättre beslutsunderlag, illustrerar hur digitaliseringen kan generera värde både externt ut mot kund och internt i de egna arbetsprocesserna.

Detaljhandelsföretagen B och C är lika på så sätt att de har många års erfarenhet av att utveckla e-handelslösningar. De har en resa bakom sig där de gått från ett internt fokus till att nu prioritera arbetet ut mot kund. På så illustrerar de Bermans väg 1. Men de är placerade här som väg 2 utifrån deras nuvarande prioritering: värdeerbjudandet och kundrelationer. Digitalisering är något som de, framförallt företag B, bedömer att de arbetat med väldigt länge. För dem är affärssystem integrerade och digitaliserade sedan flera år. Kunden står nu i centrum för dessa två företags utvecklingsarbete. Detaljhandelsföretag B vill exempelvis sudda ut gränsen mellan vad som är fysisk butik och e-handel. Ett exempel på detta är att kunder kan beställa online för att sedan hämta plaggen i förvald butik, men även lämna tillbaka i butik om plaggen inte skulle passa.

Även om detaljhandelsföretag B betonar det utåtriktade kundrelaterade digitaliseringsarbetet och e-handel finns också exempel på hur digitaliseringen ger upphov till nya arbetsprocesser, också i butiken. Företag B arbetar exempelvis för att med hjälp av ny digital teknik förbättra processtödet i de fysiska butikerna. Det kan handla om att digitala plattformar till de anställda kan effektivisera arbetet med plaggen i butiken: var de finns, vad som behöver fyllas på och så vidare. Digitaliseringen påverkar också produktionsprocess och design: Videokonferenser med leverantörer i Asien gör att det blir möjligt att titta på plagg på söm-nivå, utan att behöva vara på plats. Det blir exempelvis möjligt att zooma in till högupplösta bilder för att se detaljer, något som kapar ledtider och snabbar på produktionsprocesserna. När designprocesser digitaliseras och exempelvis fysiska utskrifter minimeras frigörs tid för att arbeta ännu mer med plaggets design.

För skogsföretaget Holmen finns sedan länge IT-baserade affärssystem och en digitaliserad produktionsprocess. Med nuvarande prioriteringar tas nu steg mot en alltmer digitaliserad försäljningsprocess. Exempelvis för att kunna möta behov från en kunder.

Dessa företag har valt en liknande väg mot digital förändring, den väg som Berman (2012) benämner som väg 2, med fokus på värdeerbjudandet ut mot kund. Men en viktig skillnad gäller deras historia. Besöksnäringens företag och ett företag som exempelvis Copperhill befinner sig i början av sin digitala resa, medan vissa detaljhandelsföretag har en flerårig historia av att arbeta med olika e-handelslösningar. Deras vägval och strategi är huvudsakligen extern och utåtriktad, men deras kundnära prioriteringar för digital förändringar stöds naturligtvis också av att förbättra interna arbetsprocesser och operativa system. Arbetet gentemot kund sker – i större respektive mindre utsträckning – också i två riktningar: Digitala verktyg används för att förmedla ut information till kunder, men

även för att hämta hem information om kunder. Informationsinhämtningen kan vidare ge data som blir liggande eller används ad hoc, respektive hämtas hem systematiskt och användas för beslutsfattande. Detta sker på olika sätt och är inte helt tydligt.

2.3.3 Fokus på det interna operativa arbetet

Skogsföretaget SCA exemplifiera Bermans väg 1 där fokus läggs på det interna operativa arbetet. Med deras stora volymer och krav på besparingar prioriteras idag en effektivisering av logistikkedjan. Köpsystemen och köporganisationen behöver också moderniseras för att bättre hantera ökad konkurrenssituation och ökat tryck på köp av skog som är en ändlig resurs. Förbättringen av de egna IT-systemen är en del av ett större förnyelsearbete där även skogsbrukens data-central arbetar med systemförnyelse. SCA är på så sätt beroende av andra affärssystem genom vilka affärer med råvaror görs. Även Föreningen skogen bedöms ha ett operativt fokus med byte av plattform, lansering av ny anpassad webbplats och processer för att hantera statistik och analys från den. För Cranab står behov i den egna produktionens processer i centrum. Behov från kunder uppfattas inte vara lika stort.

Enligt en studie av Tieto tar europeiska skogsföretag inte digitaliseringen på allvar. Svenska skogsföretag uppmanas att "vakna upp och hänga med" för att fortsätta hålla sig konkurrenskraftiga på den globala marknaden. Studiens slutsatser är att den digitala kundupplevelsen inte står i centrum: "Inom skogsindustrin har man traditionellt koncentrerat sig på att finslipa produktionen och logistiken till toppkvalitet, och servicen har inte ansetts vara en konkurrensfördel" (Tieto i Compare, 150401). Studiens resultat stämmer överens med Holmen och SCA som båda menar att de behöver söka en väg framåt mer inriktat mot just kundrelationer.

"Tekniken påverkar vår position på marknaden mycket. Men det finns klar förbättringspotential. I nästa fas gäller det ut mot marknaden, marknadsföring mot allmänheten. Vi vill skapa en bild av vad vi gör och påverka hur allmänheten ser på bolaget" (Skogsföretag X).

Precis som Berman (2012) betonar är vägarna till digital förändring beroende av sin kontext. Det är också möjligt att förstå vägarna som branschspecifika. Att flera besöksnäringensföretag och detaljhandelsföretag valt den så kallade andra vägen framstår som en naturlig strategi eftersom de arbetar i kundnära branscher. För hotell är det till och med möjligt att hävda att deras produkt, som egentligen är en upplevelse, skapas tillsammans och i samspel med kunden. För skogsföretagen, å andra sidan, är det naturligt att de valt den första vägen eftersom deras produkter kräver en tillverkningsprocess. Ett huvudsakligen internt och operativt fokus framstår därför som självklart för dem. Modellen erbjuder en enkel förståelse för företagets huvudsakligen prioriteringar och fokus. Men vägvalen och företagets strategier behöver förstås i relation till den kontext där de verkar. Därtill är det viktigt att ta med sig den poäng som mycket av forskningslitteraturen förmedlar: Att arbeta med digitalisering och digital transformation handlar om att kapitalisera på nya möjligheter och anpassa sig till nya behov. Att ett besöksnäringensföretag väljer den andra vägen och främst söker förbättringsmöjligheter med marknadsföring, och att ett skogsföretag väljer den första vägen och söker interna utvecklingsmöjligheter inom främst tillverkningsprocesser, är att göra det för enkelt för sig. Digitalisering handlar om att identifiera nya möjliga vägar framåt, inte att välja de som binder företaget till

tradition eller historia. Kontexten är med andra ord viktig, men bör inte fungera som en begränsning.

2.3.4 Fokus på både operativ modell och värdeerbjudande

Både Copperhill, Ica och Norra Skogsägarna bedöms här utgöra exempel på det Berman (2012) kallar väg 3, det vill säga att förändra både operativ modell och sitt värdeerbjudande simultant, succesivt. Där Copperhill främst arbetar med det Berman kallar för att utvidga (extend) sitt värdeerbjudande (exempelvis till nya och internationella marknader) bedömer vi att Ica och möjligtvis även Norra Skogsägarna utgör ett exempel på det Berman kallar omdefiniera (redefine) värdeerbjudandet. Norra Skogsägarna skiljer sig från Ica och Copperhill genom att utgå från en redan etablerad strategisk agenda.

Hotell Copperhill, som ingår i den större kedjan Nordic hotell, är ett företag som precis påbörjat en resa med att förändra både interna system och processer samt sitt värdeerbjudande ut mot kund. Inom den större hotellkedjan sker nu vissa IT-förändringar. Samtidigt är Copperhill på väg att ändra den organisatoriska strukturen i företaget, bland annat med en ny marknadsorganisation. Externa konsulter är upphandlade för att ta ett helhetsgrepp, och företagets plan är att de ska skapa en mer digital arbetsmiljö och strategi för affärsutveckling där digital marknadsföring utgör kärnan.

ICA är ett företag som inlett ett uttalat strategiskt digitaliseringsarbete där både operativ modell och värdeerbjudande håller på att omdefinieras. På DI-konferensen beskrev VD Anders Svensson att den tidigare (bara för några år sedan) relativt enkla affärsmodellen med fysiska köp, varumärkesbyggande och kundrelationer i butik, inte är hållbar utan behöver anpassas till en större digital måltidsmarknad där kunder idag kräver nya rum, tjänster och produkter. ICAs nya Chief Digital Officer, Peter Muld, menar att arbetet inte kan sägas vara varken internt eller externt. De arbetar både med att effektivisera interna arbetsprocesser men även med exempelvis digital marknadsföring. Skillnaden nu är att digitaliseringsarbetet ska lyftas till strategisk nivå och att de ska utforma en digital agenda som tar ett samlat grepp på koncernnivå. Mulds funktion som CDO på koncernnivå ska säkerställa en tydligare och mer samordnad digital strategi för hela koncernen. "Omvärlden förändras snabbt och alla Ica-gruppens dotterbolag arbetar redan aktivt med digitalisering. Tillskottet av både Ica Försäkring och Apotek Hjärtat har dock skapat fler gränssnitt mot samma kunder, vilket ger nya möjligheter. Att fullt ut ta tillvara på dessa kommer att kräva ökat fokus, specialiserad kompetens och ökad samordning mellan dotterbolagen" (Ica-gruppen, pressmeddelande, 160623).

Norra Skogsägarna och deras rådgivningsverksamhet bedömer vi också vara ett exempel på Bermans väg 3 (förändra operativ modell och värdeerbjudandet simultant), men där den strategiska nivån redan finns på plats. I flera fall handlar det för Norra Skogsägarna om att ersätta analoga verktyg med digitala verktyg. De har förändrat både interna arbetsprocesser, system och strukturer samt skapat nya verktyg och erbjudanden till sina kunder. Fokus ligger nu på värdeerbjudandet och kunderna. Därefter vill de gå tillbaks till att söka produktivitetshöjningar i de egna processerna för att bli effektivare och skapa mer affärer. Systemutveckling har skett med egen IT-personal, vissa delar har köpts in från konsultföretag, och andra delar har utvecklats i dialog med skogsforskningsinstitut i Uppsala. System för ekonomiska kalkyler är exempel på egenutvecklad teknik. Vattenkartor som räknar ut vattenströmmar under jorden, och som kan

skicka data till skogsmaskiner i syfte att minska markförstöring i sådana områden, har utvecklats tillsammans med forskare från Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU). Detta bidrar till ett nytt internt system – både tekniskt och kunskapsmässigt. Vad gäller värdeerbjudandet har nya digitala rådgivningspaket utvecklats för kunder, exempelvis för att stärka gruppen kvinnor som skogsägare och deras möjligheter att köpa och sälja skog. Ett annat exempel på kundnära verktyg är en webbplats om skogen motsvarande mäklarsajten Hemnet¹³, där färdigvärderade skogsfastigheter läggs ut till försäljning. Med hjälp av denna webbplats vill Norra Skogsägarna bidra till att minska trösklarna och underlätta inträdet för de som inte har så stor erfarenhet av just ekonomisk värdering av skogsobjekt.

