

DIGITAL TRANSFORMATION

En fallstudie i svensk detaljhandel

DIGITAL TRANSFORMATION

A Case Study In Swedish Retail

Examensarbete inom huvudområdet
Informationsteknologi – Business Intelligence
Grundnivå 30 Högskolepoäng
Vårtermin 2024

Sandra Persson

Handledare: Kristens Gudfinnsson
Examinator: Eva Söderström

Sammanfattning

Arbetet utforskar hur digital transformation (DT) ser ut i den svenska detaljhandeln för sällanköpsvaror. Fokus ligger på vilket genomslag DT har fått i Sverige inom detta segment. Genom en fallstudie av ett av de större bolagen inom den svenska detaljhandeln har undersökningen tittat på hur strategier och ny teknologi integreras i affärsmodeller och vilken inverkan detta har på kultur, kundupplevelse och medarbetares roll, med digital transformation som utgångspunkt. Resultatet visar hur digital transformation är en mer genomgående förändringsresa som kräver synkronisering av flera dimensioner: strategi, organisation, kultur, teknologi, kund och människor enligt ett ramverk för digital transformation av Bumann och Peter (2019) för att driva en framgångsrik förändring i en organisation. Genom kvalitativ datainsamling i form av semi-strukturerade intervjuer kan empiriska data fastställa och beskriva ett aktuellt nuläge för delar av den svenska detaljhandeln för sällanköpsvaror. Slutligen diskuteras resultat och framtida forskning inom området, vilka belyser att mer forskning krävs för att förstå det komplexa sambandet mellan de olika dimensionerna som är aktuella för den digitala transformationen. Även jämförande studier av de olika delbranscherna inom sällanköpshandeln bör undersökas för att kunna dra fler och mer generaliserbara slutsatser.

Nyckelord: *Digital transformation, Digitalisering, Svensk detaljhandel, Sällanköpsvaror, Handel, DT, Detaljhandel*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
2	PROBLEMOMRÅDE	3
2.1	Fråga	4
2.2	Syfte	4
2.3	Avgränsningar	5
2.4	Förväntat resultat	5
3	BAKGRUNDSKAPITEL	6
3.1	Digital transformation	6
3.1.1	Strategi för digital transformation	7
3.1.2	Organisationen i en digital transformation	8
3.1.3	Kulturens roll för digital transformation	9
3.1.4	Teknologins betydelse för den digitala transformationen	9
3.1.5	Kundernas inflytande till förändring	10
3.1.6	Medarbetarnas digitala kompetens och framtidens roller	11
3.2	Svensk detaljhandel	12
3.2.1	Handelns betydelse för svenskt näringsliv	13
3.2.2	Arbetsstillfällena inom handeln	14
4	METOD	16
4.1	Val av forskningsansats och strategi	16
4.2	Datainsamlingsmetod	17
4.3	Analys av data	18
4.4	Urval	18
4.4.1	Urvalsenhet	18
4.4.2	Urval av respondenter	18
4.5	Forskningsetiska principer	19
4.6	Genomförande	19
4.6.1	Fall inom urvalsramen	19
4.6.2	Datainsamling - förberedelser	20
4.6.3	Intervjuernas genomförande	20
4.6.4	Tillämpning av forskningsetiska principer	22
4.6.5	Analysprocessen	22
5	EMPIRI	24
5.1	Nuvarande konkurrenssituation	24

5.2	Branschjämförelse av digitala initiativ	24
5.3	Strategier för digital transformation och affärsmodeller	24
5.3.1	Utformning av strategier	24
5.3.2	Barriärer för skapandet och efterlevnad av strategier	25
5.4	Organisationens struktur	25
5.4.1	Organisationsstruktur och samverkan	25
5.4.2	Partnerskap och externa samarbeten	26
5.5	Kultur inom organisationen	27
5.5.1	Strukturer och uppmuntran för nytänkande	27
5.5.2	Lärande inom organisationen	27
5.5.3	Styrning och beslut	28
5.6	Teknologianvändning	28
5.6.1	Krav och verksamhetsbehov	28
5.6.2	Nuvarande och framtida systemstöd	28
5.6.3	Säkerhetstänk och utbildning	29
5.7	Kundens upplevelse och köpresa	30
5.7.1	Den sömlösa kundupplevelsen	30
5.7.2	Datadrivna kundinsikter	31
5.8	Människors betydelse	31
5.8.1	Befintliga roller i framtiden	31
5.8.2	Strategisk kompetensförsörjning	32
5.8.3	Kompetensutveckling - nu och framåt	32
5.8.3.1	Grundläggande digital kompetens	32
5.9	Prioritering av dimensionerna	33
6	ANALYS	34
6.1	Konkurrenssituation och omvärldens digitala transformationsresa	34
6.2	Strategier för DT - att vara eller icke vara	34
6.3	Organisatoriskt nuläge	35
6.4	Kulturen i den digitala omställningen	36
6.5	Teknologins roll inom organisationen	37
6.6	Kunden i fokus	38
6.7	Medarbetarnas roll för DT	39
7	RESULTAT	41
8	SLUTSATS	43
9	DISKUSSION	44

9.1	Resultatdiskussion	44
9.2	Framtida forskning	44
9.3	Metoddiskussion	44
9.4	Vetenskapliga aspekter	45
9.5	Etiska aspekter	46
9.6	Samhälleliga aspekter	46

REFERENSER	47
-------------------	-----------

BILAGOR	51
----------------	-----------

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 Digital transformation enligt Bumann och Peter (2019).....	7
Figur 2 Olika sätt att jobba med digital strategi beskrivet i litteraturen	8
Figur 3 Segment inom handeln.....	13
Figur 4 Antal företag inom olika sektorer	14
Figur 5 Antal anställda per sektor och bransch	15
Figur 6 Denscombe (2016) arbetsprocess för genomförande av en vetenskaplig studie	17
Figur 7 Fördelning på respondenter utifrån verksamhetsområde och beslutsnivå.....	21
Figur 8 Processen för analys av insamlade data.....	23
Figur 9 Svartsfördelning viktigaste dimensionen för DT enligt respondenterna.....	33
Figur 10 Illustration av nuläget, exempel på olika verksamhetsområden och struktur för samverkan	36

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 - Planerad tidsåtgång för intervjuer	20
Tabell 2 Intervjulängd och plats för intervjuerna	21

1 INLEDNING

I en värld präglad av människans inneboende nyfikenhet har innovation och teknologiska framsteg lett oss fram till en era där informationsteknologi och digitala verktyg har blivit en naturlig del av vardagen. Införandet och användandet av digitala teknologier har medfört att *digitalisering* blivit ett centralt tema för samhället, offentlig sektor och näringslivet (Riedl et al., 2023), ett fenomen som har en fundamental påverkan på hela tillvaron för alla medborgare.

Den svenska digitaliseringspolitiken har tagit fram strategier med en övergripande målsättning av att: *”Målet för digitaliseringspolitiken är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter (Regeringen, 2024)”*. Där Sverige historiskt har placerat sig på en andra eller tredjeplats som en av de mest digitaliserade ekonomierna och samhällena i EU (EuropeanComission, 2023). För att nå målet är digitaliseringsstrategin uppdelad i olika delmål och områden, vilka är: *Digital Kompetens, Digital Trygghet, Digital Innovation, Digital Ledning* och *Digital Infrastruktur*. Digital teknik skapar nya möjligheter, något som svenskt näringsliv bör och kan dra nytta av för att stärka sin innovationsförmåga och därmed konkurrenskraft¹(Regeringen, 2024). Mål av denna typ kan endast realiseras genom omfattande omställningar och genomsyrar hela näringslivet och dess verksamma aktörer (Fernandez-Vidal et al., 2022).

Användandet och den förändring som digitala teknologier för med sig ger upphov till att titta närmare på Digital Transformation (DT). Någon entydig definition av vad DT är har inte etablerats och där skillnader av begreppet kan konstaterats i den akademiska litteraturen, men även mellan litteraturen och verksamma ute i näringslivet (Riedl et al., 2023). McKinsey & Company (2023) beskriver det ungefär som att DT är en grundläggande rekonstruktion av hur en organisation fungerar:

”Digital transformation is the fundamental rewiring of how an organization operates (McKinsey&Company, 2023)”.

I takt med att den teknologiska tillgängligheten accelererar och konkurrensen intensifieras inom sektorer och branscher som inte erbjuder originella produkter och tjänster, hamnar fokuset i stället på att hitta unika och effektiva affärsmodeller. Modellerna är ofta grundade på insikter erhållna genom noggranna analyser och öppenhet för innovation (Davenport, 2006). Mervärdet och fördelarna kommer med hur skicklig och anpassningsbar verksamheten är på att lägga om och jobba utifrån smidiga, flexibla affärsprocesser och strategier. Det finns ingen sektor som blir lämnad oberörd i den här epoken av förändring, allra minst den svenska handeln direkt till konsument (detaljhandel). Svensk detaljhandel bestående av sällanköp och dagligvaruköp, har en stor betydelse för den svenska näringslivet. Betydelsen sker genom att vara på tredje plats tillsammans med partihandeln, i totalt antal företag i Sverige. Samt främsta branschen vad gäller antal arbetstillfällen och möjligheter till en väg in på arbetsmarknaden (Mikkonen, 2024). Med den potential tekniken medför, ökar också valmöjligheterna för konsumenter med stöd av e-handeln. De företag som anpassar sina verksamheter mot en strävan att

¹ <https://www.ekonomifakta.se/Ordlista/Konkurrenskraft/>

hela tiden bli mer data-drivna, exempelvis genom tillämpningen business intelligence (BI) och analytics, är mer produktiva och har en högre lönsamhet än sina konkurrenter, enligt en undersökning av (McAfee et al., 2012).

Med detta som grund blir den *digitala transformationen* än mer relevant. När det kommer till den digitala transformationen, som till skillnad från *digitaliseringen* av *individuella processer* (stödprocesser och/eller kärnprocesser), påverkar denna förändring organisationen som helhet på ett mer genomgripande och grundläggande sätt (Gobble, 2018). I samband med genomförandet av en sådan omvandling uppstår betydande utmaningar, särskilt när det rör sig om en omvälvande och disruptiv transformation som har som mål och syfte att vara i konstant rörelse för att kunna anpassa sin kärnverksamhet efter konsumenternas föränderliga beteende och behov.

2 PROBLEMOMRÅDE

Förmågan till att digitalt transformera verksamheten är vår tids mest kritiska faktor för alla företag, inklusive detaljhandelns kontinuerliga konkurrenskraft på marknaden och deras långsiktiga överlevnad (Heavin and Power, 2018). Denna omställning kräver inte bara en teknologisk uppdatering utan också en kulturell förändring inom organisationen, där anpassningsförmåga och innovationsvilja prioriteras. Det har medfört utmaningar för de organisationer som är ovana vid att jobba med genomgående förändringsledning och det är svårt för dem att anamma exakt vad DT är och hur de ska jobba med den (Bumann and Peter, 2019, Riedl et al., 2023, Gouveia and São Mamede, 2022, Heavin and Power, 2018).

Genom den globalisering som pågår (Gouveia and São Mamede, 2022) konkurrerar inte svenska aktörer inom detaljhandeln enbart med inhemska företag. Utan konkurrens uppstår med alla som har förutsättningar att sammanföra teknik och övriga organisatoriska faktorer för att bli de agila och anpassningsbara organisationer som DT möjliggör i kombination med näthandelns räckvidd (Florek-Paszowska et al., 2021, Fernandez-Vidal et al., 2022, Gouveia and São Mamede, 2022). Konkurrens uppstår även med de aktörer som driver tillväxt och etablerar sig på nya marknader, exempelvis ser Sverige som ny marknad att inta. För att bemöta och stötta *svenska* detaljhandelsföretag är det viktigt att förstå hur de jobbar med att driva igenom DT i sina respektive organisationer.

Bumann och Peter (2019) har i en metaanalys kommit fram till sex olika dimensioner av de mest återkommande och relevanta beståndsdelarna för DT, vilka också kan anses som hinder en organisation kan komma att stöta på i arbetet med den digitala transformationen. Dessa ämneskategorier och beståndsdelar bygger på befintliga ramverk och mognadsmodeller framtagen och diskuterad i tidigare forskning. De lyfter fram att det råder konsensus om att det bör finnas en formulerad *strategi* för DT, men att det finns vissa meningsskiljaktigheter om vart och hur den bör positioneras i det organisatoriska sammanhanget. Artikeln belyser *organisation* som ett eget område som diskuterar strukturer inom organisationen och hur den verkar i relation till andra intressenter. De stegar även in på vikten av att jobba mot en *kultur* som ger den psykologiska tryggheten som krävs för att innovation ska födas (Irai and Chieh Lu, 2018). Under *teknologi* läggs betoningen på organisationens användning och införande av ny teknik, men där många möter utmaningarna av att vara beroende av legacy system och tillhörande infrastruktur, vilket försvårar adaptationen av ny teknik. Inom det *kundrelaterade* området hamnar fokus på kravet om att kunna jobba med digitala kanaler (Gimpel et al., 2018) samt att samla in kunddata för att fullt ut nyttja de möjligheter som erbjuds genom att skapa bättre och mer anpassade erbjudanden samt förutse framtida behov. De beskriver även dimensionen *människor* och hur medarbetarens färdigheter och egenskaper är en vital del av hur väl en organisation lyckas med sin DT. För att behålla de medarbetare som besitter de förmågor och egenskaper som blir alltmer viktiga i takt med förändringen som sker, måste de som arbetsgivare även erbjuda attraktiva arbetsplatser och erbjudanden som främjar utveckling (Bumann and Peter, 2019).