För dessa aktörer har den så kallade tredje vägen inneburit att arbeta med både vad som erbjuds och hur det erbjuds. Enligt Berman (2012:18) är det detta succesiva och växelverkande utvecklingsarbetet som ger företagen en unik möjlighet att ta en ledande position i den digitala utvecklingen.

2.4 Digital mognad

2.4.1 Modellen

En central fråga i denna modell/ansats är ”vilken digital mognadsgrad företaget kännetecknas av”. I tabellen nedan presenteras vår syn på digitala utvecklingsnivåer och digital mognad. Här framgår tydligt skillnaden mellan att ha en strategi för IT-utveckling och att ha en strategi för digital affärsutveckling. Här synliggörs också skillnaden mellan att enbart investera i ny teknik samt att använda den för att skapa digital transformation och ökad affärsnytta. Utvecklad från Kane et al. (2015) avser den att bidra till att förtydliga den socio-tekniska kontexten som präglar företagets digitaliseringsarbete. Vår modifierade modell har utökats med tre av oss föreslagna begrepp, nämligen mål, integration och omfattning. Anledningen till att vi valt att utöka en redan komplex modell med fler dimensioner är för att förtydliga den kunskap som forskningsöversikten genererat. Precis som Kane et al. (2015) används här tre mognadsnivåer. Vi benämner dem annorlunda, och fyller dem med mer renodlade beskrivningar. Syftet är att skapa ökad tydlighet genom att renodla skillnader och använda en svensk terminologi.

¹³ www.skogtillsalu.se

Tabell 1: Swecos modell för att bedöma digital mognad (Utvecklad från Kane et al. 2015)

Dimension	Medvetna företag	Adaptiva företag	Dedikerade företag
Strategi	Ingen strategi för hur IT ska stödja affärsutvecklingen.	Olika strategier för IT-utveckling respektive affärsutveckling. Fokus på IT-användning.	Gemensam strategi för IT- och affärsutveckling. Fokus på affärs-mässig förändring med hjälp av IT.
Mål	Inga mål för hur IT ska stödja affärsutveckling.	Otydliga mål för hur IT ska stödja affärsutveckling.	Tydliga mål för hur IT ska stödja affärsutveckling.
Ledarskap	Ledningen har ingen särskild kompetens om digitala teknologier. Beslut fattas av IT-chef.	Ledningen har viss kompetens om digitala teknologier. Beslut fattas i samråd med IT-chef. IT-chef ingår inte i ledningsgruppen.	Ledningen har tillräcklig kompetens om digitala teknologier. Beslut fattas enligt gängse beslutsstruktur för strategisk affärsutveckling. IT-chef ingår i ledningsgruppen.
Organisationskultur	Rädsla för misstag och risker. Avvaktande till ny teknik.	Tillåtelse för misstag och risker. Intresse för ny teknik.	Uppmuntrande till att ta risker. Hängiven ny teknik.
Kompetens	Ingen särskild digital teknikkompetens i företaget och bland anställda.	Tillräcklig digital teknikkompetens i företagen och bland anställda.	Hög digital teknikkompetens i företaget och bland anställda.
Integration	IT-avdelning och övrig verksamhet arbetar var för sig.	Viss integration mellan IT och verksamheten.	Integrerad IT och verksamhet – på flera nivåer i företaget.
Omfattning	Enbart IT-investeringar	Analoga produkter och processer konverteras till digitalt format – men är huvudsakligen desamma och skapar liknande värden.	Analoga produkter och processer är digitaliserade och bidrar till ökad affärsnytta.

Den föreslagna modellen ovan består av sju dimensioner: (1) strategi, (2) mål, (3) ledarskap, (4) organisationskultur, (5) kompetens, (6) integration samt (7) omfattning. Vikten av samtliga dimensioner har tidigare tagits upp i litteraturöversikten. Här presenteras de för första gången i en gemensam översiktlig modell, som dessutom kan användas för en empirisk undersökning.

Mål är en dimension som enligt litteraturen om verksamhetsintegration ingår i själva strategibegreppet (se exempelvis Luftman 2000). I denna modell har vi däremot valt att bryta ut mål och framställt det som en egen dimension och del av digital mognad. Anledningen är att bidra till att synliggöra den problematik med vaga och okända mål som forskare på området lyft fram (se exempelvis Chan & Reich 2007). Med denna särbrytning synliggör vi också skillnaden mellan strategiarbete som policy (form) och mål (innehåll). Därigenom menar vi att modellen bidrar till att skapa tydligare styrning eftersom det då finns två övergripande styrningsmekanismer (strategi och mål), istället för en (enbart strategi). Just styrning har i litteraturen visat sig vara centralt. Det handlar inte enbart om att ekonomiska och fysiska investeringar. Styrningsmekanismer behövs för att skapa just affärsmässigt värde av IT (se även i Forskningsöversikten). För detta uppmanas forskare att ge riktlinjer för gemensamma målformuleringar (Matt et al. 2015:242).

Litteraturen om verksamhetsintegration återkommer till avståndet mellan en IT-avdelning och övrig verksamhet. Kane et al. (2015) inkluderar samarbete och kommunikation i vad de kallar organisationskultur. Organisationskulturs separeras då från kompetens, något som litteraturen om verksamhetsintegrering tar upp som viktigt för att integration ska komma till stånd. Här finns med andra ord flera närbesläktade begrepp. I vår modell har vi valt att renodla dessa från

varandra. Med organisationskultur avses här informella aspekter såsom inställningen till ny digital teknik och risktagande. Det handlar om normer och värderingar. Integration, å andra sidan, tillförs som egen dimension för att fånga just avståndet mellan IT-verksamhet och övrig verksamhet. Vi förstår därmed organisationskultur som något informellt och vill lyfta fram integration som något mer formellt som sannolikt är lättare att påverka organisatoriskt.

Vad gäller omfattning görs en skillnad mellan begreppen digifiering (engelska Digitization) och digitalisering (engelska Digitalization). Xu (2014) och Skilton (2015) är två författare som uttryckligen använder sig av begreppet digifiering. På svenska finns risk att skillnaden mellan begreppen går obemärkt förbi. Som vi inledningsvis redogjorde för handlar digifiering om en översättningsprocess där analog information konverteras till digital form. Digitalisering, å andra sidan, är något utöver konvertering. Det är en process där information, produkter och tjänster transformeras med hjälp av ny digital teknik (Oxford English Dictionary). Genom att tillföra omfång som dimension i modellen vill vi synliggöra skillnaden mellan IT-investeringar, konvertering och transformation. Dessa nyanser framträder enligt oss inte tillräckligt tydligt i litteraturen. Konvertering kan empiriskt (av företagen) uppfattas som en stor förändring, men det innebär inte digital transformation som skapar ökad affärsnytta.

Denna nya modell väver samman kunskap om digitaliseringsstrategier på ett pedagogiskt om än mångfacetterat och komplext sätt. Eftersom det empiriska materialet för detta uppdrag är begränsat har vi valt att slå ihop företagen och i analysen enbart skilja mellan två mognadsnivåer. Vi hanterar medvetna och adaptiva företag gemensamt och gör enbart en skillnad mellan dem och dedikerade företag. Vidare redogör vi inte för samtliga dimensioner i modellen. Dimensioner har slagits ihop och illustreras, där det är möjligt, med exempel från empirin.

2.4.2 Medvetna företag och adaptiva företag

Majoriteten av de intervjuade företagen tillhör kategorierna medvetna företag och adaptiva företag. Inget av företagen visar upp en negativ eller avvaktande inställning till digitalisering¹⁴ utan digitalisering bedöms vara relevant och viktigt "för att hänga med utvecklingen" – men företagen vet inte alltid hur och på vilket sätt det kan eller bör ske. De prövar sig fram, på olika sätt och i större respektive mindre utsträckning. Till dessa två (från mognadsmodellens sammanlagda) kategorier ser vi samtliga besöksnäringens företag, skogsföretaget Cranab, Cubby's Going Home, detaljhandelsföretag A samt föreningen Skogen.

Strategi, mål och ledarskap

Företag som tillhör kategorierna Medvetna företag och Adaptiva företag har ingen uttalad eller formaliserad policy för digital transformation. Det kan finnas en IT-strategi men digital teknik uttrycks inte i något uttalad plan för affärsutveckling. Däremot finns det en medvetenhet om att digital utveckling stödjer och kan stärka företagets verksamhet och konkurrenskraft. Hos exempelvis Copperhill, Cranab och Svenska Mässan finns det ett intresse för att öka sin digitaliseringsgrad, men man befinner sig i början av den förändringsprocessen. Ystad Saltsjöbad och Hotell Tylösand verkar ha kommit en bit längre. Det finnas

¹⁴ Däremot har det varit så för några av dem vi kontaktat och som inte velat ställa upp för intervju (företag från samtliga tre branscher).

ett ledarskap hos dessa företag där ledningen är medveten om vikten av ökad digitalisering. Men det har inte omsatts till någon särskild strategi som integrerar IT i ett vidare affärsutvecklingsarbete. Det finns inte heller några särskilda mål för hur verksamheten ska dra nytta av ny digital teknik för att förstärka företagets position på marknaden. Vad gäller den närmaste framtiden planerar Ystad Saltsjöbad för att ta fram en digital strategi under 2017 som enligt dem själva förväntas ta företaget "till en helt ny nivå" (Ystad Saltsjöbad 161114). Att Ystad Saltsjöbad sedan ca 10 år tillbaks ingår i gruppen ESS Group bedöms vara en tillgång eftersom det därmed finns ekonomiska muskler. Att vara en del av en större grupp gör det också möjligt att testa olika upplägg på flera hotell, något som bidrar till en bättre implementering. Cranab anser uttryckligen att en digital strategi är nödvändig. Den behövs för att tydliggöra hur de ska ta till sig och utnyttja digitaliseringens möjligheter. Därför kommer de i början av 2017 att medverka i en workshop om digitalisering arrangerad av Teknikföretagen. För dem är en processkartläggning viktigt för att få ett objektiva kunskapsunderlag att agera utifrån. De har dialog med forskare från Umeå universitet och ska undersöka möjligheten till en sådan kartläggning framöver.