Med den stora betydelsen detaljhandeln har för Sverige, är det av yttersta vikt att förstå hur de jobbar med DT och vart branschen befinner sig på den digitala transformationsresan. Orsakerna kan kopplas både till det nationella digitaliseringsmålet den svenska regeringen satt upp vad gäller nyttjandet av digital teknologi för att *stärka konkurrenskraften* och de krav som uppstår i samband med det skiftande och föränderliga köpbeteendet som konsumenterna driver på (Gouveia and São Mamede, 2022, Fernandez-Vidal et al., 2022, Gimpel et al., 2018). Den svenska konkurrenskraften är avgörande för att skapa tillväxt, klara välfärden och klimatomställningen (TechSverige, 2024), varav handeln i stort står för en betydande andel resurser genom att bidra med 12% av BNP (Mikkonen, 2024). Det är också relevant för branschen att känna till hur nuläget faktiskt ser ut, inte bara för konkurrenskraften och kunna leva upp till kundförväntningarna, utan även för att få en bild över nuvarande förutsättningar för fortsatt tillväxt, innovation och förändring.

Det finns tidigare studier som har undersökt digital transformation inom detaljhandeln (Proskurnina et al., 2021, Ramesh, 2022, Pacolli, 2022, Ishfaq et al., 2022). Men det förekommer fortfarande vissa kunskapsluckor inom den aktuella forskningen som riktar sig mot hur DT i den *svenska detaljhandeln* för *sällanköpsvaror* ser ut just nu. Denna avgränsning i befintlig forskning tydliggörs även i arbetet av Bumann och Peters (2019), vars översikt av litteraturen huvudsakligen behandlar generiska modeller och ramverk, vilka inte tar hänsyn till eventuella unika förhållanden som råder för aktuellt land eller i specifika branscher och delbranscher. Exempelvis forskning inriktad på sällanköpshandeln eller dagligvaruhandeln eller modeller som är specifikt inriktade mot detaljhandeln (Salume et al., 2021, Pinto et al., 2023) men kan tänkas vara anpassade för den nationella kontexten där konkurrenssituation och andra kulturella skillnader kan förekomma kopplat till det aktuella företagsklimatet. Det är därför relevant att genomföra mer djupgående och uppdaterad forskning för att granska och redovisa vilka utmaningar *svensk detaljhandel* står inför kopplad till digital transformation, då kunskapsläget inom detta område i dagsläget är relativt begränsat.

2.1 FRÅGA

Baserat på ovanstående problemargumentation har följande frågeställning formulerats som vägledande genom studiens genomförande:

Hur jobbar ett av Sveriges större företag inom detaljhandel för sällanköpsvaror med digital transformation?

2.2 SYFTE

Syftet med studien är att förstå hur digital transformation genomförs inom den svenska detaljhandeln för sällanköpsvaror. Utmaningen som hela näringslivet, inklusive svensk detaljhandel, står inför är den exakta förståelsen av vad (DT) innebär och hur de ska arbeta med den. Genom att undersöka hur en större aktör arbetar tillhandahåller undersökningen kunskap, insikter och lärdomar som potentiellt kan tillämpas i arbetet med DT bland företag inom samma bransch.

2.3 AVGRÄNSNINGAR

Studien tittar endast detaljhandel i Sverige, med fokus på centraliserade administrativa delarna, vilket innebär att enskilda butiker inte kommer representeras i studien. Den kommer inte diskutera partihandeln eller aktörer inom den svenska dagligvaruhandeln. Inriktningen hamnar på konsument (privatpersoner) som slutkund. Studien kommer inte att behandla andra definitioner som DT kan gå under, utan fokuserar på (och använder) det introducerade begreppet *Digital Transformation* (DT).

2.4 FÖRVÄNTAT RESULTAT

Genom att tillföra empiriska data som stärker kunskapsläget om digital transformation hos en av de större aktörerna inom sällanköpshandeln i Sverige, kan *branschspecifika* möjligheter och utmaningar identifieras baserat på de rådande förutsättningarna.

Studien förväntas även bidra med en grund för fortsatt forskning av digital transformation inom den svenska detaljhandelssektorn. Framtida forskning kan utvidga initiala fynd genom att antingen bredda undersökningsomfånget eller fördjupa analysen för att ytterligare verifiera eller motbevisa de preliminära observationerna.

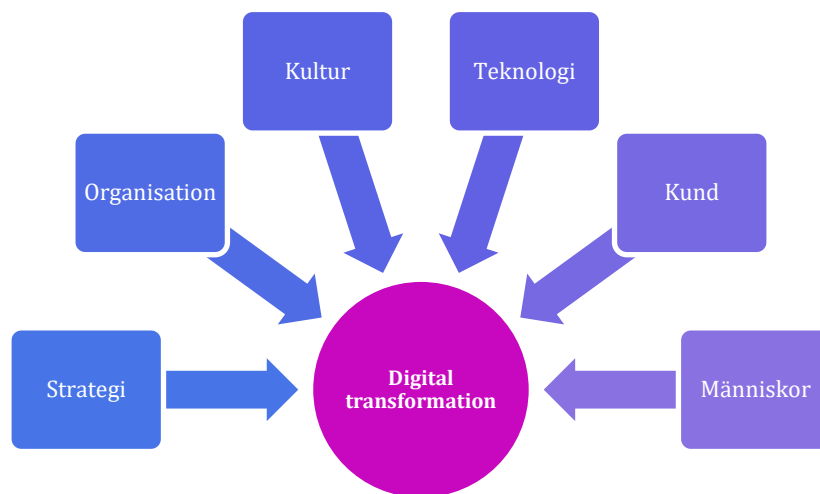
3 BAKGRUNDSKAPITEL

3.1 DIGITAL TRANSFORMATION

DT är ett omfattande begrepp som berör alla aspekter av en organisations verksamhet och beskrivs återkommande som ett fenomen (Vial, 2019, Riedl et al., 2023, Fernandez-Vidal et al., 2022) med betoning på det föränderliga snarare än något som är direkt övergående. DT är ett mångfacetterat begrepp vilket kan bero på att innebörden har stor variation och djup beroende på organisation, storlek, bransch, syfte och mål (Dobrovic, 2021). Gemensamt i de definitioner som studerats är att DT inbegriper integration av digital teknik i samtliga delar av en organisation (Vial, 2019). Men att adaptationen av ny teknik inte endast handlar om nya verktyg eller plattformar, utan medför även att organisationerna måste omvärdera befintliga affärsprocesser och modeller samt företagskulturen och "mindset" hos medarbetarna (Bumann and Peter, 2019, Heavin and Power, 2018, Fernandez-Vidal et al., 2022, Cruz-Cárdenas et al., 2022, Gimpel et al., 2018, Vial, 2019).

Då DT har olika innebörd beroende på vem som tillfrågas (Riedl et al., 2023) blir därför DT ett fenomen med en relativt komplex och omfattande karaktär. För att närma sig en klarare definition av begreppet och angreppssätt av genomförandet, har forskning inom området undersökt det genom att utveckla olika mognadsmodeller och ramverk i syfte att förklara och belysa dess olika aspekter. En modell (Valdez-de-Leon, 2016) identifierar sju centrala nyckelelement av DT: *Strategi, Organisation, Kund, Ekosystem, Operations, Teknologi* och *Innovation*. År 2018 presenterades en annan modell (Gunsberg et al.), som består av sex olika nyckelelement: *Ledarskap och management, Innovation, Strategi, Kultur, Lärande och förändring* och *Struktur*. Ett ramverk av Gimpel et al., (2018) tar också upp *ekosystem* som en av sex olika dimensioner, men saknar dock *strategi* som en egen beståndsdel. Ramverket som läggs fram utgörs av elementen: *Kund, Data, Värdekedja (ekosystem), Organisation, Operations* och *Transformation Management*.

I underlaget som skrivits av Bumann och Peters (2019) sammanfattas en mycket stor andel av den befintliga litteraturen som berör just ramverk och mognadsmodeller kopplade till DT. I likhet med Gimpel et al. (2018) och Gunsberg et al. (2018) har de kommit fram till sex dimensioner som grunden till en förklaringsmodell för vad DT innebär och beståndsdelarna som bör angripas när en organisation ska genomgå en DT. Grunden för ramverket har arbetats fram genom att undersöka flest förekommande elementen i den litteratur de har studerat och resultatet av deras studie avser de områden som introducerades inledningsvis och förklaras ytterligare nedan: *Strategi, Organisation, Kultur, Teknologi, Kund* och *Människor*, se Figur 1.



Figur 1 Digital transformation enligt Bumann och Peter (2019)

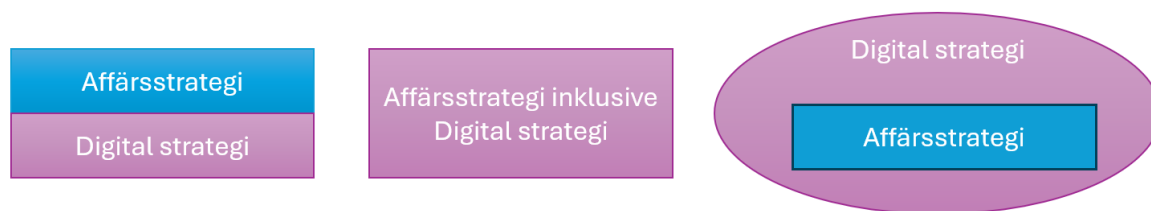
3.1.1 Strategi för digital transformation

Strategier för digitala initiativ förekommer många av de hinder som organisationer stöter på i syfte att förändra och anpassa sin verksamhet till den omvärld som växer fram i ljuset av digitaliseringen. Införandet och tillämpningen exempelvis av BI och analytics kan vara ett första initiativ att påbörja DT (Mentsiev et al., 2023). Forskningen riktad mot de angivna områdena visar upprepat att organisationer som både utformar strategier som även har fokus på mer än bara tekniken möter mindre motstånd i verksamheten när nya arbetssätt implementeras (Berndtsson et al., 2020, Anderson, 2015) och på det viset skapas bättre förutsättningar för framgångsrika initiativ. Samma sak pekar den undersökning som genomfördes av Bumann och Peters (2019), avseende vikten av att ta fram och använda någon form av digital strategi för en lyckad DT.

Det finns vissa meningsskiljaktigheter om hur strategin ska eller kan exekveras och vad den ska omfatta. Forskning som publicerats vid millennieskiftet och början av 2000-talet tenderar att argumentera för att en digital strategi ska vara underordnad eller i linje med den huvudsakliga business strategin. Några exempel är artiklar av Chan (2007) och Luftman (1999). Något decennium senare började artiklar som argumenterade för att den digitala strategin skulle vara sammanslagen med business strategin, alltså inkorporerad utan någon tydlig distinktion mellan varandra (Bharadwaj et al., 2013). De senaste årens forskning menar nu att den digitala strategin inte bara bör vara förenad med business strategin, utan till och med bör vara den övergripande och omslutande strategin som koordinerar de många enskilda drivkrafterna för DT (Ismail et al., 2017), (Figur 2) genom hela organisationen pga. av dess holistiska natur. Oavsett hur strategin verkställs är det få som motsäger idén om att en digital strategi är en förutsättning för en lyckad DT (Bumann and Peter, 2019) då strategin lägger en roadmap² för övriga delområden. Strategin bör vara väl integrerad och kommunicerad i organisationen, för att alla

² Källa: <https://en.wikipedia.org/wiki/Roadmap>

medarbetare oavsett beslutsnivå, ska vara väl införstådda med den (Kiron et al., 2016) för att använda som beslutsgrund i det operationella arbetet.