Organisering, samarbete och organisationskultur

Några av företagen har anpassat sin organisation för att bättre ta tillvara digitaliseringens möjligheter. Hotell Tylösand omorganiserade sin verksamhet 2011 och skapade då en egen IT-avdelning som ska ta ett samlat grepp om deras IT-utveckling. Där sker sedan dess ett arbete med bland annat sociala medier och marknadsutveckling. Arbete bedrivs av dem själva, inte av någon extern byrå. För dem är det viktigt att äga arbetsprocesserna själva. Hotell Tylösand beskriver sitt digitala arbete som "offensivt" samtidigt som de menar att de "gör samma saker fast på nya sätt" (Hotell Tylösand, 161115). Copperhill ska börja omorganisera sin verksamhet för att med hjälp av digitalisering möta nya behov de identifierat och mer systematiskt vill kunna möta framöver. De beskriver sig själva som i början av sin digitala resa. För ett hotellföretag kan organisationen av arbetet innebära att en marknadsavdelning på ca fem personer driver delprojekt där digitalisering på olika sätt ingår. Det kan exempelvis handla om så kallat "content" (på svenska: innehåll) och digitala medier. En anställd kan arbeta med att exempelvis tolka och bearbeta data. En marknadschef ansvarar vanligtvis för strategier. En effekt som besöksnäringens företag vill åstadkomma är samordning och samstämmighet mellan administrativa system. Systemen behöver prata med varandra. Detta försvåras ibland av att hotellen ingår i en större koncern med utländskt uppköpta system där supportfunktioner upplevs som otillgängliga. Ett grundläggande hinder för att inte kunna kapitalisera på digitaleringen är att systemen (exempelvis bokningssystem) inte är möjliga att samordna: "Vi behöver system som pratar med varandra, och det är svårt att hitta på marknaden" (Besöksnäringens företag B). Med samordnade system skulle hotellpersonal inte vara tvungna att fysiskt förflytta sig mellan olika delar av hotellkomplexen – det skulle ge "mindre spring i korridorerna, mindre dötid och mindre kostnader" (Besöksnäringens företag B).

Kompetens

Företag i denna kategori är intresserade av ny digital teknik men har inte nödvändigt någon särskild expertis kring det. Ett intervjuat besöksnäringens företag samt en skogsaktör säger uttryckligen att de inte vet vad digitalisering är: "Allt kan kallas digitalisering" (Besöksnäringens företag A). Medvetenheten handlar här om att de vet att digitalisering är viktig för deras konkurrenskraft, men de vet

egentligen inte varför eller på vilket sätt. För mer digitalt mogna företag som exempelvis detaljhandelsföretag B och C är digitalisering inget begrepp som används. De pratar helt enkelt om affärsutveckling. Ica, å andra sidan, tycks profilera och lansera sin förändringsresa med just digitalisering som begrepp. Ett hotell arbetar nu med att få personalen att höja sin digitala kompetens genom att själva använda ny digital teknik i sitt dagliga arbete. På Ystad Saltsjöbad ska de anställda använda en app för intranätet som ska fungera som en form av kompetensutveckling och stödja förbättrad kommunikation och problemlösning. Med appen kan anställda berätta om olika frågor och avdelningar kan informera varandra. Så kallat "nano-learning" kommer att användas vilket utgörs av små korta filmsnuttar som lätt kan spelas in och visas för varandra. Därtill finns en chatt där anställda kan fråga varandra frågor och komma med direkta lösningsförslag. Samma företag arbetar också med att utveckla en extern app för incheckning, utcheckning, betalning av fakturor och VIP-erbjudanden. Ett skogsföretag lyfter fram att det krävs en kombination av goda IT-kunskaper att hantera stora datamängder, kompetens och processkunskap samt nätverk för att kunna utveckla goda algoritmer. "Om något av dessa ben saknas är det risk för haveri" (Holmen, 161117).

Utmaningar

För flera företag innebär en ökad samhällelig digitalisering en ökad transparens och tuffare konkurrenssituation. Kunderna erbjuds idag ett större och globalt utbud, ställs inför fler valmöjligheter och kan på ett betydligt enklare sätt jämföra olika produkter och erbjudanden med varandra. Det blir också enklare för kunderna att recensera och sanktionera de företag man upplever inte håller måttet. Som ett besöksnäringföretag uttryckte det:

"Ny digital teknik gör att man måste vara ärligare idag. Man kan inte ha en bild på hemsidan och en annan i verkligheten. Gästerna ser detta och är aktiva. Allt måste hänga ihop och vara samstämmigt" (Besöksnäringföretag B).

Vissa företag som vi identifierat som medvetna, inte adaptiva, ser resurser som ett hinder. De dränks i driftskostnader och ser utvecklingskostnader som just en kostnadspost – inte en investering.

En utmaning av ett helt annat slag finns inom besöksnäringen. Här medför ny digital teknik frågor kring integritet. Gästerna vill få ett personligt bemötande, men inte exponeras. Foton på Instagram från en spaavdelning kan naturligtvis inte innehålla bilder på gäster som inte tillfrågats att medverka. Precis som forskningsöversikten tar upp har olika branscher sina egna inbyggda risker utifrån strukturella förutsättningar. Skogsindustrin behöver exempelvis pålitliga och trygga system. Alltför snabba förändringar är både kostsamma och riskfyllda. I praktiken kan haveri ge upphov till skador på både natur och människa. Riskerna inom detaljhandeln är av ett annat slag. Om en affärskedjas nätverk slutar att fungera kommer ingen människa till skada. Det handlar då (bara) om att kunden inte kan betala och slutföra sitt köp. För ett skogsföretag är utmaningen att likrikta arbetsprocesserna inom främst underhåll och förråd och betydande steg tas just för att digitalisera försäljningsarbetet i större utsträckning. Ett annat hinder bedöms vara tillgänglighet till ny stabil digital support. Skogsindustrierna behöver pålitliga och trygga system och låg tillgänglighet är kostsamt. En intervjuperson lyfter också fram att det ofta pratas om ny digital teknik som att tekniken redan är tillgänglig, vilket den många gånger inte är.

2.4.3 Dedikerade företag

Dedikerade företag exemplifieras i denna studie av Ica, Norra skogsägarna, Detaljhandelsföretag B och C samt SCA¹⁵.

Strategi, mål och ledarskap

Gemensamt för de företag vi identifierat tillhöra denna kategori är att det finns en ledning som tydligt prioriterar digitaliseringsarbetet. En strategi i form av formell policy som på ett tydligt sätt integrerar både IT och affärsutveckling har vi däremot enbart identifierat hos Norra Skogsägarna. Det verkar finnas ett avstånd till det Bharadwaj et al. (2013) benämner som digitala affärsstrategier som bygger på det författarna hänvisar till som räckvidd, skala, hastighet och värdeskapande. Men den strategiska inriktningen, ledarskapet, kompetens och omfattning tycks enligt oss indikera att det rör sig om digitalt dedikerade företag, eller företag som nästan är där.

Dedikerade företag är de som kan ta tillvara och omvandla IT-investeringar till innovation och ny affärsutveckling. Norra skogsägarna är ett exempel på detta. Enligt VD:n Pär Lärkeryd har en genomgående modernisering med hjälp av ny digital teknik lett till en helt ny rådgivningsverksamhet. Han benämner förändringen som ett "paradigmskifte". Till viss del handlar det om en översättning av analog affärsmodell och analoga verktyg till digital affärsmodell och digitala lösningar. Men i vissa fall handlar det också om att de utvecklat nya tjänster och ett nytt sätt att arbeta. Deras webbutbildning är ett exempel på detta: Utbildningen är inte enbart webbaserad och överförd från analogt till digitalt format, den representerar också ett nytt sätt att tänka eftersom den numera är en integrerat och obligatorisk del av det affärsplanearbete som Norra skogsägarna hjälper sina kunder med. Med ett nytt sätt att tänka, (däribland att kvinnor och män som är skogsägare har olika erfarenheter och behov), har de också skapat ett nytt mervärde (jämsällldhet). Mervärdet är till direkt nytta för kunden när hans förmåga att exempelvis värdera, köpa och sälja skog ökar. Men det bidrar också till att stärka skogens kompetensförsörjning och därmed även branschens utveckling på sikt. En mer jämsällld skogsbransch bidrar också till de nationella jämsällldhetspolitiska målen. Detta tänk kring ny digital teknik som medel för att skapa förändring och nya värden är vad som kännetecknar en dedikerad verksamhet enligt oss.

Ica är mitt uppe i sin digitala resa och har ett strategiskt arbete för hur investeringar i ökad digitalisering ska ligga i linje med prioriteringar på högsta ledningsnivå. Prioriteringarna för 2016 var exempelvis att skapa ett ledande omnikanalerbjudande tvärs över segment och plattformar, att öka effektiviteten i hela värdekedjan (med fokus på butiksdrift och digitalisering), samt att förbättra IT-utveckling genom närmare verksamhetskoppling och nya arbetssätt (Peyron, Cision, 160712).

"Vi jobbar nu med en långsiktig strategi där vi ska byta ut de olika delarna så att det blir ett mer homogent system att underhålla och utveckla" (Bil-ling, DI, 161114).

För detaljhandelsföretag B används ny digital teknik som ett medel för att nå affärsmålen. Det är strategiskt uttalat att arbeta för att underlätta kundens köpp-oplevelse, och att göra det enkelt och inspirerande för kunden att göra köp hos

¹⁵ Återigen: företagen används här endast som illustrativa exempel. Och vissa företag har önskat anonymitet

företaget i olika fysiska och digitala kanaler. De investerar avsevärda resurser i olika former av digitala projekt för att bättre nå sina affärsmål. Ledningen hos detaljhandelsföretag B beskrivs av intervjuperson som kunnig, öppen och intresserad av ny digital teknik. Tekniken ses som ett av flera olika medel för att nå affärsmålen.