Figur 2 Olika sätt att jobba med digital strategi beskrivet i litteraturen

3.1.2 Organisationen i en digital transformation

En organisation kan beskrivas som "ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål (Jacobsen et al., 2014)". Komplexiteten och den skiftande innebörden av DT kan tänkas bero på det faktum att organisationers mål är högst varierande. Även organisationsstruktur skiljer sig åt, då samordningen sker kring de olika syften som organisationen verkar för. Men i spåren av den DT som måste ske för att fortsätta vara konkurrenskraftiga (Bumann and Peter, 2019, Mentsiev et al., 2023) kräver det nya sätt att organisera sig för att skapa en snabbfotad organisation (Gimpel et al., 2018). Syftet är för att främja förmågan att snabbare än sina konkurrenter kunna ställa om och dra nytta av affärsmöjligheter som DT skapar. Generellt sker detta genom att hierarkiska strukturer ska överges till fördel för platta och tvärfunktionella sammansättningar (Hemerling et al., 2018) vilket medför en agilitet och flexibilitet i organisationen.

Medan vissa mognadmodeller diskuterar *ekosystem* som en egen dimension (Valdez-de-Leon, 2016, Gimpel et al., 2018) tar Bumann och Peter (2019) upp det ämnet under kategorin *organisation*. I eran av DT kommer värdekedjorna förändras (Gimpel et al., 2018, Valdez-de-Leon, 2016) och företag som erbjuder liknande produkter och tjänster kommer behöva utmärka sig genom vilket mervärde de kan erbjuda i form av unika erbjudanden, leveransmodeller och extraordinära kundupplevelser. För att klara av att göra det kommer det krävas samarbeten och partnerskap med andra aktörer, där varje aktör kan bidra med sin specialisering och kunskap för att tillsammans möta det föränderliga kundbehovet och de förväntningarna. Förväntningar som leder till ökad komplexitet och diversifiering av utbudet. Sådana samarbeten kan ge tillgång till fler resurser och vägar in på marknader som inte kan nås på egen hand eller i den takt som önskas (Oliveira and Trento, 2021, Gimpel et al., 2018).

Ett exempel på en affärsmodell som verkar i ett ekosystem som inte följer de traditionella strukturerna är företaget Threadless. Deras idé går ut på att förmedla e-handel för oberoende konstnärer och designers. Konstnärerna och designers laddar upp sina motiv på hemsidan och låter sedan en community rösta. De konstnärer och designers med flest röster får välja produkter deras motiv trycks på. Threadless enda uppgift är att facilitera dessa produkter och blir då sammanlänkningslinjen mellan konsumenter, konstnärer och designers (Berman, 2012) De som skapar dessa motiv får en kanal att nå ut med sin konst och design och Threadless tjänar på att förmedla dem samt att kunderna får vara med och

diversifiera produkterna de önskar köpa. Modellen för denna idé är skalbar (fler kunder innebär inte mer jobb då infrastrukturen ändå håller) och teknikdriven där integration och partnerskap råder mellan alla involverade i modellen (Berman, 2012).

3.1.3 Kulturens roll för digital transformation

En kritisk faktor för en lyckad DT är en kultur som är öppna för de förändringar som DT för med sig (Hartl and Hess, 2017). Kultur sätter prägel på inställning och förhållningssätt till nya teknologier och arbetssätt (Cruz-Cárdenas et al., 2022, Hemerling et al., 2018). Digital kultur har i sig ingen standardisering, men enligt Hemerling et al., (2018) kan en (sund) digital kultur kännetecknas genom att fokus ligger på att skapa eller förbättra kundupplevelsen. Även att det finns en grundläggande tillit till medarbetarna där chefer inte detaljstyr, utan ger riktlinjer som varje enskild anställd kan förhålla sig vilket ger utrymme att hitta egna lösningar. Det medför krav på skickliga ledare med god förmåga att hantera människor, snarare än att balansera administrativa chefsuppgifter (Bumann and Peter, 2019). Genom att det finns en tillit och utrymme för medarbetarna att hitta egna lösningar, existerar även en tillåtande kultur för att ta risker, misslyckanden och lärande för att varje medarbetare kan växa och utmana sig själv och samtidigt främja innovation. I en digital kultur jobbar organisationen agilt med iterationer i stället för långsiktiga planer, allt för att kunna vara lyhörda och snabbt kunna anpassa sig till omvärlden. Kulturen främjar även samarbete mellan avdelningar och funktioner. Den iterativa och snabba takten sätter stora krav på transparens och kommunikation mellan medarbetare, avdelningar, ledning och externa partners.

3.1.4 Teknologins betydelse för den digitala transformationen

En väsentlig del av DT är såklart teknologin. I artikeln av Bumann och Peter (2019) lyfter de fram att DT handlar om adaptationen av ny teknik, vilket också knyter an till vilken strategi organisationen har tagit fram för deras DT. För att nå framgång inom teknikområdet är det de företag som vågar och ger tillåtelse inom organisationen att experimentera med nya tekniker som blir marknadsledande (Hess et al., 2016) och inte de som följer den beprövade och allmänna teknikfloran. Molntjänster har fått ett rejält uppsving på grund av de fördelar som kommer med den tekniken. I många fall möjliggör den molntjänster de effekter som företagen eftersträvar i sin ambition mot att blir mer digitala. Detta kan vara kostnadsbesparingar då behovet av att bygga och underhålla dyra datacenter elimineras och betalningsmodellerna ofta baserar på faktiskt användning (Chan, 2020). Molnteknik erbjuder även den skalbarhet och flexibilitet som önskas i de nya affärsmodellerna. Även tillgängligheten av data blir en fördel som kan användas i utformandet av nya sätt att organisera sig och samverka inom organisationen, men även i ekosystemet som de verkar i (Chan, 2020, Gimpel et al., 2018). Teknologier som stöttar användande av big data, machine learning och AI, automatic robotic processes är teknik som stöttar affärsstrategiernas utveckling inom den digitala transformationen (Florek-Paszowska et al., 2021).

Det finns dock vissa hinder som är vanligt för företagen att stöta på när det kommer till adaptationen av den nya tekniken – och det är den traditionella silostrukturen som många organisationer har fått i arv. Detta speglar sig i deras IT-arkitektur och många fortsätter att använda föråldrade, komplexa IT-system för viktiga affärsprocesser då de är svåra att

förändra och bryta sig loss ifrån (Cao and Iansiti, 2022). Här blir det en utmaning för många att migrera till nya system och plattformar som fyller funktionalitet och tekniska förutsättningar som uppfyller kraven för modern teknik, exempelvis möjligheten att interagera med hjälp av application programming interfaces (APIs),(Cao and Iansiti, 2022, Bumann and Peter, 2019, Gimpel et al., 2018).

I utvecklingsprocessen av en ny arkitektur är det avgörande att integrera en strategi för att hantera de säkerhetsrisker som digital transformation medför (Stewart, 2023). Tidigare har IT-säkerheten ofta varit avskild från kärnverksamheten, men den behöver nu integreras i företagets övergripande strategiska planering för att undvika risker relaterade till förlust av kritisk information, vilket potentiellt kan underminera företagets ekonomiska stabilitet och anseende (Shahim, 2021). Det innebär att företagsledning och övriga berörda parter måste förstå vikten av och ge sitt stöd till implementeringen av effektiva IT-säkerhetsåtgärder. Sådana åtgärder bör vara teknikinriktade och gedigna, men samtidigt affärsinriktade. Det är en utmanande balansakt eftersom säkerhetsåtgärder ibland kan hämma innovation, vilket kan vara begränsande för företagets förmåga att snabbt anpassa sig och ta till sig ny teknologi (Shahim, 2021, Stewart, 2023).

Slutligen bör arbetet med säkerhet innefatta planer för träning och utbildning av personal tas med i beaktning, prioritera att ta fram säkerhetspolicys och säkerställa efterlevnad av dessa, se till att det finns en budget för IT-säkerhet samt ha med i den övergripande planen när ny teknik implementeras att den är säkrad från sårbarheter och hot utifrån för att förebygga de främsta utmaningarna av säkerheten kopplad till DT (Stewart, 2023).

3.1.5 Kundernas inflytande till förändring

Teknologins framfart erbjuder en unik möjlighet att utvidga närvaron genom e-handel även inom detaljhandeln, vilket i sin tur förändrar konsumenternas inköpsvanor och banar väg för nya affärsmöjligheter samtidigt som det medför betydande transformationsbehov hos många organisationer (Gouveia and São Mamede, 2022). Forskningslitteraturen är enig kring det faktum att den digitala marknaden blir alltmer tävlingsinriktad. För att säkra kundlojalitet och skilja sig från konkurrenterna, blir den digitala kundupplevelsen också alltmer central, vilket anses avgörande för att bedöma framgången av en DT för de företag som riktar sig mot den kundgrupp som finns på plattformarna (Ishfaq et al., 2022, Verhoef et al., 2015, Proskurnina et al., 2021, Ramesh, 2022).

Att endast vara närvarande på digitala plattformar anses inte längre tillräcklig, eftersom kunder idag förväntar sig en integrerad upplevelse där data och tjänster är sömlöst sammanvävda över både digitala och fysiska gränssnitt. De eftersträvar en enhetlig kvalitet och utbud oavsett om interaktionen sker online eller i en fysisk butik. Det väsentliga skiftet mellan omnikanaler och multikanaler ligger i integrationens djup (Verhoef et al., 2015, Proskurnina et al., 2021). Omnikanalstrategin syftar till en fullständig integration där alla kanaler är sammanflätade och erbjuder en sammanhängande kundupplevelse över alla plattformar. I en multikanalstrategi interagerar varje kanal oberoende varandra, vilket ofta resulterar i en bristfällig och

fragmenterad kundupplevelse där den större helheten och kundanpassningen är betydligt mindre framträdande (Verhoef et al., 2015).

Genom initiativ som relaterar till BI och analytics kan företagen använda sig av data genom att samla in och analysera information om deras kunder i syfte att förbättra och anpassa sin marknadsföring (Davenport, 2006, Verhoef et al., 2015). Kunderna förväntar sig att företagen ska förstå deras behov och i viss mån till och med kunna förutse framtida behov med stöd av prediktiva analystekniker (Watson, 2013).

Enligt Ramesh (2022) består de viktigaste delarna av den digitala kundupplevelsen av *tangibles* (användarvänligheten), *assurance* (försäkringen), *reliability* (pålitlighet), och *empathy* (empati).

- **Tangibles:** Design och funktionalitet av användargränssnittet som kunden interagerar med. Det är viktigt att gränssnittet är användarvänligt, estetiskt tilltalande och tekniskt robust.
- **Assurance:** Säkerheten för personliga och finansiella data. Kunden ska känna sig trygg med att deras information är säker och skyddad.
- **Reliability:** Konsistens och noggrannhet i tjänsten. Det innebär att tjänsterna fungerar felfritt och levererar som förväntat varje gång.
- **Empathy:** En personlig upplevelse som tar hänsyn till kundens unika behov och preferenser, vilket kan skapa en mer engagerande och tillfredsställande kundupplevelse.

3.1.6 Medarbetarnas digitala kompetens och framtidens roller

En grundsten för DT är mänsklig kompetens och kunskap och kallas även *digital kompetens* (Gallardo-Echenique et al., 2015). Denna kompetens är en mångfacetterad kunskap som inte bara innefattar förmågan att använda digitala verktyg och plattformar effektivt, utan sträcker sig även till att förstå och analysera digital information kritiskt, samt att kunna skapa, samarbeta och kommunicera effektivt i digitala miljöer (Mikhridinova et al., 2023, Weber et al., 2017). I takt med att digitaliseringen accelererar, blir det allt viktigare för individer att utveckla en gedigen digital kompetens för att kunna navigera i och bidra till digitalt drivna arbetsmiljöer där förändringshantering, problemlösningsförmåga, empati och inlärningsförmåga värdesätts som betydelsefulla "soft skills" (Mikhridinova et al., 2023). Organisationer och utbildningsinstitutioner spelar en central roll i att främja denna kompetens, genom att integrera digitala verktyg i lärande och arbetsprocesser och genom att uppmuntra till kritiskt tänkande och kontinuerligt lärande i digitala sammanhang (Lang and Triantoro, 2022).

Det finns vissa kompetenser som är direkt relaterade till IT och digital teknik såsom data mining, maskininlärning, artificiell intelligens och dataanalys (Messalina Gilch and Sieweke, 2021). Dessutom betonas vikten av personer som kan tänka "digitalt" och som vågar prova nya saker vilket innebär att förstå, driva och skapa hela digitala processer (Messalina Gilch and Sieweke, 2021).

Messalina och Sieweke (2021) beskriver att företag strävar efter att rekrytera profiler med diversifierade erfarenheter, som kan inkludera självlärda eller de som har utvecklat sina färdigheter via otraditionella tillvägagångssätt. Dessa kandidater sätter personlig

utveckling och engagerande arbetsroller framför stabiliteten i en långvarig anställning, och de tenderar att ha förhöjda förväntningar på sin arbetsgivare, särskilt när det gäller arbetsmiljö och anställningsförmåner (Messalina Gilch and Sieweke, 2021).