De dedikerade detaljhandelsföretagen har själva lyft fram ett särskilt mål. Målet benämns omnikanal, omniaktör eller sömlös. Det handlar om att skapa sömlösa köppplevelser. Detta är ett mål som Ica, Detaljhandelsföretag B och C återkommer till. Vi har inte identifierat begreppet i forskningslitteraturen. Omnikanal, eller den sömlösa upplevelsen, ger kunden en upplevelse som hänger ihop. Återförsäljare och företag har traditionellt hanterat olika säljkanaler och system separat. Något som kräver mer resurser, ger sämre överblick, blir mer reaktivt – helt enkelt ineffektivt. Enligt företagen vill kunderna istället ha en så kallat omnikanalupplevelse som innebär att deras interaktioner via en plattform ger avtryck i nästa interaktion, även om den sker på en helt annan plattform. Omniupplevelsen handlar inte bara om interaktion mellan plattformar, det handlar lika mycket om interaktionen mellan den digitala och fysiska världen. För konsumenterna är det samma sak. Företagen behöver därför erbjuda en säljkanal, så kallat omnikanal för sömlös shopping där butik, webbshop och mobilitet är integrerat. Detta mål handlar i botten om att skapa helhetslösningar, upplevd synergi och samstämmighet. Även om begreppet verkar användas inom just detaljhandeln är det överförbart till andra branscher, i denna studie åtminstone till besöksnäringen. Hotellgäster söker en sömlös och samstämmig kundupplevelse där fysisk och digital verklighet stämmer överens och där bokningen leder till att hotellpersonal kan säga "välkommen tillbaka" istället för "välkommen". För skogsbranschen kan detta möjligtvis också vara ett mål.

Organisering, samarbete och organisationskultur

Vad gäller organisationen av arbetet eftersträvas inom detaljhandelsföretag B en tät samverkan mellan IT-utvecklare och affärsutvecklare. De arbetar tillsammans i team för att utveckla affärer. Anställda sitter tillsammans i tvärfunktionella team, jobbar tillsammans och delar på uppdrag. Deras arbetssätt sägs inte vara styrt av policy, utan benämns istället bygga på företagets värderingar: "anställda jobbar tillsammans för att nå företagets mål". För detaljhandelsföretag C bestämmer verksamheten, affärsutvecklare och IT-specialister själva hur de ska arbeta tillsammans för att uppnå gemensamma mål. Enligt dem själva finns det ett systematiskt samarbete. För dem är det särskilt viktigt att jobba med agila arbetsprocesser för att kontinuerligt testa och pilota nya lösningar. Ett agilt arbetssätt har gjort dem snabbare och de har idag lättare att ställa om utifrån nya behov som uppstår.

Vidare förstår vi att Dedikerade företag inte enbart effektiviserar, de använder ny digital teknik för att effektivisera på ett smart sätt. Effektiviseringsdimensionen är i den forskningslitteratur vi tittat på relativt black-boxat. Det förklaras inte i detalj vilka typer av effektivitetsvinster som avses. Vi märker från intervjuerna att det är lätt att slänga sig med allmänna påståenden om effektivisering. Ett branschspecifikt effektiviseringspåstående, i en särskild del av värdekedjan, kommer från detaljhandelsföretag B och gäller just produktionsutvecklingen. De menar här att ny digital teknik förändrat deras sätt att skapa värde. Tekniken ger dem möjlighet att frigöra och omfördela timmar från administrativa processer till värdeskapande processer. En värdeskapande process som de nu investerar i är design-arbetet, det vill säga arbetet med att designa kläder till kollektioner.

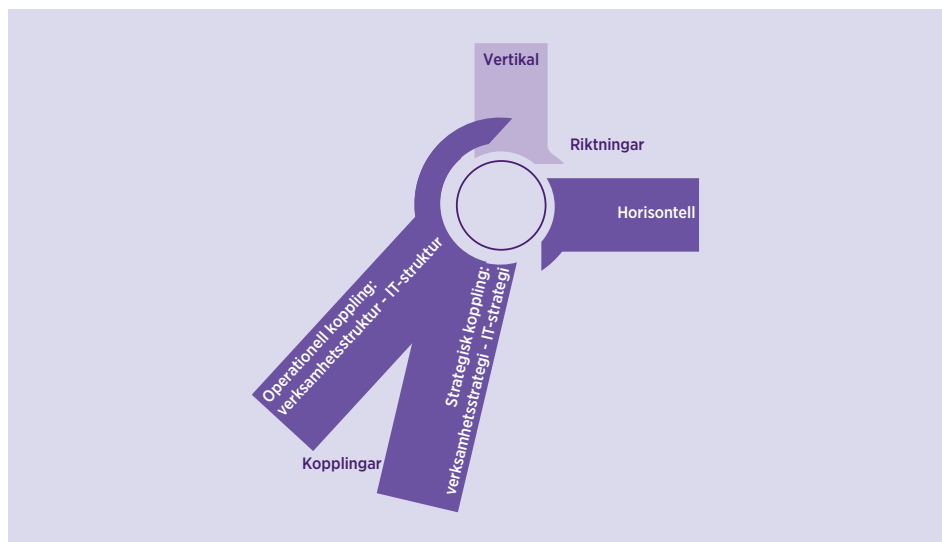
Ett annat exempel är att timmar i butik kan omfördelas från lagerhållning och så kallat back-officearbete till att personalen är på plats ute i butiken och hjälper kunderna. Att effektivisera genom att lägga personal och timmar på rätt plats i verksamheten är också vad besöksnäringens företag hoppas på med hjälp av ökad digitalisering.

Kompetens

De dedikerade företagen arbetar samtliga med teknisk och datavetenskaplig kompetens och kombinerar det med marknads- och affärsutvecklingskompetens. Norra Skogsägarna har för ett särskilt projekt rekryterat pedagogisk kompetens för att på ett bättre sätt målgruppsanpassa information och tekniska tillämpningar till deras kunders behov. Den digitala kunskapsnivån beskrivs av företagen själva som hög. För detaljhandelsföretagen finns däremot en betydande skillnad mellan kunskap om ny digital på huvudkontoret kontra butiksdriften, där är den lägre. Men som detaljhandelsföretag C uttrycker är inte heller butikerna särskilt digitalt intensiva och därför behövs mindre digital kompetens. För detta företag är det fortfarande en uppgift att få den breda ledningsnivån att förstå vikten av digital kunskap för att öka affärsnyttan. Det finns en föreställning och generell bild av nyttan, men de precisa sambanden finns det mindre kunskap om. Det behövs också en ökad kompetens och förståelse kring konsekvenserna av olika digitala vägval. En utmaning för dem är också att kunskapsnivån är intresse- och personstyrd. De som själva är tekniskt intresserade söker upp mer kunskap medan de som inte är det förblir obekanta med digitaliseringens möjligheter. Ica beskriver också sin digitala kunskap som god, men att den behöver "samlas ihop". Arbetsprocesser och förhållningssätt behöver bli agila. SCA har en hög teknisk kompetens och kunskap om digitalisering kopplad till produktionsprocesser. De är på väg att rekrytera en person tänkt att få särskilt ansvar för bland annat digitaliseringsfrågor. Personen ska lyfta frågorna högre upp på agendan. Det fortsatta digitaliseringsarbetet planeras ske projektorienterat. För detta anses kommunikation och kommunikationsinsatser att vara viktigt. Ica satsar mycket på utbildning på flera nivåer – inte enbart ledningsfunktioner utan brett i verksamheten.

3. Reflektioner och förslag

Denna del syftar till att reflektera kring det insamlade empiriska underlaget i relation till forskningsöversikten. Vi kommer att utveckla tankar och förslag med syfte att bidra till ökad förståelse för företagens digitaliseringsstrategier.



3.1 Det strategiska arbetet har kopplingar och riktningar

Utifrån det empiriska materialet ser vi en koppling mellan digital mognad enligt vår föreslagna mognadsmodell samt tidigare modeller om verksamhetsintegration. Modellerna om verksamhetsintegration (Hendersson & Venkatraman 1993; Luftman 2000) pekar på olika riktningar som IT-verksamhet och övrig verksamheten kan integreras. En integration kan ske strategiskt och operativt, vilket innebär att det är både verksamhetsstrategi och IT-strategi som kan ha olika avstånd till varandra (strategisk integration), samt verksamhetsstruktur och IT-struktur som kan ha olika avstånd till varandra (operationell integration). Vårt förslag för att sammanföra modelltankarna om verksamhetsintegration samt den digitala mognadsmodellen är att fokusera på kopplingar i olika riktningar. Det som forskningslitteraturen och vårt empiriska underlag ger uttryck för anser vi vara att IT-verksamheten och övrig verksamhet kan integreras och harmoniseras, samt att det bör ske på flera nivåer i ett företag. Modeller om verksamhetsintegration består av kopplingar horisontellt och vertikalt. Forskning om digitala affärsstrategier lyfter vikten av harmoniserade strategier med mål som bör genomsyra hela verksamheten. Vi förstår detta som kopplingar i olika riktningar. Kopplingarna kan vara strategiska och operationella i sin karaktär och de kan ha en horisontell samt vertikal riktning i verksamheten. Vi föreslår att illustrera detta med den bild som finns ovan och kan ses som en förenkling och summering av modellerna om verksamhetsintegration.

Strategier bör finnas som kopplar ihop IT-utveckling och digitalisering med verksamheten (strategisk koppling). Men strategierna bör även genomsyra flera delar av verksamheten uppifrån och ner (vertikal riktning). En strategisk koppling med vertikal riktning innebär att det inte enbart är högsta ledningsfunktion eller chefer som har kunskap om strategins innehåll. Medarbetare på flera nivåer har kännedom om, och insikt i, hur ett strategiskt arbete med digitalisering är

tänkt att stärka företagets affärsnytta. Om denna insikt och kännedom dessutom omsätts till ett integrerat praktknära arbete mellan IT-avdelning och övrig verksamhet har dessutom en operationell koppling skapats. Digitaliseringsarbetet har blivit operationellt (praktiskt) – inte enbart strategiskt (policy-formulerat). Men om det enbart är ett projekt eller en avdelning i hela företaget där IT och verksamheten arbetar tillsammans för ökad affärsnytta framstår den operationella kopplingen som en isolerad ö i företaget. Om det däremot finns flera projekt eller flera avdelning där IT och verksamheten jobbar tillsammans för ökad affärsnytta har den operationella kopplingen fått en riktning. Om det är flera projekt som bedrivs på samma organisatoriska nivå (exempelvis en avdelning för e-handel) har den operationella kopplingen fått en horisontell riktning. Den har spridit sig i horisontell riktning. Om det är flera projekt på olika organisatoriska nivåer (exempelvis en e-handelsavdelning på huvudkontoret samt i butiksdrift på lokala orter) har den operationella kopplingen fått en vertikal riktning (spridit sig horisontellt). Det vi här argumenterar för är att digitaliseringens transformerande kraft kan ha olika kopplingar och riktningar.