Enligt återkommande kartläggningar av branschorganisationen TechSverige (2024) råder det stor kompetensbrist inom digital spetskompetens (specialkompetens), vilket anses vara strukturellt och bestående över tid. I nuläget arbetar ca 200 000 personer i Sverige inom s.k techycken (exempelvis mjukvaru – och systemutvecklare), men med den efterfrågan som näringslivet och offentlig sektor skapar tillsammans behöver antalet nya specialister öka med 18 000 personer fram till 2028. Därför önskar TechSverige att den svenska regeringen är med och agerar för att öka antalet IT-specialister, då bristen kan sänka den svenska konkurrenskraften om vi som land halkar efter i användningen av den digitala teknologins fördelar. En studie utförd av Svenskt Näringsliv (2024) visar att var fjärde rekryteringsprocess inte leder till anställning och att 70% av företagen upplever problem med att attrahera medarbetare med rätt kompetenser.

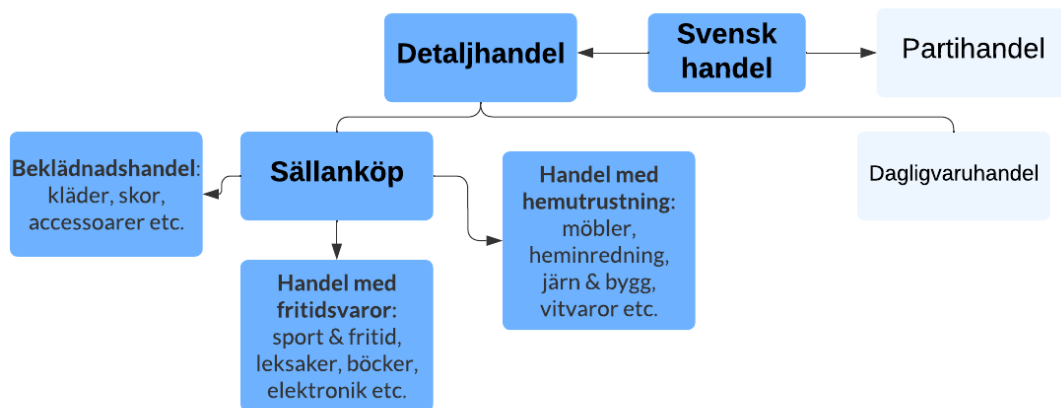
”När företag inte hittar rätt kompetens leder det till sämre lönsamhet och utebliven tillväxt” (Svenskt Näringsliv, 2024).

Pressen på arbetsgivarna kommer att öka, då det kommer råda stor konkurrens om den kompetens som finns på marknaden. Vikt kommer att läggas på hur attraktiv en arbetsgivare är i form av vilka förmåner och kompensation (Messalina Gilch and Sieweke, 2021, Bumann and Peter, 2019) som erbjuds. Formulering av strategier för den egna ”employer branding” kommer vara kritisk för att få upp ögonen på både junior och senior kompetens (Leekha Chhabra and Sharma, 2014).

3.2 SVENSK DETALJHANDEL

Detaljhandel kan enkelt förklaras med att till skillnad från partihandel, där handeln sker med stora varuvolymer sker detaljhandeln med enskilda varor. I de allra flesta fall riktar sig detaljhandeln mot konsumenter, alltså privatpersoner (Svensk Handel, 2023). Detaljhandeln kan i sin tur delas upp i två kategorier: *dagligvaruhandel* och *sällanköpshandel* (Figur 3). Dagligvaruhandeln kännetecknas av handel med varor som används dagligen, exempelvis matbutiker. Sällanköpshandel är varor som köps med lägre frekvens än de varor som inhandlas inom dagligvaruhandel. Exempelvis handel med hemutrustning, såsom möbler, heminredning, järn & bygg, vitvaror³.

³<https://www.handelstrender.se/detaljhandel/>



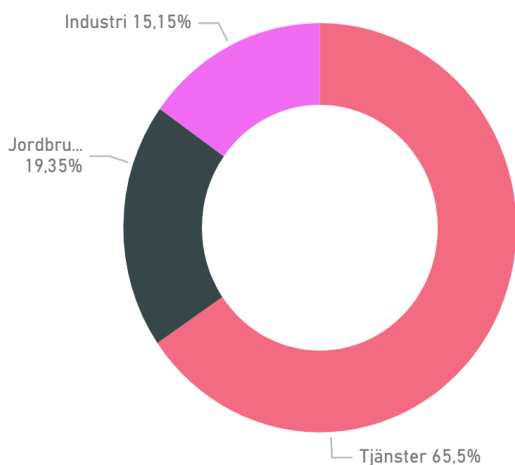
Figur 3 Segment inom handeln

3.2.1 Handelns betydelse för svenskt näringsliv

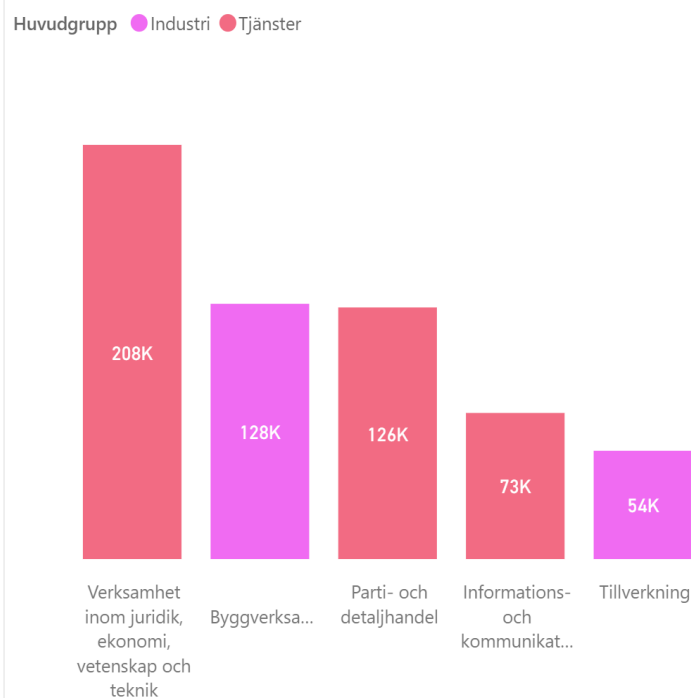
Enligt Svensk Handels chefsekonom Maria Mikkonen (2024, 2023) står handeln för 40% av hushållens totala konsumtion. År 2021 bidrog svensk handel med 104 miljarder SEK i sociala avgifter, 147 miljarder SEK i moms och 66 miljarder SEK i inkomstskatt. Avseende tillväxt placerar sig handeln på tredje plats i fasta bruttoinvesteringar under år 2022 (Mikkonen, 2023).

Handeln ingår som en delbransch i tjänstesektorn, vilken grovt översatt står för två tredjedelar av det svenska näringslivet (Ekonomifakta, 2023). Sett till antal företag hamnar handel på en tredjeplats av topp fem, där huvudgrupperna *tjänster* och *industri* finns representerade, men inte *jordbruk*, *skogsbruk* och *fiske*, se Figur 4. Detta säger dock inget om hur mycket varje delbransch bidrar med ekonomiskt i absoluta eller relativa tal.

Antal företag per sektor



Antal företag per bransch och huvudgrupp



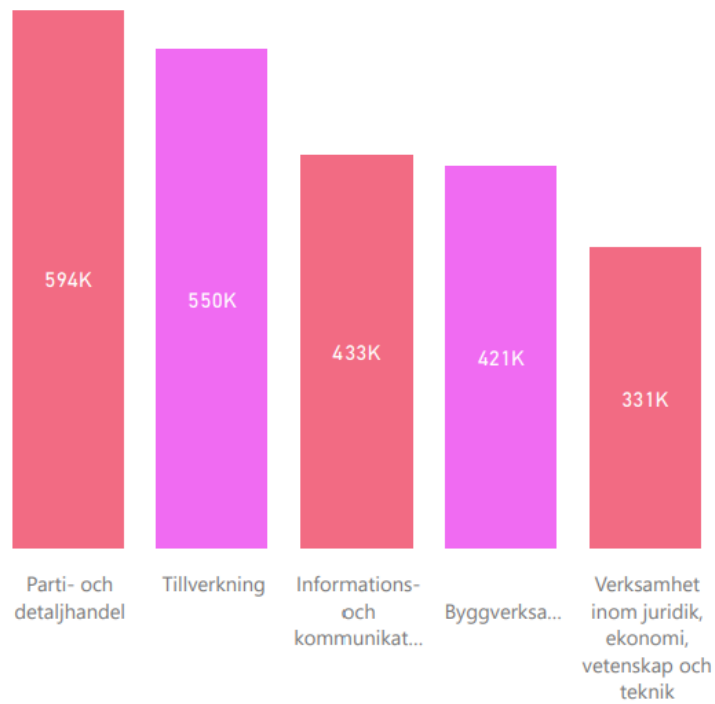
Figur 4 Antal företag inom olika sektorer

3.2.2 Arbetstillfällena inom handeln

Enligt viss statistik har parti- och detaljhandeln tillsammans totalt 593 581 anställda, vilket är den delbransch med överlägset flest anställda räknat i absoluta tal (Ekonomifakta, 2023) och motsvarar ca 12% av hur många sysselsatta som arbetar inom handeln. Av alla sysselsatta ungdomar arbetar 20% av dem inom handeln (SvenskHandel, 2023). På andra plats kommer tillverkningsindustrin vars antal anställda uppgår i 550 117 personer (se grafisk representation i Figur 5). På resterande platser av topp fem finns *Informations- och kommunikationstjänster* med 433 182 anställda, *bygg* med 421 037 antal personer och *verksamheter inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik* med totalt 331 251 personer anställda. Siffror som styrker Svensk Handels uppfattning om den viktiga roll som handeln har för svensk arbetsmarknad och de arbetstillfällen som branschen bidrar med att skapa.

Antal anställda per bransch och huvudgrupp

Huvudgrupp ● Industri ● Tjänster



Figur 5 Antal anställda per sektor och bransch

4 METOD

4.1 VAL AV FORSKNINGSANSATS OCH STRATEGI

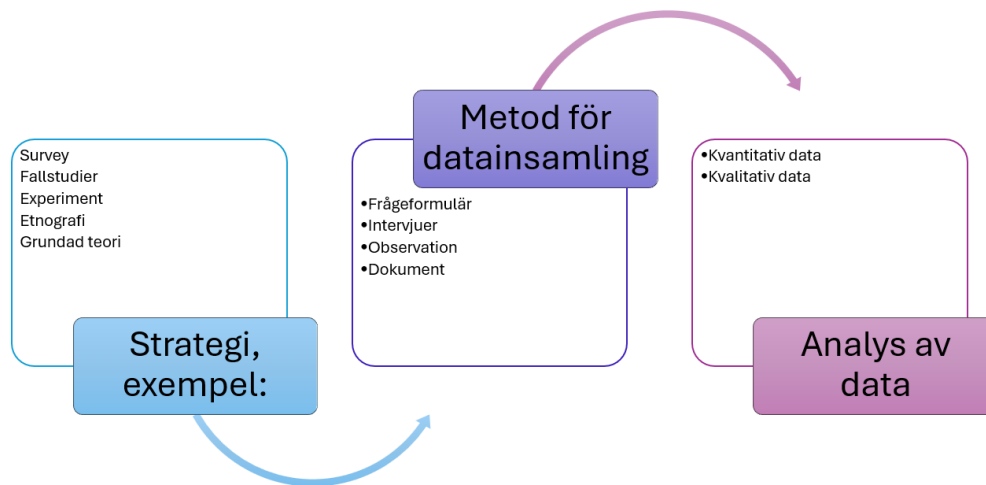
Det finns två ansatser att välja mellan när det avser genomförandet av en vetenskaplig studie. Forskaren kan arbeta kvantitativt, kvalitativt eller med en kombination av båda (Denscombe, 2016, Berndtsson et al., 2007). Studien utgår från en modell och process som Denscombe (2016) föreslår i *Forskningshandboken*, se Figur 6. Detta innebär att kvantitativa och kvalitativa ansatsen är kopplad till den insamlade datans karaktär och strategi handlar om vilken handlingsplan som är mest lämpad för att lösa det problem som ska utforskas. En tydlig och enkel gränsdragning mellan vad som anses vara metod och vad som anses vara teknik för datainsamling är inte helt tydlig i litteraturen, men benämns i detta sammanhang som *metod* (Berndtsson et al., 2007, Denscombe, 2016). Forskaren väljer ansats, strategi och datainsamlingsmetod baserat på frågans karaktär, studiens omfattning och syfte (Denscombe, 2016, Berndtsson et al., 2007).