Norra Skog framstår som ett företag som har etablerat både strategisk och operationell koppling. Dessa tycks dessutom ha både vertikala och horisontella riktningar. Det finns inte bara en digital affärsstrategi (strategisk koppling), den är också känd av medarbetarna (den har fått en vertikal riktning och spridit sig ner i verksamheten). IT och verksamheten arbetar tillsammans i olika digitaliseringsprojekt (operationell koppling). Det sker inte i ett isolerat projekt utan på olika nivåer och i olika konstellationer. Den operationella kopplingen har med andra ord en vertikal riktning.

Ica är mitt uppe i sitt arbete med att skapa kopplingar och riktningar. De ger förutsättningar för både strategisk och operationell koppling med den nya befattningshavaren Chief Digital Officer som ska agera på koncernnivå, rapportera till koncernledningen, arbeta för en sammanhållen strategi på koncernnivå (strategisk koppling) – som sedan ska få genomslag och omsättas i samtliga bolag (operationell koppling). Eftersom denna person aktivt ska jobba med samordning mellan dotterbolagen för att skapa digital affärsutveckling på flera organisatoriska nivåer och områden är det möjligt att säga att företaget kan komma att arbeta i vertikal riktning.

Ytterligare ett exempel utgörs av Besöksnäringens företag C som inte är behjälpligt av att det finns en viss operationell koppling inom den större hotellkoncernen. Strategin har nämligen inte har spridit sig nedåt i organisationens och hjälpt dem i deras egna dagliga verksamhet. Eftersom det inte finns en strategisk koppling (ingen digital affärsstrategi) har medarbetarna inte blivit uppmanade att prioritera digitaliseringsarbetet lokalt. Ett vertikalt arbete med digitalisering har därför inte kommit till stånd. Istället är initiativet till att öka den digitala mognaden från medveten till adaptiv taget av VD på lokal nivå. Hen är då endast behjälplig av en eller ett fåtal IT-experters inom koncernen, och utlämnad till deras eventuella intresse och tid/resurser. Samtidigt stöds inte arbetet av andra verkställande direktörer från andra hotell. Det finns enligt intervjupersonen till och med en risk att nya initiativ motarbetas. Att det upplevs finnas en målkonflikt mellan drift och marknad/sälj kan göra att digitalisering enbart uppfattas som en marknadsföringsfråga som inte har lika hög status som driftsfrågor. Denna problematik visar vikten av att uppmärksamma och prioritera inte enbart kopplingar, men även riktningar. Och i detta fall särskilt den vertikala riktningen.

Detaljhandelsföretag C utgör ett exempel på ett företag där operationell koppling finns. Riktningen är horisontell då IT-personal och övrig verksamhet arbetar tillsammans. Det gemensamma arbetet sker däremot endast inom affärsområdet för e-handel. Det kan finnas flera digitaliseringsprojekt. Men dessa hanteras inom samma affärsområde och inte i andra delar av verksamheten. De hanteras inte på olika organisatoriska nivåer. Den operationella kopplingen har på så sätt inte en vertikal riktning. Digitalisering hanteras som en fråga om e-handel, enbart.

Ett exempel på en organisation där ledningen beskriver sig ha skapa en dedikerad verksamhet med strategisk och operationell koppling är Stockholms stad. Där har Chief Information Officer (CIO) Ann Hellenius skapat "en så stark IT-verksamhet att hon nu valt att lägga ner den", i bemärkelsen decentralisera IT-arbetet och integrera det i olika delar av stadens förvaltningar för att skapa ett ökat och direkt värde för olika verksamhetsområden. Som stöd har vissa budget- och ekonomistyrningsprocesser också förändrats för att underlätta ett innovativt utvecklingsarbete i förvaltningarna som inte begränsas av årliga budgetar. I Stockholms stad bedrivs nu (utspritt) 200 digitaliseringsprojekt enligt idén om att "den bästa digitaliseringen är den som inte syns" (Hellenius, DI-konferens, 161123).

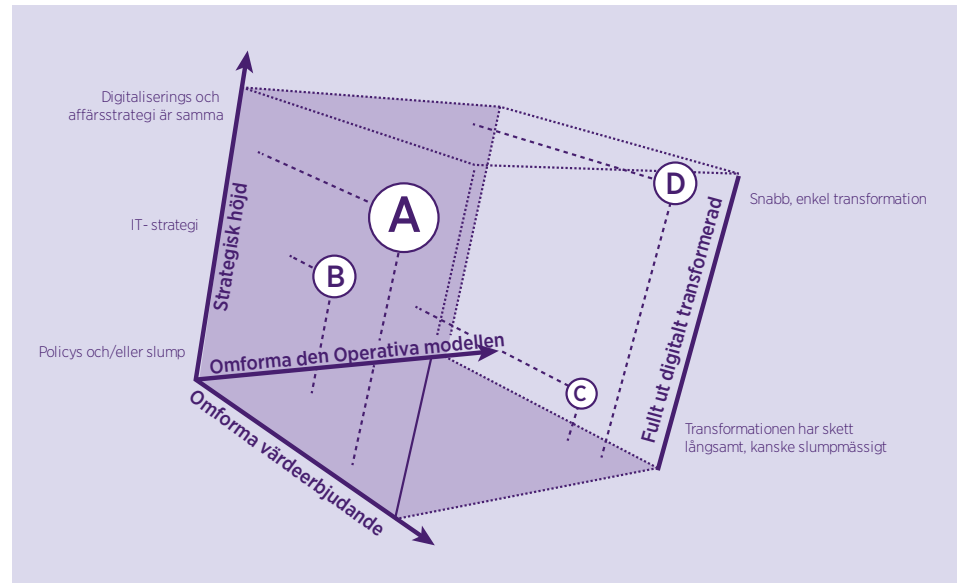
"Det digitala som sådant är inte viktigt. Det handlar om hur det kan driva mot de mål man har satt upp. Det går inte att tänka på digitalisering och IT som ett eget område längre. Digital teknik har inget egenvärde. Istället måste stadens IT-organisation se på sig själv som en motor för förändring" (Hellenius i Di Digital, Goldberg 161114).

Exemplet ovan ligger visserligen utanför uppdraget och de intervjuade företagen. Det inkluderas här eftersom det var ett nyckelframträdande på den konferens som bevakades för uppdraget.

3.2 3D-perspektiv behövs för att se vägval och strategisk höjd

Bermans modell (figur 3) består av vägar och vägval utifrån två axlar. Den nya litteraturen som argumenterar för vikten av digitala affärsstrategier tillför en ny dimension – den strategiska dimensionen. Hur hänger denna forskning samman? Vi föreslår här att Bermans modell görs tredimensionell och kompletteras med en strategisk nivå som tillfogas ovanför de olika vägarna. Med en tredimensionell modell som tillför en strategisk nivå ovanför blir det möjligt att förstå digitalisering inte enbart som vägar och vägval, utan också som höjd och djup. Ett företag kan välja en huvudsaklig väg framåt mot digital transformation. Men de kan också göra detta mer eller mindre strategiskt, med eller utan formaliserad policy, och med större och mindre användning av ny digital teknik. Höjden blir då ett annat sätt att förstå företagets digitaliseringsstrategier. En tredimensionell modell menar vi fördjupar kunskapen om företagets arbete med digitalisering och sammanför delar av den forskningslitteratur vi gått igenom. Skogsföretaget Cranab befinner sig på den första vägen och vill med en processkartläggning förstå hur ny digital teknik kan ge förbättringsmöjligheter i framförallt de interna arbetsprocesserna. Norra Skogsägarna, å andra sidan, befinner sig på den tredje vägen och arbetar både med värdeerbjudande och operativ modell samtidigt. Men det finns fler skillnader: Norra Skog har redan tillfört den strategiska höjd som hjälper dem att utnyttja digitaliseringens möjligheter. De har en strategisk höjd i sitt digitala arbete, något som exempelvis Ica mobiliserar för.

Figur 4: Swecos 3D-kub för att förstå vägval och strategisk höjd i digitala transformationsprocesser.



I vår 3D-kub (figur 5) ovan har företag olika vägar och olika långt att nå till den borte kanten där de är fullt ut digitalt transformerade. Företag A i figuren ovan har tagit höjd med en väl genomarbetad digitaliseringsstrategi som framförallt fokuserar på att omforma värdeerbjudandet digitalt. Företaget har fortfarande långt kvar innan man nått fullständig digital transformation. Företag C är i det närmaste fullt ut digitaliserat men har aldrig arbetat med digitaliseringsstrategier utan med olika policy och slumpvisa förändringar. Företag D har arbetat målmedvetet med strategier för både värdeerbjudandet och operativ modell. D har haft en lättare väg än C då D:s digitaliseringsarbete har ingått i den övergripande affärsstrategin. Företag A kan anses mer digitalt moget än B och C (vilka inte har haft lika genomarbetade strategier) medan D kan anses mer moget än A då D är mer digitalt transformerat än vad A är. Det man dock måste komma ihåg här är att det inte behöver vara ett självändamål för ett företag att bli fullt ut digitalt transformerat. Det kan hända att företag A nått den nivå av digital transformation företaget behöver nå för att kunna få maximal nytta av digitaliseringen möjligheter.

Med strategisk höjd menar vi en harmoniserad strategi som tar tillvara digitaliseringens möjligheter för att skapa ökad affärsnytta. Det är enligt forskningen vad som skiljer en bättre strategi kring digitalisering från en sämre strategi. Enligt forskningsöversikten benämns en sådan strategi som Digital transformationsstrategi (Matt et al. 2015) alternativt Digital affärsstrategi (Bharadwaj et al 2013). Bharadwaj et al. (2013) definierar en digital affärsstrategi som en organisatorisk strategi formulerad och implementerad genom att använda digitala resurser för att effektivt skapa differentierat värde (författarens översättning, se även Forskningsöversikten). Enligt ny forskning skiljer sig sådana strategier från andra strategier i fyra viktiga avseenden, här översatt som räckvidd, skala, hastighet och värdeskapande.

Med denna sammanslagning av forskning om strategi i bemärkelsen vägval och policy har vi skapat en modell där företag kan inplaceras längs olika vägar och höjdnivåer i en 3D-kub. Vi har också tagit hänsyn till det faktum att strategier kan vara bättre och sämre samt förklarat vad vi menar med "god strategi", nämligen digital affärsstrategi. En digital affärsstrategi har vad vi kallar strategisk höjd när den adresserar de fyra dimensionerna framtagna av Bharadwaj et al. (2013).