Är syftet att förstå och fastställa hur något är (beskrivande) kan den kvantitativa ansatsen vara lämplig och genomförs med exempelvis enkäter eller experiment som strategi (Denscombe, 2016). Kvantitativ forskning är ofta kopplad till stora studier och använder mätbara data som grund för analys, vanligtvis genom att testa hypoteser och tillämpa statistiska modeller för att antingen bekräfta eller avfärda en initial hypotes (Berndtsson et al., 2007).

Den kvalitativa ansatsen är lämplig när undersökningens syfte är att förstå *varför* något är som det är och där sakförhållanden inte går att beskriva utan kontexten de förekommer. Problemet studeras i en unik miljö där förändring av den organisatoriska eller sociala aspekter kan förkomma över tid, vilket kan påverka replikerbarheten (Berndtsson et al., 2007). Exempel på strategier som lämpar sig för den kvalitativa ansatsen är fallstudier, etnografi eller grundad teori. Kvalitativa studier är ofta förknippade med småskaliga studier och har ofta bilder, ljud och ord som analysenhet (Denscombe, 2016).

Kännetecknen för fallstudier är intresset av att beskriva komplexiteten i relationer och processer i stället för att isolera enskilda förklaringsfaktorer, fokuserar på djup i stället för bredd och företeelser studeras i sitt verkliga sammanhang (Denscombe, 2016). Urvalet riktar in sig på en eller ett fåtal enheter. Skulle fallstudien undersöka multipla fall är det inte med någon avsikt att använda dem för statistiska slutsatser, utan för att utvidga de olika tolkningarna och slutsatser som har gjorts. Dock bör inte multipla fall undersökas om det genomförs på ett sätt som kompromissar det djup som är fallstudiers huvudsakliga syfte. Då är det lämpligare att använda sig av färre enheter i stället (Alvehus, 2013). Etnografisk strategi är en resurs- och tidskrävande strategi men fungerar väl för kvalitativ forskning. Etnografi bör övervägas mot den givna tidsramen och passar bra när normer, värderingar och beteenden ska studeras. Grundad teori som strategi har som mål att utveckla teorier baserad på empiriska data (Denscombe, 2016). Då målet med studien var att utforska och förstå komplexiteten av DT på ett djupgående och nyanserat vis hos en enskild aktör blev fallstudie en lämplig strategi. Fallstudier möjliggör insamling av data som inte erfordrar den ansevärd tid på fältet som exempelvis etnografi i regel kräver. Den

erbjuder också möjlighet till datainsamling som inte måste bearbetas iterativt som inom grundad teori samt att syftet inte var att nå någon *teoretisk* mättnad (Denscombe, 2016).



Figur 6 Denscombe (2016) arbetsprocess för genomförande av en vetenskaplig studie

4.2 DATAINSAMLINGSMETOD

Beroende på vilken strategi forskaren valt finns det ofta datainsamlingsmetoder förknippade med var och en utav dem. Detta är dock ingen regel, utan måste anpassas utifrån det specifika undersökningssyftet (Denscombe, 2016). Studien syftade inte till att samla in data för en bredd och statistiska inferenser, då DT är ett fenomen som inbegriper en mångfald av subjektiva definitioner och sociala processer som kräver djupare förklaringar och beskrivningar (Denscombe, 2016, Alvehus, 2013). En fallstudie associeras ofta med intervjuer, en insamlingsmetod särskilt lämpad för djupgående och detaljerade data i form av beskrivningar med ord och fraser.

Det finns tre olika intervjutyper att välja mellan: *Ostrukturerade* intervjuer genomförs som ett samtal utan någon förutbestämd intervjumall, där intervjuaren introducerar ämnet men sedan följer med i den riktning som intervjupersonen tar. Fördelen är den flexibilitet denna form erbjuder samt att de frågor som tas upp kan antas vara högst relevanta för respondenten kopplade till ämnet. (Berndtsson et al., 2007). En nackdel är svårigheter att jämföra svar mellan olika respondenter pga. den stora variationen som kan uppstå (Patton, 2014). I motsats till den ostrukturerade formen utgår den *strukturerade* intervjun en strikt frågemall, där alla respondenter får samma frågor, i samma ordning. Det underlättar analysen, men det kan innebära att detaljer eller andra nyanser inte kommer med. Data som hade kunnat bidra med ytterligare djup i undersökningen (Berndtsson et al., 2007, Patton, 2014) riskeras att gå förlorad. För ta vara på de fördelar båda intervjuformer erbjuder och till viss del också förebygga vissa nackdelar finns den tredje formen som ansågs lämplig i denna studie, den *semi-strukturerade* där en förutbestämd intervjumall finns, men ger ändå utrymme för att ställa följdfrågor eller utforska ämnen som inte var tänkta från början för att fånga djupgående beskrivningar, men ändå säkerställer en återkommande struktur genom samtliga intervjuer (Denscombe, 2016).

4.3 ANALYS AV DATA

Studiens analysmetod utgår från en abduktiv ansats, vilket innebär att den väver samman teoretiska ramverk med nya observationer gjorda under intervjuerna (Patton, 2014, Alvehus, 2013). Vissa menar att det snarare ska ses som en induktiv ansats, med deduktiva inslag och att kvalitativ forskning i praktiken alltid sker enligt denna ansats i någon utsträckning (Alvehus, 2013). Denna blandning av befintlig teori och nya empiriska insikter möjliggör den djupgående förståelsen för ämnet (Alvehus, 2013) och bidrar till att diskussion kring DT kan utgå från flera vinklar. Analysen växlar mellan teori och empiri och data har bearbetats systematiskt genom kodning och tematisering av ord och fraser från det textmaterial transkriptionen genererat (Patton, 2014, Denscombe, 2016). I denna studie har inte teman fått växa fram helt fritt, utan var kategoriserade från start utifrån den metaanalys som genomfördes av Bumann och Peter (2019).

4.4 URVAL

4.4.1 Urvalsenhet

Omfånget för vilket fall som skulle studeras avgränsades enligt följande kriterier:

- Geografisk spridning av enheten inom urvalsramen (Alvehus, 2013), alltså enheten som skulle undersökas. Då studien ämnade att undersöka detaljhandeln i *Sverige* önskades att urvalsenheten var väl avgränsad till andra länder, men ha närvaro i hela landet för att minimera lokala faktorer, exempelvis en stark tillströmning av specialkompetens pga. närliggande lärosäten eller konkurrensmässiga fördelar som kan uppstå i brist på andra aktörer inom samma region etc.
- Urvalsenheten riktar sin försäljning mot konsumenter, men inte inom dagligvaruhandel.
- Enheten har både fysiska och digitala försäljningskanaler.
- En centraliserad konceptstyrning som kan användas som undersökningsenhet (huvudkontor).

4.4.2 Urval av respondenter

I fallstudien valdes respondenterna ut baserat på specifika kriterier:

- Tillsammans täcka alla nivåer av beslutsfattare: operativ, taktisk och strategisk inom undersökningsenheten.
- Spegla en diversitet inom organisationen och representera olika verksamhetsområden eller avdelningar inom undersökningsenheten för spridning i stället för koncentrerad del av undersökningsenheten.
- Aktivt verksamma inom den centraliserade delen av organisationen.

Urvalet var explorativt och subjektivt, baserat på respondenternas roller, nivå och verksamhetsområde (Denscombe, 2016).

4.5 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER

Forskningsetiken utvecklas ständigt för att möta nya vetenskapliga utmaningar, metoder och material. Dess ursprungliga fokus var att skydda patienter och försökspersoner mot skada, vilket tydligt understryks i Helsingforsdeklarationen. Med tiden har etiska riktlinjer inom forskningen utvidgats för att omfatta fler utmaningar såsom stamcellsforskning, nanoteknologi och forskningens globala konsekvenser, vilket också medför nya etiska krav (Vetenskapsrådet, 2017).

Grundprinciperna i forskningsetiken kan beskrivas på följande vis (Vetenskapsrådet, 2017):

- Informationsbaserat samtycke: Det kräver att forskningsdeltagare erhåller fullständig information om studiens mål, metoder, möjliga risker och förmåner samt deras frihet att när som helst dra sig ur eller avbryta sitt deltagande. Principen om informerat samtycke är central och bör anpassas efter varierande kulturella och sociala miljöer.
- Bedömning av risk och fördel: Forskning bör endast genomföras om dess potentiella fördelar tydligt överväger de associerade riskerna. Det är avgörande att forskare noggrant bedömer och minimerar potentiella risker för deltagarna för att förhindra onödigt lidande eller skada.
- Bevarande av integritet och privatliv: Det är forskarens ansvar att värna om deltagarnas integritet och skydda deras personliga information såsom exempelvis personuppgifter. Denna skyldighet är extra viktig i studier som hanterar känslig information eller samlar data anonymt.
- Respekt för kulturella och sociala normer: Etiska principer inom forskningen bör vara tillräckligt anpassningsbara för att respektera olika kulturella och sociala ramar, samtidigt som de upprätthåller centrala etiska värderingar (Vetenskapsrådet, 2017). Forskare förväntas även att följa nationella lagstiftningar, då forskaren inte står över lagen eller kan ställa sig utanför lagen (Denscombe, 2016).

Dessa riktlinjer är grundläggande för att bibehålla forskningens trovärdighet och samhällets tillit till den. De spelar också en viktig roll i att säkerställa att forskningen utförs med ett moraliskt ansvarstagande, respekt för mänskliga rättigheter och enskilda individers välmående (Vetenskapsrådet, 2017).

4.6 GENOMFÖRANDE

4.6.1 Fall inom urvalsramen

Ett av de företag som mötte dessa kriterier tillfrågades muntligen via kontaktpersoner inom koncernledningsgruppen och var villiga att medverka i undersökningen. Detta företag, som etablerades under mitten av 1900-talet, har idag ett nätverk av fysiska butiker spridda genom hela Sverige och en aktiv närvaro på inom e-handeln. Företaget är verksamma inom detaljhandelssektorn för sällanköpsvaror och är ett välkänt varumärke i Sverige.

4.6.2 Datainsamling – förberedelser

Inför intervjuerna arbetades en intervjuguide fram baserad på sex olika kategorier. Alla kategorier var hämtade från det teoretiska ramverket av Bumann och Peter (2020) där de diskuterar DT utifrån dimensionerna: *Strategi, Organisation, Kultur, Teknologi, Kund* och *Människor*. Frågorna som arbetades fram anpassades även för de olika beslutsnivåerna inom organisationen (operativ, taktiskt och strategisk). Frågorna utformades som öppna frågor för att fånga respondenternas beskrivningar med deras egna ord (Patton, 2014). Guiden gav möjlighet till följdfrågor som också var den ursprungliga avsikten genom att förbereda för semi-strukturerade intervjuer. Detta innebar också att det fanns en genomgående och återkommande uppbyggnad av frågornas karaktär.

Innan datainsamlingen startade genomfördes en pilotintervju med en oberoende respondent. Respondenten hade tillhörighet inom en annan organisation utan kopplingar till den aktuella urvalsensheten. Syftet med pilotintervjun var att se över strukturen samt kontrollera att omfattningen var inom den utsatta tidsramen som respondenterna blivit ombudda att reservera. Pilotomgången resulterade inte i några betydliga ändringar i intervjumallen, utöver två frågor som lades till och uppmärksammades som relevanta för att skapa ännu mera djupgående förståelse för ämnet och den aktuella organisationen. Den *planerade* tidsfördelningen för att undersöka varje delområde var enligt följande (Tabell 1):

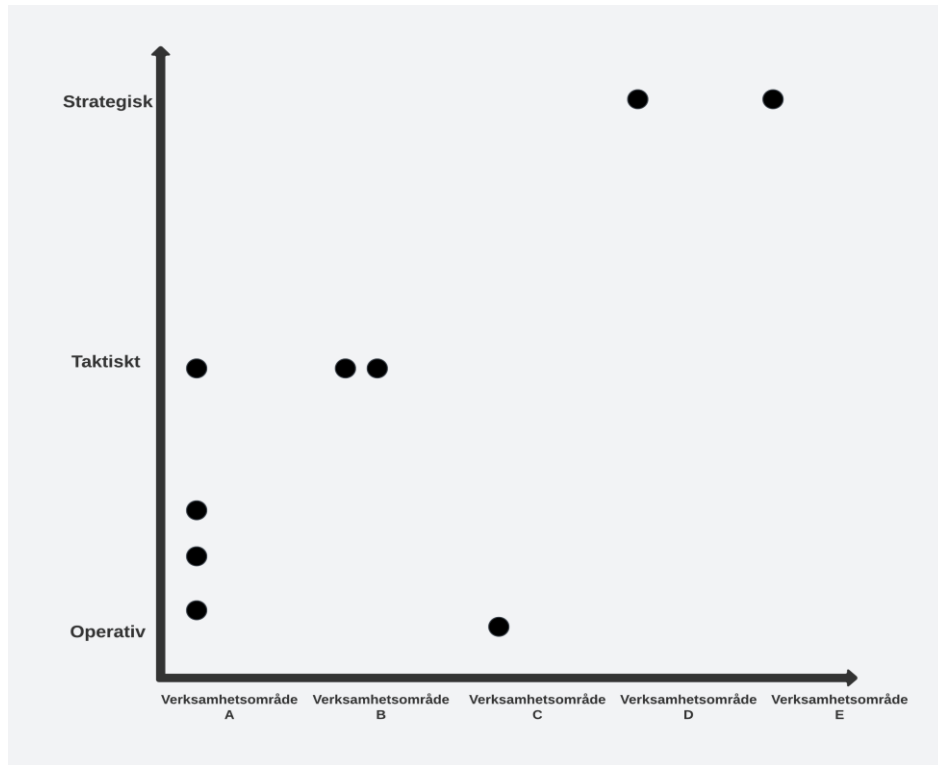
Tabell 1 - Planerad tidsåtgång för intervjuer

Planerad intervjustruktur	Tid (min)
Inledning	15
Strategi	10
Organisation	10
Kultur	10
Teknologi	10
Kund	10
Människor	10
Övrigt	10
Total tidsåtgång:	85

4.6.3 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna bokades med 1–2 veckors varsel innan genomförandet. Intervjuerna beräknades ta ca 1,5h men bokningarna var på 2h för att respondenten skulle ha god tid på sig att diskutera varje ämne utan att bli avbruten. Alla respondenter fick introduktion

till varför de blev inbjudna, vilket ämne som skulle avhandlas och varför. Därefter fick de ta ställning genom att aktivt återkomma och med svar på om de önskade delta eller önskade att avböja, samt själva ge förslag på tider. Alla tillfrågade respondenter tackade ja till att delta. Fördelningen av respondenter blev enligt följande, se Figur 7:



Figur 7 Fördelning på respondenter utifrån verksamhetsområde och beslutsnivå

Samtliga intervjuer, förutom en, ägde rum på plats i ostörd kontorsmiljö (se Tabell 2), hos fallstudiens undersökningsenhet. Intervjuerna spelades in via ljudupptagning och transkriberades manuellt.

Tabell 2 Intervjulängd och plats för intervjuerna

Respondent	Intervjulängd (min)	Genomförande	Operativ beslutsfattare	Taktisk/Strategisk beslutsfattare
R1	106	På plats		x
R2	101	På plats		x
R3	75	På plats	x	
R4	115	På plats		x
R5	102	På plats		x
R6	96	På plats	x	
R7	80	Teams		x
R8	90	På plats	x	
R9	117	På plats	x	

4.6.4 Tillämpning av forskningsetiska principer

Inför varje intervju tog respondenterna emot information utifrån följande aspekter:

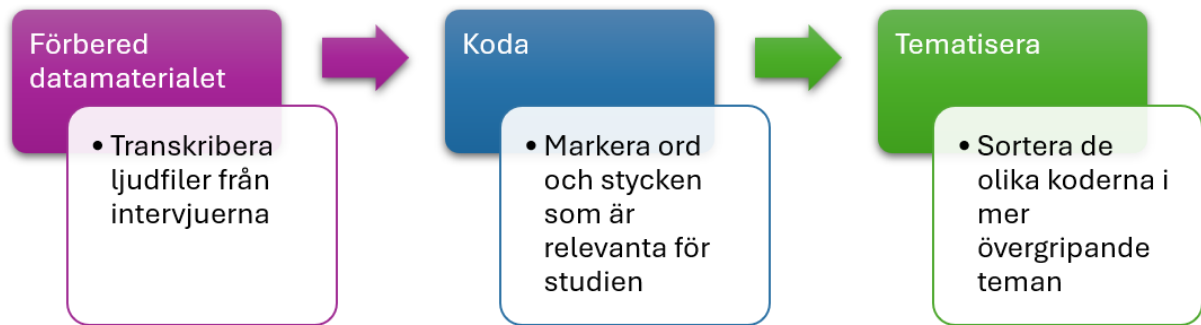
- Undersökningens mål och avsikter klargjordes tydligt för att säkerställa en djupgående förståelse.
- Deltagandet i studien betonades vara helt frivilligt, med rättigheten att när helst avbryta sin medverkan utan några konsekvenser och insamlade data tas bort från undersökningen.
- Konfidentialitet och anonymitet försäkrades, med garanti att inga obehöriga personer skulle erhålla tillgång till de insamlade datamaterialen och ingen ska kunna härleda respondenternas identiteter.
- Vid studiens avslut kommer alla transkriptioner, inspelningar och anteckningar raderas och destrueras för att omöjliggöra obehörig åtkomst.
- Samtyckesprocessen inkluderade en specifik förfrågan om godkännande av dessa villkor från alla deltagare, och intervjuer genomfördes endast med muntligt uttryckt samtycke.

Denna tillämpning av ovanstående nämnda punkter uppvisar den praktiska appliceringen av de etiska principerna.

4.6.5 Analysprocessen

Inspelade intervjuer transkriberades ordagrant efter genomförandet, men bearbetades om i viss mån genom att ta bort extremt överflödiga utfyllnadsord och formuleringar där nyanser inte gick förlorade gällande budskap och syfte. Intervjuernas längd satte vissa begränsningar för grundlig rekonstruktion från talspråk till formella formuleringar. Den genomsnittliga intervjutiden hamnade på 98 minuter (1,63h) vilket landade på 13 minuter mer än den planerade tiden. Intervjuernas längd innebar ca 1 dags bearbetning per intervju, i några fall mer. Därefter gjordes kodningen. Efter att underlaget kodats, tematiserades det under de förutbestämda kategorierna enligt det teoretiska ramverket (Bumann and Peter, 2019), se Figur 1.

Kodningen genomfördes iterativt genom att relevanta stycken och ord markerades utan att kategorisering vid den första genomläsningen. I en andra genomläsning upprepades föregående procedur, men färgkodades baserat på kategorisk tillhörighet. I tredje genomläsningen kategoriserades de i nya dokument baserat på ämne, alltså att meningar och ord som kunde för knippas exempelvis *Strategi* klistrades in i det dokumentet för *Strategi*. Dokumenten med teman strukturerades efter respondent. Dokumenten med den sammanställda datan samt varje transkribering från respondenterna lästes sedan igen för att bedöma om det finns ämnen eller ord som kunde utkristalliseras som koder som inte hade en direkt tillhörighet med de förutbestämda teman eller få en egen underkategori till huvudtemat. Den data bearbetades i ett eget dokument, se Figur 8 för processöversikt. Exempel på nytt tema som utkristalliserade sig är *Branschjämförelse av digitala initiativ*, se resterande teman under Kapitel 5, Empiri.



Figur 8 Processen för analys av insamlade data

5 EMPIRI

5.1 NUVARANDE KONKURRENSSITUATION

Det råder enighet bland respondenterna om att de tror sig stå starka på nuvarande marknad. De beskriver att de haft en otrolig tillväxtresa senaste åren. Innan den tillväxtresa tog fart, berättar R9, genomförde de stora förändringar internt såsom att paketera om sina erbjudanden, ändrade marknadsföringsstrategi och skapade mer enhetlighet mellan de olika butikerna. Dessa åtgärder är vad respondenten själv tror, en av orsakerna och de förutsättningarna de behövde för att ta sig till den positionen de är idag. En annan är att deras försäljning ökade markant under pandemin, vilket skapade en ny problematik som handlade om att kunna leverera pga. det ökade trycket, uppger R2 och R9. Nu måste de dock accelerera för att bibehålla sin konkurrenskraft i det långa loppet uppger både R9 och R7, då man har stagnerat och därmed behöver nya sätt att fortsätta växa och effektivisera sig på.

5.2 BRANSCHJÄMFÖRELSE AV DIGITALA INITIATIV

Alla respondenter fick frågan vad deras personliga uppfattning är om hur de ligger till med digitala initiativ i jämförelse med andra snarlika bolag inom samma bransch. Utan någon avvikande uppfattning förmedlar respondenterna att de inte tror sig vara mycket efter, men inte enormt mycket före heller. Några aktörer har lite bättre digital närvaro och eventuellt bättre e-handelsplattformar, några sämre och några samma. R1 säger att *"Inom vår bransch så är vi nog trots allt hyfsat med, skulle jag vilja säga [...] Men tar man i ett större perspektiv så ligger nog hela branschen liksom hopplöst efter skulle jag vilja säga."*

R2, R1 och R4 gör kopplingen med de digitala framstegen med att det finns svårigheter att hitta rätt kompetens och detta håller dem tillbaka en aning. R4 spekulerar i om geografisk belägenhet kan spela roll. Även om hur de förhåller sig till distansarbete kan ha en inverkan.

"...Men det är klart att vårt läge här i [REDACTED] är väl inte liksom det hetaste stället för dit folk med lite utbildning och erfarenhet vill flytta i första hand. Även om jag gillar att det finns här, upplever jag ju i rekryteringssammanhang att många förutsätter att man kan jobba på distans och sådant då. Och vi gillar ju ganska mycket att folk är här [...]" (R4)

5.3 STRATEGIER FÖR DIGITAL TRANSFORMATION OCH AFFÄRSMODELLER

5.3.1 Utformning av strategier

Majoriteten av respondenterna lyfter att det råder brist på kommunikation gällande strategier inom organisationen, både vad avser övergripande affärsstrategier och strategier kopplade till digitalisering. Frågan som ställdes berörde *om och på vilket sätt* de pratar om hur de digitala strategierna integreras med övergripande affärsstrategier. R9 och R8 uttrycker att strategiska riktlinjer inte är väl kommunicerade eller konkretiserade i praktiska handlingar.

”Strategier? Nej. Jag kan väl uppleva att det kommuniceras ganska dåligt kring vad vi har för typ av strategier (R9)”.

R4 beskriver kopplat till frågan, att mål som kommuniceras ut, är breda och inte konkreta i sin formulering. I vissa fall behöver målen vara breda, men att det då hade det underlättat om det fanns tydlighet i om de ska gå ”höger eller vänster”. Om alla skulle känna till detta skulle de vardagliga besluten bli mycket enklare att ta, utan att behöva invänta svar från andra avdelningar och chefer.

När denna fråga ställs till R7 menar respondenten att det aldrig varit lika tydligt vilka affärsmål satts upp och hur detta kommer att beröra respektive funktion, vilket finns återspeglade i gällande affärsplan. Hur dessa mål uppnås överläts till respektive befattningshavare, där arbetet ska återrapporteras med en beskrivning över vad som har genomförts, som sedan rapporteras vidare till styrelsen. I motsats beskriver R1 följande:

”Vi har inte den typen utav samtal där vi pratar om... där vi startar med vad strategin långsiktigt är och sen trattar ner det i taktiken mer vad som ska behöva hända utan nej, det är väldigt sällan vi har den typen diskussioner... vi är väldigt mycket för tillfället här och nu.” (R1)

I ytterligare kontrast säger R5 att digitala inslag finns med i affärsplanen, där stort fokus hamnar på införandet av AI och bryts ned till mål och aktiviteter inom varje avdelning. R2 kompletterar med att de vet på ett ungefär vart de ska, men inte hur. Det finns inte utstakat riktigt utstakat vilka konkreta handlingar som kommer förflytta dem och därmed inte heller vem som ska göra vad.

5.3.2 Barriärer för skapandet och efterlevnad av strategier

Det beskrivs att organisationens sätt att arbeta är med enorm fart, vilket väldigt sällan ger någon tid för reflektion kring strategier eller taktik framåt. Respondent R9 bekräftar R1 genom samma beskrivning om hur verksamheten styrs, att de är mycket ”här och nu”. Både när det gäller affären i sig och när det gäller övergripande planering kring hur den digitala resan ska genomföras i organisationen. Dock, tillägger R9, att de har gjort en enorm tillväxtresa de senaste åren och därför har detta inte varit lika viktigt för försäljningsresultaten. Samtliga respondenter anger *tid* som en faktor till att det långsiktiga tänkandet inte alltid är prioriterat och R7 tillägger även *resurser* som ett hinder för hur planen av det långsiktiga arbetet ska utformas.

5.4 ORGANISATIONENS STRUKTUR

5.4.1 Organisationsstruktur och samverkan

Respondenterna ger en enhetlig beskrivning av företagets organisationsstruktur, som är indelad efter verksamhetsområden/avdelningar. Det är inom dessa rör många av arbetsprocesserna utformas. När frågan om hur samarbete mellan avdelningar fungerar i denna organisatoriska uppdelning ställs, är åsikterna delade. En respondent uppger att deras personliga erfarenhet är att det fungerar väl.

"Ja, men samarbetet är det nog inget fel på tror jag. Jag tycker vi kan ha bra, tvärfunktionella möten, men nu är ju jag lite skillnad som person för jag tycker jag har lärt mig det genom åren." (R1)

En annan respondent menar att det kan fungera bra, men också att det finns utrymme för att förbättra samarbetet.