Att "hantera data" kan betyda allt från datainhämtning och analys till beslutsfattande

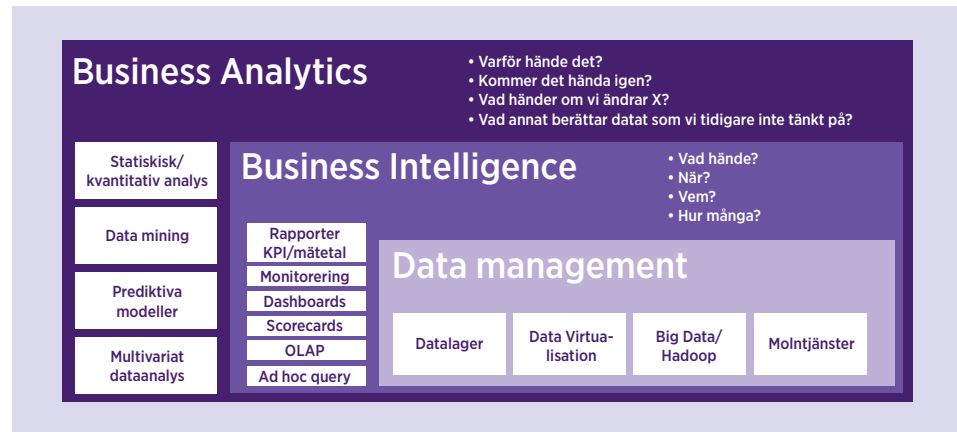
Tabell 2: Digitala affärsstrategier (Bharadway et al.2013 med strategisk höjd).

Strategiaspekt på engelska	Strategiaspekt på svenska	Innebörd och medförd förändring
Scope	Räckvidd	Digitala affärsstrategier förlänger och breddar räckvidden för produkter och tjänster eftersom digitaliseringens kraft byggs in i flera delar av verksamheten. Funktionella gränser försvinner och företagsstrukturer stöps om.
Scale	Skala	Digitala affärsstrategier ger företaget möjlighet att snabbt skala upp/ner, bygga samarbeten, allianser och uppnå nätverkseffekter. Baseras ofta på en förmåga att effektivt filtrera informationsöverflöd.
Speed	Hastighet	Digitala affärsstrategier ökar hastigheten i organisatoriska flöden och skapar fler produktansättningar, snabbare och mer datadrivet beslutsfattande, leverantörsorkestrering och nätverksbyggande.
Sources of value creation and capture	Värdeskapande	Digitala affärsstrategier påverkar hur värde utvinns ur verksamheten, exempelvis genom ökad informationshantering, nya affärsmodeller och arkitekturkontroll.

Den forskningslitteratur vi har gått igenom har knutit kompetens till kunskap om digitala teknologier och kunskap om användningen av tekniken, exempelvis genom att samla in och analysera stora mängder data som sedan blir värdeskapande beslutsunderlag. Den empiriska undersökningen bekräftar att det finns ett stort intresse av att samla in ökad mängd information – data – om kunder och kunders preferenser. För vissa är det också viktigt att en sådan insamling av data sker internt, och därmed ägs av det egna företaget, istället för att tjänsten/datat köps in från extern källa. Genom att själva utföra analysarbetet ökar också den egna kompetensnivån. Något som vi i sammanhanget bedömer vara viktigt att poängtera är den skillnad vi observerat mellan att samla data samt att använda data strategiskt. Inhämtning förutsätter inte analys, och det förutsätter inte beslutsfattande. Det finns här en möjlighet och en nödvändighet att göra en åtskillnad kopplad till mognadsnivå. Det vi från intervjuerna framförallt noterat är företagets fokus på informations- och datainhämtning. Detta är centralt för besöksnäringensföretagen och detaljhandelsföretagen och informationen/datat gäller då kunderna. De behöver öka sin förståelse och kunskap om sina kunders preferenser och köpbeteende. Något som skiljer företagen åt är hur de hanterar data. Ibland har det dock varit otydligt vad intervjupersonerna egentligen menar med hantering av data. Forskning om Business Intelligence kan här bidra till att skapa klarhet¹⁶. Business Intelligence, (tidigare omnämnt som omvärldsbevakning på svenska), är det verktyg som hjälper organisationer att få fram önskad data som bearbetas, analyseras och resulterar i bättre kunskap som är värdefull för en organisation. Under begreppet ryms olika prognoser, möjliga scenarier för att förstå en organisations nutid och framtid, men också en integrering av affärsprocesser. Företag hanterar data och gör någon form av analys. Vilken form av datahantering som görs skiljer sig åt. En vanligt förekommande distinktion brukar göras mellan (1) Business Analytics, (2) Business Intelligence och (3) Data management (Dedic 2016).

¹⁶ Särskild forskning om BI ingår inte i Forskningsöversikten. Efter den kvalitativa datainsamlingen har vi däremot insett vikten av sådana referenser för att skapa klarhet i vad datahantering i praktiken betyder för olika företag. Forskningsreferens infogas härmed i syfte att hantera empirin och föreslå ytterligare ett bidrag till vår mognadsmodell.

Figur 5: Modell för att förstå skillnader i datahantering (Bodén 2016, baserad på Dedic 2016) .



Data management står för datahantering. Det handlar om hur data samlas in, lagras och distribueras vidare inom ett företag eller organisation och rör sig om allt från datalager (warehousing) till data från molntjänster (cloud) eller Big Data. Business Intelligence (BI) är ett samlingsnamn för de metoder, processer och tekniker som behövs för att företag och organisationer skall kunna lättare förstå sin verksamhet utifrån data och få stöd för sitt beslutsfattande. BI kan vara rapporter/KPI-mätetal, dashboards (verktyg som grafiskt visualiserar företagsnära data) med mera och innebär en data hantering där man ställer sig frågor såsom vad har hänt, när hände det och hur många berör det? Inom BI-begreppet ligger också själva datahanteringen. Business Analytics innebär att man med mer avancerade analysmetoder får utökad värde från sina data. Analysmetoderna kan varar multivariat dataanalys, prediktiva analyser eller att arbeta med kvantitativ statistisk analys på en högre nivå. Här ställer man sig frågor såsom varför har något hänt, kommer det att hända igen och vad händer om någon variabel ändras? Samtliga företag har någon slags BI-lösning för att hantera data och för att använda det som beslutsunderlag. De dedikerade företagen tycks ha en mer omfattande hantering och analys. Här är en koppling och utveckling av mognadsmodellen relevant. Förslaget innebär att medvetna företag samlar in enkel information (data) och visualiserar data till viss grad för beslutsfattande oftast bara i någon del av företaget. Adaptiva företag samlar in information och visualiserar den för beslutsfattande samt undersöker sina data för utökade möjligheter till att skapa mervärden av data i flera delar av företaget. Dedikerade företag genomför avancerade analyser av information och integrerar informationen fullt ut i sina beslutsfattande processer i alla delar av företaget.

Tabell 3: Digital mognad: förslag på tillägg till dimensionen Strategi. Det behövs fortsatta empiriska studier för att testa denna nya dimension och del av företagets strategiska arbete.

Mål	Medvetna företag	Adaptiva företag	Dedikerade företag
Från ursprunglig modell	Ingen strategi för hur IT ska stödja affärsutvecklingen.	Olika strategier för IT-utveckling respektive affärsutveckling. Fokus på IT-användning.	Gemensam strategi för IT- och affärsutveckling. Fokus på affärs-mässig förändring med hjälp av IT.
Nytt tilläggsförslag: Datahantering	Samlar in enkel information och visualiserar data till viss grad för beslutsfattande i någon del i företaget.	Samlar in information och visualiserar den för beslutsfattande samt undersöker nya möjligheter för dataanvändande i flera delar av företaget.	Genomför avancerade analyser av information och integrerar informationen fullt ut i sina beslutsfattande processer i hela företaget.

3.3 Selektera bland heterogena och föränderliga verktyg

En annan identifierad skillnad mellan företagen är vad vi kallar förmågan att selektera bland heterogena och snabbt föränderliga verktyg. Detta ligger i linje med vad Bharadwaj et al. (2013) kallar hastighet. Men där Bharadwaj och hans kollegor pekar på hastighet som ett karaktäristiska för digitala affärsstrategier, vill vi koppla an till utbudet av digitala verktyg. Dessa är många och förändras snabbt. Flera företag har lyft antalet digitala verktyg som ett hinder och utmaning som försvårar deras digitala transformation. Vi vill därför infoga heterogena och snabbt föränderliga verktyg i vår mognadsmodell i kategorin kompetens. Det blir då möjligt att hävda att medvetna företag ser olika digitala verktyg och upplever de tekniska lösningarna som svårgripbara. De har inte tillräcklig kompetens att veta vilket verktyg de behöver. Ibland vet de inte ens vad de behöver. Innan de väljer verktyg skulle de behöva en behovskartläggning. Adaptiva företag, å andra sidan, har kunskap om sitt behov och förmågan att välja bland olika verktyg. Men valet är av olika anledningar ändå svårt. Dedikerade företag, till sist, har kunskap om sitt behov, vet vilka verktyg som är mest relevanta, och hanterar sådana val utan större ansträngning.

Tabell 4: Digital mognad: förslag på tillägg till dimensionen kompetens.

Kompetens	Medvetna företag	Adaptiva företag	Dedikerade företag
Från ursprunglig modell	Ingen särskild digital teknikkompetens i företaget och bland anställda.	Tillräcklig digital teknikkompetens i företagen och bland anställda.	Hög digital teknikkompetens i företaget och bland anställda.
Nytt tilläggsförslag: Förmågan att selektera bland heterogena och snabbt föränderliga verktyg	Förstår inte vilka behov företaget har, och vilka verktyg de behöver.	Vet vilka behov företaget har, men har svårt att förstå och välja mellan olika verktyg.	Vet vilka behov de har, förstår och kan välja de verktyg som passar företaget bäst.

Detta tilläggsförslag, precis som det tidigare, behöver prövas mot ett större empiriskt underlag innan det infogas i mognadsmodellen. Vi har därför valt att redovisa det här separat.