"Samarbetet fungerar bra på vissa ställen, sämre på andra. Det är ganska personberoende. Man är så beroende av varandra också, men när det gäller deadlines så är vi i otakt. Vi har en deadline, men så behöver [avdelningsnamn] den informationen tidigare än vad vi är klara." (R2)

Respondenterna R6, R8, R5 och R6 vittnar om att det nuvarande struktur inte är den mest optimala för samarbete, men det är få som diskuterar konkreta lösningsförslag nämner R5. Konsekvensen som några tar upp är att information finns utspridd på många olika ställen och vid ändringar finns en risk att redundant information inte blir uppdaterad.

"[...] det blir väldigt mycket att man måste ha den här personliga kollen och relationen på vilka som är involverade och vem som behöver informationen." (R8)

Samarbeten inom den egna avdelningen delger R6 fungerar mycket bra, utan det är interaktionen mellan avdelningarna som hamnar i kläm. R6 tror att det kan bero på de silosar som de jobbar i, men spekulerar även om det kan handla om tid. Att många upplever att de inte har tid att gå utanför den dagliga rutinen och då håller man sig mycket till den egna avdelningen och det egna teamet. Då får de tvärfunktionella släpa efter lite, lägger R6 till.

5.4.2 Partnerskap och externa samarbeten

En fråga handlade om deras syn på samverkan utanför organisationen. R5 och R1 tog upp samarbeten med influencers⁴ som ett sätt att synas på digitala plattformar. Båda respondenterna samt R6 tog också upp olika typer av samarbeten för att tillföra mervärde till kunderna genom att samverka med experter för att ta fram råd & rön kopplade till produkterna de säljer. Respondenterna R5 och R6 tror inte detta är en kritisk åtgärd i nuläget för deras konkurrenskraft, trots att dessa samarbeten redan pågår, då det står starka på marknaden. Men det kommer bli viktigare i framtiden att fortsätta samt utöka dessa samarbeten för att sticka ut i mängden och bibehålla och ta fler marknadsandelar. Ingen respondent kan se en modell där samarbeten med andra aktörer inom samma delbransch skulle kunna gynna dem i nuläget. De samarbeten och partnerskap som är aktuella är snarare med andra intressenter med annan typ av koppling till deras produktutbud. Alla respondenter anger vikten och beroendet av välfungerande leverantörskedjor, något de jobbar ständigt med att utveckla och förbättra. En av drivkrafterna till deras digitaliseringsinitiativ har varit att förenkla deras varuförsörjning och kommunikationen mellan dem, leverantör och slutkund.

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Influencer_marketing

5.5 KULTUR INOM ORGANISATIONEN

5.5.1 Strukturer och uppmuntran för nytänkande

Flera respondenter beskriver att det inte finns tydliga tillvägagångssätt att presentera eller implementera nya idéer. R5 hänvisar till att det verksamheten lever i en pressad vardag och det därför är svårt att hitta energi och tid för detta. R2 beskriver att innovationen blir hämmad när saker som *lärande* och *högt i tak* tolkas och efterlevs olika beroende på avdelning och chef. Samma respondent beskriver att det ofta pratas om platt organisation och att den är det i vissa avseenden. Men i andra finns det mycket tydliga hierarkier, med starkt inflytande från enskilda individer kring beslut som berör nytänkande och genomförandet av dessa. En beskrivning som R1 bekräftar.

"Det är väldigt kritiskt att rätt personer tycker att innovationer och nya idéer är bra för att det ska kunna gå igenom och göra någonting." (R1)

R1 tillägger att de är en organisation som gärna fastnar i gamla traditioner och är väldigt trygga i att göra som man alltid har gjort. R5 uppfattar att det finns en viss avsaknad av vilja vara innovativ, men specificerar inte vem eller vilka som brister i detta.

Samtliga respondenter beskriver dock att det inte finns något formellt motstånd till att komma med nya idéer och ge förslag, utan det finns exempelvis möjlighet att ge förslag via en förslagslåda. Dock uppfattas inte den som något som ger en uppriktig uppmuntran.

"Man kan mejla till någon förslagslåda och det... Det är ju bra. Då finns ju någon väg att gå liksom, men ja [...] Det är klart att man har gjort en uppmuntran. Men, jag vet inte om man har verkligen gjort det?" (R8)

Ingen uppger att de känner sig otrygga med att dela en idé och riskera att någon skulle uttrycka att negativitet på ett icke konstruktivt sätt kring idén. Svårigheten ligger i att veta hur dessa idéer ska drivas vidare inom organisationen och avsaknaden av incitament till att driva det. R4 gör en jämförelse med ett annat företag som belönar i form av ekonomisk ersättning och menar liknade sporrar inte finns inom deras organisation. Belöningen kommer i form av att en ny idé kan bidra med att deras vardagliga uppgifter blir enklare att utföra, förutsatt att personen har energi att driva igenom idén.

5.5.2 Lärande inom organisationen

De respondenter som uttalar sig om huruvida de som organisation lär sig av deras misstag, för att undvika att de gör dem igen menar att de inte en särskilt retrospektiv verksamhet. R8 säger att det finns en vilja hos varje enskild medarbetare och att de försöker, men det är svårt när det inte arbetas med på ett systematiskt och strukturerat vis. R8 fortsätter genom att ge exempel på hur projekt inte följs upp. Det har gjorts vissa insatser kring detta, men inte konsekvent. Det som faktiskt har dokumenterats ned ligger då i någon mapp på gemensamt lagringsutrymme, men förutsätter att personerna som arbetar med nytt, liknade projekt minns att titta i mappen. Det som följs upp metodiskt, berättar R9, är hur mycket projektet hade för försäljningsmål i pengar kontra hur mycket det faktiskt landade på. Vilket gör det svårt att peka på specifika aktiviteter som bidrag till bra eller dåliga resultat.

"[...] det är väldigt svårt att bara så här utifrån det reflektera och det är någonting vi skulle behöva jobba jättemycket med, att faktiskt se över det som har gjorts och vad som funkade." (R9)

5.5.3 Styrning och beslut

R6 beskriver att det skett ett skifte på senare år där respondenten upplever att det är allt fler på strategisk nivå som är med och tar beslut om detaljer som har direkt inverkan på det som produceras av de interna funktionerna. Dessa beslut blir också de gällande besluten oavsett vad de inblandande parterna kommit överens om tidigare. Detta innebär att det systematiska arbetet påverkas då de beslut som tas får konsekvensen att många får jobba om på den operativa nivån, ofta inför snäva deadline och därmed under enorm tidspress. R2 och R6 vittnar om att det kan tolkas som brist på tillit när funktioner som inte vanligtvis är med i produktionen, går in och detaljstyr och tar enhälliga beslut, även fast avsikten inte är det.

Liknande menar R2, men sett från ett annat perspektiv. Organisationen är snabbfotad, men på bekostnad av att det uppstår vissa konflikter som måste hanteras. Ett konkret exempel är när en typ av produkt ska framhävas till nästkommande helg, men yttre omständigheter såsom väder inte talar för den produkten ska ändringar göras genom ändringar i annonser etc. Frågan som uppstår då är vem som ska göra vad. R2 berättar vidare att det just nu sker mer frekvent än tidigare, att man inom organisationen fokuserar på punktinsatser i stället för att hålla sig till en långsiktig strategi och att dessa punktinsatser ofta initieras av ledningen. Även R9, och R8 bekräftar att det uppstår snabba ändringar som kommer från strategisk nivå som ofta får konsekvenser för den operativa och taktiska nivån när det avser planering och systematiskt arbete.

5.6 TEKNOLOGIANVÄNDNING

5.6.1 Krav och verksamhetsbehov

R8 och R1 beskriver att det inte finns något tydligt tillvägagångsätt för att adressera behov från verksamheten när det gäller utveckling av systemstöd för att förenkla eller stötta arbetsprocesserna. R5 säger att införandet och utveckling av ny teknik borde drivas av verksamheten, men gör inte det i dagsläget. Det finns ett projektkontor, men enligt R4 ligger den stora utmaningen i att förstå vad det är som de faktiskt behöver, vad som går att genomföra och vilka förutsättningar som finns för det. Detta är kompetens som saknas inom deras avdelning. Både R4 och R6 säger också att det saknas någon med övergripande insyn över processer som berör mer än en avdelning. En nödvändighet för att kunna utröna hur utveckling av befintliga system eller nyutveckling ska utformas på bästa sätt. Detta försvårar även ägandeskapet kring vem eller vilka som ska driva frågan innan det kommer till projektkontoret.

5.6.2 Nuvarande och framtida systemstöd

Organisationen jobbar bl. a i ett ERP-system som började implementeras för ca 10 år sedan, berättar R2. Respondenten vittnar om att det har uppstått en stelbenthet och en orsak till det är många av systemen har utformats specifikt för de "rör" som behovet har uppstått i. I takt med att fler informationssystem har tagits i bruk för att lösa ett

verksamhetsproblem, har arbetssätten i sin helhet blivit ineffektiva pga. all redundant data som måste uppdateras på flera olika ställen då alla system inte pratar med varandra. Även Excel används i stor utsträckning, med samma problematik. Något som R8 håller med om.

"[...] nu ska vi göra 2 excelfiler med samma innehåll, fast anpassat för olika mottagare. Det blir ju orimliga arbetsmoment på avdelningen. På så sätt har det varit jätteskönt om de bara kunde knappa in i något system som vi kunde titta och så kunde vi sortera på tider eller produktområde eller vad vet jag liksom...För nu är det är ju stökigt." (R8)

Alla respondenter gör en koppling till AI under intervjuerna och menar att detta är nästa naturligt nästa steg av olika anledningar. Samtliga uppger att hela organisationen har stort fokus på AI och de har startat upp pilotprojekt som går ut på att hitta ett sätt att använda generativ AI för produktbeskrivningar (EFI-text). Utmaningen där är att dessa ska vara unika för varje produkt, berättar både R5 och R6, vilket är ett tidsödande och oinspirerande arbete. Beslutet att starta med just detta use case bygger på en uppskattning av vilken effekt det kommer att ha för verksamheten.

"Vi sparar tid, vi höjer kvaliteten. Vi får då nöjda medarbetare också. [...]. Då är det ganska lågt hängande frukt. Vi behöver inte räkna så mycket mer på den, speciellt om de är 9 personer eller 10 som gör uppgiften." (R5)

R2 är osäker på hur allt ska gå ihop, på ett mer övergripande plan när det avser alla olika initiativ som pågår, inte bara med AI utan ytterligare implementation av nytt informationssystem då det inte framgår hur man ska arbeta tillsammans. R7 tar upp effektiviseringarna som skulle kunna genomföras med AI som stöd och tror att det kommer vara mycket användbart i framtiden. R4 ser andra möjligheter med AI när det gäller bildgenerering och möjlighet att snabbt kunna variera och skapa upp olika typer av miljöbilder som kan underlätta för konsumenten i den digitala interaktionen. R9 tar även upp att AI kan vara användbart för beräkningsintensiva uppgifter.

Utöver dessa exempel har respondenterna inte angivit några fler tillämpningsområden, trots den referens samtliga gör till AI som verktyg och teknik att implementera i verksamheten. R4 kommenterar:

"Jag upplever att det är först nu egentligen som det har blivit så här: AI är viktigt och då borde vi ha jobbat med det i 10 år redan. Det tycker jag att jag mer har fattat nu och då känner jag - Oj. Missar vi det? Eller vad var det som gjorde att det gick så fort, vad hände? [...] För nu känns det att vi redan är efter, upplever jag. Fast jag har knappt fattat att det fanns." (R4)

5.6.3 Säkerhetstänk och utbildning

Anknytning till den allmänna säkerhet i respondenternas svar blev endast aktuell vid explicit fråga om hur de jobbar med den. R8 svar baseras på uppfattningen om att exempelvis ingen företagshemlig information ska läggas ut på sociala medier, men inget mer utöver det. R9 berättade att bitvisa åtgärder har gjorts beträffande behörighetsadministrationen för olika produktionssystem. Ett arbete som R9 menar har

medfört en hel del förändringar i form av olika rättigheter för användarna. Innan dess hade alla användare exempelvis fulla rättigheter och i teorin kunnat exportera företagskänslig information utan egentligen ha behörighet rent organisatoriskt.

Personal har fått grundläggande utbildning inom informationssäkerhet och ett arbete R4 har uppfattningen om kommer att fortgå, men att det är ett initiativ som IT ansvarar för.

"Jag skulle väl säga att det är utifrån IT avdelningens åtagande, de försöker få oss duktigare på att förstå det här med IT säkerhet [...] vi har ju inte gjort något själva på [avdelningsnamn] så. Det kan jag inte påstå. Nej, utan det är mer IT avdelningen." (R4)

Parallellt med utbildningsinsatserna för informationssäkerheten ligger fokus på att stärka de tekniska plattformarna, berättar R5.