3.4 Organisationsstruktur och organisationskultur

Både organisationsstruktur (hur företagen organiserar sin verksamhet och arbetsuppgifter) samt organisationskultur (värderingar, normer och arbetsätt) framstår enligt oss som intressant för att fördjupa förståelsen av företagets digitaliseringsstrategier. Organisationskultur lyfts fram i forskningsöversikten som en dimension av företagets digitala mognad (se även Forskningsöversikten). I den empiriska undersökningen har företagen beskrivet den organisatoriska strukturen. Två detaljhandelsföretag, precis som två föredragshållare på de konferenser som bevakats, har tagit upp så kallade silos som ett problem. En verksamhet som agerar i stuprör tillför ingen handlingskraft i ett digitalt transformationsarbete. Detaljhandelsföretag C är ett företag som tycks reflektera en hel del kring organisatoriska strukturer som hinder och möjliggörare för strategiarbete och digital mognad. De har valt att utforma e-handel som ett eget affärsområde i syfte att vara snabbrikliga och flexibla. Men det är endast inom

detta affärsområde som IT-personer och affärsutvecklare arbetar tillsammans – något som adresserades ovan. För Detaljhandelsföretag C är omorganisering vanligt och ses som en nödvändighet för att hänga med i utvecklingen. Anställda har erfarenhet av att flytta på sig och ta nya roller. För Norra Skogsägarna finns också en inbyggd flexibilitet i verksamheten genom att de arbetar projektbaserat med referensgrupper. Ett projekt utvecklar exempelvis en webbaserad utbildning. I referensgruppen finns representanter från alla avdelningar. Denna organisatoriska dimension av digital transformation är inte något vi direkt uppfattat i litteraturen till forskningsöversikten. Möjligtvis kan det tolkas som en del av den operationella dimensionen i Bermans modell (figur 3) som handlar om det interna arbetet.

Flera företag har också lyft fram vikten av att arbeta agilt och att ha ett agilt förhållningssätt. Det uttrycks också med ord som inkrementellt och iterativt arbete. Det innebär att arbeta i cykler med utveckling där man ständigt testar, analyserar och förbättrar en funktion. Till skillnad från tidigare arbetsätt innebär det att vara öppen för förändringar under tiden man utvecklar något. Detta bedömer vi ha mer med själva organisationskulturen att göra. Både organisationsstruktur och organisationskultur är viktigt. Vi tolkar forskning och empiri som att en organisationsstruktur möjliggör kopplingar och riktningar och därmed underlättar digital transformation. Organisationskultur, å andra sidan, är nödvändigt för digital transformation och kännetecknar Dedikerade företag (Kane et al. 2015). Detta talar för möjligheten att med statsvetenskaplig och sociologisk/beteendevetenskaplig forskning tillföra ny kunskap om företagens digitaliseringsstrategier som kompletterar den forskning som idag framförallt härrör från informatik och företagsekonomi. Statsvetenskaplig forskning har en tradition av att studera policyprocesser och organisatoriska strukturer. Sociologisk forskning kan tillföra kunskap om den beteendevetenskapliga kontext som skapar normer och värderingar, och som därmed främjar eller hindrar digitala transformationsprocesser.

3.5 Vikten av kontextuell förståelse

Till sist vill vi påtala att företagens digitaliseringsstrategier påverkas av strukturella mönster i och mellan branscherna. Besöksnäringen som har en låg lönsamhet och mindre möjligheter till effektivitetsbesparingar har, jämfört med skogsbranschen och ett skogsindustriföretag med hög lönsamhet, sannolikt helt andra incitament och möjligheter att kapitalisera på ökad digitalisering. Om branschen präglas av låg lönsamhet är det möjligt att det inte behövs särskilt mycket för att sticka ut och ligga i framkant. Ny digital teknik kan då vara lönsam – det krävs ingen större investering för att sticka ut. Men det kan också vara helt andra frågor som är avgörande för konkurrenskraften.

4. Offentlig styrning och medskick till Tillväxtverket

En myndighet har flera olika verktyg för att styra. I förvaltningsforskning benämns dessa styrmedel och traditionell styrning kan exempelvis ske genom mål och ekonomiska medel, organisering, kontroller m.m. I internationella styrningslitteratur inom statsvetenskap (den så kallat governance-litteraturen) talas det ofta om en förändring "from government to governance". Översatt till svenska kan detta uttryckas som "från centralstyrning till interaktiv samhällsstyrning". Interaktiv betyder här aktiviteter från flera olika håll. En annan omnämning är att staten gått från så kallat hård till mjuk styrning. Hård styrning representerar lagar, förordningar, tillsyn och resultatstyrning. Mjuk styrning, å andra sidan, representerar nya former av ömsesidigt samspel mellan olika samhällsaktörer för att öka den offentliga politikens förmåga att bidra till att hantera och lösa komplexa samtida samhällsproblem. Bland mjuka styrformer finns exempelvis överenskommelser, utbildningsinsatser, märkning, tillsättandet av nationella samordnare, stimulansmedel, prioriteringar, avtal, dialogprocesser samt olika typer av strategier och handlingsplaner (RSV 1996; Pierre & Sundström 2009).

I intervjuerna med företagen i denna studie har respondenterna lyft fram både hårda och mjuka styrmedel. Samtliga intervjuade företag har bekräftat att Tillväxtverket som statlig myndighet kan ha en positiv och stärkande roll i arbetet med digitalisering för ett mer konkurrenskraftigt svenskt näringsliv. Men majoriteten av intervjupersonerna var inte bekanta med Tillväxtverkets roll och hur myndigheten arbetar. Återkoppling och medskick kunde därför framförallt kunnat göras först efter att vi berättat om Tillväxtverkets verksamhet och intresse för digitalisering. Tillväxtverket uppfattades överlag ligga långt bort från företagens verksamhet och enbart enstaka intervjupersoner hade konkret erfarenhet av Tillväxtverkets stöd. Det handlade då om projektfinansiering. Följande förslag till insatser framfördes av företagen:

Tabell 5: Föreslagna insatser där Tillväxtverket kan stärka företagets digitaliseringsarbete.

Nummer	Föreslagen insats
1	Öka bredbandsutbyggnaden
2	Säkra grundläggande kompetensförsörjning
3	Öka samverkan mellan industri och akademi
4	Erbjud digitaliseringscoacher – finansiera dem eller erbjud ett metod- och processtöd
5	Høj kunskapen bland verkställande direktörer och styrelsemedlemmar
6	Erbjud kunskapsunderlag om branschspecifika behov, nyttor och konsekvenser
7	Bidra till att stärka arbetet med gemensamma standarder
8	Främja enskilda tekniklösningar
9	Satsa på testbäddar
10	Vidga kvalitetsbegreppet i utlysningar och vid projektfinansiering
11	Säkra både grund- och behovsriktad forskning

Vikten av bredbandsinfrastruktur som grundläggande förutsättning för tillväxt lyftes av flera företag, bl.a. Copperhills VD och ICA koncernens nya Chief digital officer. Ett besöksnäringföretag redogjorde för egna investeringar i ny digital teknik, exempelvis för konferensmöten, men påpekade att teknikanvändningen inte var pålitlig eftersom uppkopplingen var oberäknelig. För samtliga besöksnäringföretag är uppkopplingsmöjligheten för kunderna avgörande för valet av destinationsmål, och kundens internetuppkoppling är avgörande för upplevelsen av service. För ett skogsföretag är tillgången till bredband kritisk när personalen är ute i skogen, eller för att skogsägare ska kunna köpa och sälja skog oavsett var i landet hen bedriver sitt företag. För handeln är tillgången till fiber central eftersom kunderna ska kunna genomföra och slutföra sitt inköp oavsett var de befinner sig. Att ekonomiskt bidra till att stärka den grundläggande bredbandsinfrastrukturen är ett exempel på ett hårt och ekonomiskt styrmedel. Här finns också goda möjligheter för Tillväxtverket att arbeta inom ramen för de Europeiska struktur- och investeringsfonderna (ESI-fonderna) och samverka med exempelvis Jordbruksverket och landsbygdsprogrammet som finansierar bredbandsutbyggnad i hela Sverige, även på landsbygden.

Strategisk kompetensförsörjning är ett annat område som flera intervjupersoner bedömde som viktigt och möjligt för Tillväxtverket att stimulera. Det handlar då både om att fler utbildningar behöver riktas mot de nya behov som digitaliseringen skapar för företagen, att personer med rätt kompetens kan ta jobb och bo i alla delar av landet, och att den rekrytering som företagen gör blir effektiv. Flera företag har outsourcad IT-verksamhet och är därför väldigt känsliga för den kompetens som finns att tillgå.

Digitaliseringen innebär också ett större fokus på effektivitet med rätt personal på rätt plats i verksamheten. Besöksnäringföretagen vill exempelvis minska antalet administrativt anställda och ren bokatpersonal och istället öka personalstyrkan inom de områden där människor krävs, exempelvis i restaurang, spa- och träningsavdelningar. Ett skogsföretag påtalade vikten av grundforskning. Fler menade att behovsnära och tillämpbar forskning behöver stärkas så att företag kan dra nytta av samarbeten mellan industri och akademi. Ett skogsföretag har utvecklat nya verktyg tillsammans med akademien och även dragit nytta av kunskapen för egen teknikutveckling. Andra företag, både inom handeln och besöksnäringen, påpekade att det finns ett begränsat utbud av relevanta och kunniga konsulter. Det behövs ökad tillgång till expertis och personer som kan både teknik- och affärsutveckling.

Ett handelsföretag föreslog finansiering till doktorandpositioner som har inriktning mot särskilt aktuella behov. Ett annat handelsföretag föreslog att forskare utlånas som coacher till företagen. Här kan Tillväxtverket exempelvis bidra med finansiering för att indirekt stötta kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv. Tillväxtverket kan också erbjuda direktfinansiering så att företagen själva kan köpa in konsulter/coacher. Ett tredje alternativ är att Tillväxtverket upphandlar ett metod- och processtöd med digitaliseringscoacher som under en tidsperiod hjälper företag att identifiera behov, ta fram strategier, driva förändringsprocesser och bidra till ett gemensamt kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Tillväxtverket har färsk och pågående erfarenhet av innovativ styrning på jämställdhetsområdet till regionalt utvecklingsansvariga. Detta arbete – som är mycket uppskattat av målgruppen – har goda förutsättningar att överföras till digitaliseringsområdet och privat sektor.

Som flera företag själva påpekade är det av yttersta vikt att involvera ledningen och verkställande direktörer. Precis som i annat förändringsarbete, och precis som forskningen av digital mognad visat, måste mandatet till investeringar och förändringsarbetet komma uppifrån.

Företagen påpekade att det är viktigt att kommunicera och öka förståelsen för konsekvenserna och nyttan med ökad digitalisering. Alla förstår att digitalisering medför utmaningar men också ger stora möjligheter till värdeökningar och nyttor. Men enligt de intervjupersoner vi pratat med är det få som faktiskt förstår vad behov, utmaningar och nyttor betyder i praktiken, just för deras bransch.

Det finns en frustration av att information är allmän och inte särskilt branschspecifik. Intervjuerna har inte vittnat om systematisk omvärldsbevakning på området. De flesta tycks hålla sig ajour genom att helt enkelt prata med kollegor eller följa det allmänna nyhetsflödet. För särskilda frågor vänder man sig nedåt, till underkonsulter eller direkt till leverantörer. I vissa fall är det möjligt att prata med närliggande konkurrenter. Branschorganisationerna pratar om digitalisering – men verkar, enligt intervjupersonerna, i praktiken ligga längre bort och agera mer övergripande.

Standardiseringsarbetet är ett annat viktigt område där Tillväxtverket möjligtvis kan ha en roll. Flera företag betonade vikten av gemensamma standarder och vedertagna format – utan att veta hur Tillväxtverket kan agera för att påskynda utvecklingen. Standarder var också ett återkommande tema på den digitaliseringskonferens anordnad av Di i november 2016. Som Ericsson där påpekade behövs gemensamma standarder, och de utvecklas globalt och mellan konkurrenter för att inledningsvis kravställa den teknik som är under utveckling (DI-konferens, 161123).

Vad gäller testbäddar föreslog ett företag att Tillväxtverket kan uppmuntra och ekonomiskt underlätta för fler små- och medelstora företag ska kunna gå in och testa sina idéer utan att behöva investera särskilt mycket eget kapital. Endast ett företag ansåg att Tillväxtverkets roll var att jobba för att underlätta regelverk – den så kallat hårda styrningen.

Ett företag tog upp vikten av att Tillväxtverket säkerställer en bred syn på behov och kompetens i utlysningar och bedömningsprocessen som myndigheten själva ansvarar för eller gör tillsammans med andra. Företagets VD hade uppfattningen att det finns en alltför snäv och traditionsbunden syn på kvalitet som gör att finansiering endast beviljas vissa digitaliseringsprojekt. Tillväxtverket och Vinnova skulle enligt hen ha mycket att vinna på att kompetensutveckla sig själva och de beredningsgrupper man arbetar med för att förstå den innovativa förändringskraft som finns i just digitaliseringsprocesser.

Utbildnings- och kunskaphöjning i form av konferenser, kunskapslyft, coaching samt metod- och processtöd är exempel på mjuka informationsinriktade styrmedel. Ett exempel på ett mjukt administrativt ekonomiskt styrmedel är en märkning. Likt en miljömärkning skulle en digitaliseringsmärkning kunna visa vilka företag som uppvisar god kvalitet i sitt digitala utvecklingsarbete. En sådan märkning kan med fördel utvecklas tillsammans med branschen. Ett kriterium för att få en märkning kan exempelvis vara att det finns en strategi som integrerar IT-utveckling med affärsutveckling. Ingen av de intervjuade företagen har lyft möjligheten med märkning. Det är ett exempelförslag av författarna.

Referenser

- Bharadwah A. El Sawy OA, Pavlou PA, Venkatraman N (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Q 37(2):471-482
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. Strategy & Leadership, 40(2), 16-24.
- Billing, Mimi (2016). Icas Sverigeschef: Vi vill leda den digitala utvecklingen. Di Digital. <http://digital.di.se/artikel/icas-sverigechef-vi-vill-leda-den-digitala-utvecklingen> (Hämtad 161204).
- Chan, Y.E., & Reich, B.H. (2007). IT alignment: what have we learned? Journal of Information Technology, 22 (4), 297 – 315.
- Compare. Tieti: Svensk skogsindustri halkar efter I den digitala utvecklingen. 150401. <http://www.compare.se/nyhet/tieto-svensk-skogsindustri-halkar-efter-i-den-digitala-utvecklingen> (Hämtad 161201).
- Dedic, N. (2016). Differentiating Business Intelligence, Big data, Data Analytics and Knowledge Discovery. Presented at ERP Future 2016 – research conference. Hagenberg, Austria 161114.
- Danielsson, L (2015). Enklare, snabbare och mycket billigare. Ica:s stora molnsatsning lönade sig direkt. Computer Sweden. 151210. <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.644913/ica-molnet-lonsamt> (Hämtad 161127).
- De Haes, S., & van Grembergen, W. (2009). An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. Information Systems Management, 26 (2), 123-137.
- DI-konferens, Digitaliseringsstrategier. Dagens Industri och ATEA. 161123. Stockholm Waterfront.
- Dijkman, R.M., Sprenkels, B., Peeters, T. & Janssen, A. (2015). Business Models for the Internet of Things. International Journal of Information Management, Vol. 35 Iss. 6, pp.672-678.
- EA-träff.(Enterprise Architecture och verksamhetsutveckling). 161011. Marriott Hotel Stockholm.
- Goldberg, D. Därför stängde Stockholms it-direktör ned sin it-avdelning. Di Digital 161003. <http://digital.di.se/artikel/darfor-stangde-stockholms-it-direktor-ned-sin-it-avdelning> (Hämtad 161120).
- Harvard Business Review (2015) The digital transformation of business.
- Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 32 (1), 4-16.
- ICA-gruppen, pressmeddelande, 160623, Peter Muld tillträder som Chief Digital Officer på ICA Gruppen. <http://www.icagruppen.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/2016/peter-muld-tilltrader-som-chief-digital-officer-pa-ica-gruppen/> (Hämtad 2016-11-20).
- Johard, C. (2015). Den smarta industrin. Tidningen WE. Nr 2.

- Kane, G.C, Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review. Research Report.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Nilsson, S (2016). Här är Icas nästa digitala steg: hjälpa kunderna hitta i butiken. *Computer Sweden*. 161121. <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.669919/ica-digitalisering-karta-butik> (Hämtad 111204).
- Nylén, D (2015). Institutionen för informatik, Umeå universitet, & Samhällsvetenskapliga fakulteten. Digital innovation and changing identities: Investigating organizational implications of digitalization. Diss.
- Payron, U (2016). Icas digitala strategi landade i Wall Street Journal. *Cision* 160712 <http://www.cision.se/intervjuer/icas-digitala-strategi-landade-i-wall-street-journal/> (Hämtad 170110).
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2014). How information-sharing values influence the use of information systems: An investigation in the business intelligence systems context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(4), 270-283.
- Porter, M (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Pierre, J & Sundström (red) (2009) *Samhällsstyrning i förändring*.
- Riksrevisionsverket (1996). *Förvaltningspolitik i förändring. En kartläggning och analys av regeringens styrning av statsförvaltningen*. Rapport 1996:50.
- Sandberg, J., Institutionen för informatik, Umeå universitet, & Samhällsvetenskapliga fakulteten. (2014). *Digital capability: Investigating coevolution of IT and business strategies*. Diss.
- SOU 2015:28, *Gör Sverige i Framtiden – digital kompetens*. Digitaliseringskommissionen.
- Tiwana, A., & Konsynski, B. (2010). Complementarities between organizational IT architecture and governance structure. *Information Systems Research*, 21(2), 288-304.
- Van Grembergen W & De Haes S (2007). *Implementing Information Technology Governance: Models, Practices, and Cases*. New York: IGI Publishing. pp. 255
- Veckans Affärer (2016). Så ser du till att inte bli vår tids Kodak. 12 April. <http://www.va.se/nyheter/2016/04/12/disruptions/> (Hämtad 2016-10-07).
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. Third edition. John Wiley & Sons, Ltd
- Weill, P. & Ross, J.W. (2004). *IT Governance on One Page*. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
- Xu, J. (2014) *Managing digital enterprise: Ten essential topics*. Atlantis Press.

Bilaga 1:

Intervjuade företag och personer

Tabell 6: Intervjuade företag och personer

Bransch	Företag	Namn	Position	Datum
Besöksnäringen	Copperhill	Eva Ottosson Rask	VD	161122
Besöksnäringen	Åre Destination	Ola Bergqvist	Eventansvarig	161123
Besöksnäringen	Svenska Mässan	Ulrica Ramstedt	Utvecklinsansvarig	161124
Besöksnäringen	Hotell Tylösand	Elisabeth Haglund	VD	161115
Besöksnäringen	Ystad Saltsjöbad	Anders Nilsson	VD	161114
Handeln	Cubby.s Going Home	Rasmus Larsson	VD	161115
Handeln	Detaljhandelsföretag A	Anonym	Anonym	
Handeln	ICA	Peter Muld	Chief Digital Officer	161121
Handeln	Detaljhandelsföretag B	Anonym	Affärsutvecklare samt IT-ansvarig	161128
Handeln	Detaljhandelsföretag C	Anonym	Head of online	161129
Skogen	Holmen	Ola Schultz- Eklund	Teknisk Direktör	161117
Skogen	Cranab	Anders Strömgren	VD	161128
Skogen	Norra Skogsägarna	Pär Lärkeryd	VD	161107
Skogen	SCA	Göran Wikström	IT-chef	161115
Skogen	Föreningen skogen	Gunilla Häggström	Kommunikationsansvarig	161201

Bilaga 2: Intervjufrågor

Nedan presenteras de intervjufrågor som vi bedömer nödvändiga för att analysera digitala förändringsstrategier i företagen. I intervjuguiden har frågor om Tillväxtverkets roll lagts till.

Inledning

Vilken bakgrund har du och vad är din position i företaget?

Vad anser du att digitalisering är?

Lokalisering och värde

Vilka digitala teknologier använder ni och var i värdekedjan används de?

Vilka värden ger digitalisering – vad är nyttan för er?

Vägval och policy

Vad för strategi har ni för att ta tillvara digitaliseringens fördelar?

Vilken roll spelar digitalisering för företagets övergripande affärsstrategi?

Vem/vilka driver digitaliseringsarbetet hos er och hur organiseras det?

Mognadsgrad

I vilken utsträckning har företagets affärsmodell och värdekedja förändrats i samband med införandet av digitala teknologier?

I vilken utsträckning uppmuntras medarbetare att lära sig om digitalisering och bidra till ökad digital innovationsförmåga?

Vad hindrar ert företag från att dra nytta av digitalisering och nya trender? Vilka risker ser ni?

Offentligt stöd

På vilket sätt har offentliga aktörer hindrat respektive bidragit till en ökad digitalisering av er företagsverksamhet?

Vilka är era för tillfället centrala behov och vilken roll ser ni att en statlig myndighet som Tillväxtverket kan spela för att möta dessa behov och främja en ökad digitalisering?

Avslut

Något övrigt gällande digitalisering i företag och digitaliseringsstrategier som du vill tillägga?

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.