5.7 KUNDENS UPPLEVELSE OCH KÖPRESA

5.7.1 Den sömlösa kundupplevelsen

Digitala kanaler finns och i nuläget säger R4 att mycket handlar om det visuella intrycket. Att all kommunikation är överensstämmande. Exempel på detta fortsätter R4 att beskriva, handlar om att det ska vara samma känsla när kunden kliver in i butiken som när de har de har tittat på webben eller fått något i brevlådan från dem. Både R2 och R4 menar att butiker fortfarande kommer vara aktuella och viktiga i framtiden, då det kommer vara svårt att sälja vissa produkter via e-handel och att det personliga mötet är en viktig del av hela upplevelsen.

"Våra stora affärer [...]. Det krävs en del hjälp ändå, liksom det är så otroligt många val. Och så mycket kunskap som är lite svårt att förmedla på webben, eller åtminstone för kunden att ta till sig, tror jag." (R4)

Samtidigt menar respondenten att webben har en stor betydelse, då det handlar om komplement. Kunden läser på webben innan de kommer in i butik och gör sitt köp eller går kunden från butiken med informationen de behöver, funderar en stund och sedan lägger en beställning via webbsidan. Respondent 1 menar att de inte riktigt nyttjar de kanaler som finns fullt ut i dagsläget och tar inte den platsen de skulle kunna ta. Exempelvis genom riktad marknadsföring anpassad för den specifika plattformen och deras användare. I nuläget, bekräftar R6 är det samma typ av kommunikation som går ut i alla kanaler, utan anpassningar av vilka produkter som marknadsförs, med ett undantag. R8 berättar om ett specifikt fall där de köpt in en produkt anpassad för en väldigt specifik målgrupp, där respondenten menar att det var mer tur än strategi att någon med detta intresse gav tips om en plattform riktad för detta intresse, vilket resulterade bra försäljning.

"Det kanske var med tur än skicklighet att det fanns någon här som hade den insikten för det kanske var så att det är någon här som var intresserad av gaming som föreslog det snarare än att vi hade det som försäljningstrategi." (R8)

R4 säger också att det inte finns någon plan för hur den digitala kundupplevelsen ska utformas, inte mer än vikten av att den överensstämmande kommunikationen och tonaliteten. Ett påstående som styrks av R6. När R9 besvarar frågan kring sömlös kundupplevelsen ställs motfrågan om vad det egentligen är. Och spekulerar i om det kanske är det som måste redas ut först innan några aktiviteter kring detta sätts.

5.7.2 Datadrivna kundinsikter

Det ställs en specifik fråga om hur kunddata används. R6 pekar då ut en specifik person som dedikerat jobbar med detta. Respondenten fortsätter sedan att berätta att den uppföljningen som görs och är relevant för respondenten, inte görs konsekvent och inga standardiserade rapporter skapas med en bestämd regelbundenhet, exempelvis vilken artikel inom ett specifikt produktområde som säljer bäst för tillfället. Respondent R8, R1, R2 och R9 ger en entydig bild av att den målgruppsanalys de skulle kunna göra, då data finns, inte riktigt görs i dagsläget fullt ut.

"Vi har ju mycket CRM-data och kunddata men det där är absolut något som vi skulle kunna jobba hårdare med [...] Men webpdata använder vi inte och det skulle vi kunna använda mycket mer också." (R1)

Men det görs framsteg, R1 och R9 berättar om ett lyckat projekt som integrerar webbsidan med deras CRM-system. Med den integrationen har de satt upp en lösning som automatiskt styr om mejlutskick från det ordinarie flödet om kunden visat intresse för en specifik produktkategori, till just den varan i stället för det generiska som alla får. Hur effekter av den typen av initiativ följs upp är det ingen som berättar vidare kring.

5.8 MÄNNISKORS BETYDELSE

5.8.1 Befintliga roller i framtiden

Respondenterna är överens om att deras roller kommer se annorlunda ut i framtiden, men det som uttrycks som osäkerhet är när det kommer till frågan på vilket sätt rollen kommer att förändras. R3 tror inte att uppgifternas karaktär kommer vara enormt mycket annorlunda, skillnaden ligger i hur de utförs och då är tron att mer kommer vara mycket mer automatiserat än vad det är i dagsläget.

"[...] men det kanske blir ännu mer med automatik och hitta lösningar till just det [...] så kommer inte själva uppgifterna som sådant tror inte jag kommer bli någon skillnad på 10 år."(R3).

R9 tror att teknologins utveckling kommer ha stor inverkan på respondentens roll, men inte på ett sådant sätt att det skapar oro för att arbetstillfällen ska gå förlorade, utan snarare att fokus kommer kunna flyttas från mer statiska arbetsuppgifter till att bli mer centrerade runt verksamhetskunskap och förståelse för affären. R9 tror också att det rent generellt kommer bli viktigare att kunna tolka och förstå data utan att vara för bias. Något både R1 och R8 också instämmer kring.

"Att dels att lära sig att tolka data, men också lära sig att vara objektiv när man tittar på data. Att inte gå in med så här att...nu ska jag bevisa att den

här produkten säljer bäst till unga singlar [...] Jag ska bara dra slutsatser utifrån det jag faktiskt kan se.” (R1)

5.8.2 Strategisk kompetensförsörjning

Att rusta sig i framtiden innebär kompetenshöjning av både befintlig personal och nya kompetenser uppger R2, R5 och R9. Inom organisationen pratar man om rekrytering av specialistkunskaper, men det framgår inte riktigt vilka specialistkunskaper, säger R2.

Kartläggning av framtida kunskaper behövs för att kunna lägga en plan, men inget som finns i dagsläget meddelar både R5 och R7. Verksamhetens behov av kompetens är väldigt mycket här och nu-baserad, berättar R7. Men det pågår en diskussion kopplad till ämnet, där första steget kräver att man inom verksamheten kan enas om vad man menar kring olika begrepp.

“Det vi saknar är väl språket runt omkring det då det gemensamma, tydliga språket. [...] Alltså, vad är det? För att kunna prata om det gemensamma...Vi jobbar väldigt mycket fortfarande inom den här rören och vi vill ju, vi behöver ju bredda kompetensbegreppet så att vi är överens om vad är det vi menar när vi pratar om till exempel affärsmässighet.” (R7)

5.8.3 Kompetensutveckling - nu och framåt

Avseende frågor som undersökte nuvarande initiativ för strukturerad och strategisk kompetensutveckling menade ingen respondent att detta ligger i fokus i den vardag de verkade i. R9 svarar på om de jobbar med kompetensutveckling i dagsläget:

“Ganska lite skulle jag säga. Är ganska säker på att det finns en budget för det, alltså som olika avdelningar har. Jag tror exempelvis att min avdelning har någon liten peng avsatt för att man ska kunna gå ut bildningar eller vad det nu skulle kunna vara, men det pratas inte ofta om det upplever jag. Och jag kan inte riktigt känna att det är inte så ofta man hör att någon har liksom kompetensutvecklats på något speciellt sätt.”(R9)

Men det var inte heller någon som uppgav att de skulle möta några direkta motstånd om de själva skulle föreslå eller önska någon typ av utbildning. R2 beskriver att det finns utrymme för kompetensutveckling, men att det hänger på individen själv, samt att det är svårt att veta inom vilka områden utvecklingen ska ske, då det inte finns tydlighet i vad som förväntas av varje individ och deras kunnande.

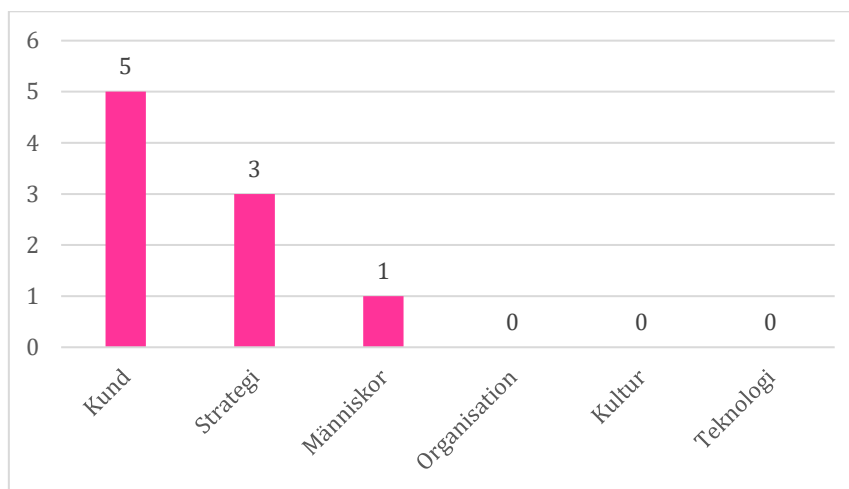
5.8.3.1 Grundläggande digital kompetens

Frågor förenade med digital kompetens som framtiden kommer erfordra besvarades av respondent 7, att detta är en fråga som bär delat ansvar från olika aktörer i samhället, detta instämmer R2 och R3 kring. R7 tillägger att det även måste finnas ett individuellt intresse eller vilja också och att arbetsgivarens roll är att säkerställa processen för onboardning av nya medarbetare genom att jobba fram sätt att värdera och validera olika kompetenser i rekryteringsprocessen. R7 tillägger även att begreppet *digital kompetens* inte är entydigt och därför svårt att konkretisera ner. R5 menar i stil med R7 att nyrekryteringen kommer vara en viktig faktor, inte bara för att få in personer med rätt kunskap, utan för att snarare få in personer med rätt egenskaper. R5 säger också att det

måste finnas ett intresse och öppenhet till förändring för att höja den digitala kompetensen generellt inom organisationen. R2 anger att digital kompetens inte är något de pratar om i organisationen och ter sig lite som den övriga kompetensutvecklingen, vilket R8, R6 och R4 också vittnar om.

5.9 PRIORITERING AV DIMENSIONERNA

I slutet på intervjun ombads samtliga 9 respondenter att ge deras subjektiva åsikt om vilket område som de ansåg var den viktigaste, kopplad till den digitala transformationen. Frågan resulterade i en öppen diskussion, snarlik den som bygger på idén om "Hönan eller ägget"⁵. Majoriteten angav *Kund* som den mest relevanta med den gemensamma motivationen om att utan *kund* finns det inget syfte med deras verksamhet. (se Figur 9).



Figur 9 Svarsfördelning viktigaste dimensionen för DT enligt respondenterna

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Chicken_or_the_egg

6 ANALYS

6.1 KONKURRENSSITUATION OCH OMVÄRLDENS DIGITALA TRANSFORMATIONSRESA

Det som klassas som sällanköpshandel är en bred gren inom handeln där det finns flera underliggande delbranscher, se Figur 3. Det är inom samma delbransch som respondenterna verkar jämföra sig med och tror sig vara på ungefär samma nivå när det gäller den digitala transformationsresan. Med det kan det alltså finnas skillnader mellan de olika delbranscherna och hur man jobbar med DT, men även hur långt man kommit och vilken mognadsgrad respektive organisation är på. Detta kan tänkas påverkas av uttalad målgrupp, digital mognad inom den målgruppen, produktutbud och ägandestruktur.

I samband med dessa frågor belystes även svårigheter att rekrytera rätt kompetens, något som är märkbart redan nu och kopplas ihop med tillgång på kompetens rent geografiskt men också deras inställning till distansarbete. Det nämns i litteraturen att förmåner såsom hybrid - eller distansarbete (Bumann and Peter, 2019) kan vara en typ av förmån som vissa grupper tycker är viktig för att överväga en anställning hos en arbetsgivare, något empirin bekräftar. Detta har en direkt relation till dimensionen *Människor*.

Utifrån empirin uppfattas det som att den starka position på marknaden de upplever att de har, borde vara till stor fördel för att driva förändringsledning, även om det finns stressande faktorer, som avtagande tillväxt att ta hänsyn till. Det kan finnas flera orsaker till den stagnation, där världsekonomin kan vara en faktor och där den svenska köpkraften varit lägre under de senaste åren (SCB, 2024).

6.2 STRATEGIER FÖR DT – ATT VARA ELLER ICKE VARA

Peter och Bumann (2019) framhåller att all litteratur de granskat i studien var eniga kring nödvändigheten i att utforma en digital strategi. Svar från respondenterna indikerade att strategier finns, men dessa är inte tydliga. Det finns inte en tydlig distinktion mellan den digitala strategin och affärsstrategin baserat på sättet respondenterna uttrycker sig kring dessa. Det indikerar att den realiserar såsom Chan (2007) och Luftman (1999) föreslår i Figur 3, B. Det förekommer respondenter som inte känner till att de existerar, vilket inte uppfyller uppmaningen om en integrerad och väl kommunicerad plan (Kiron et al., 2016).

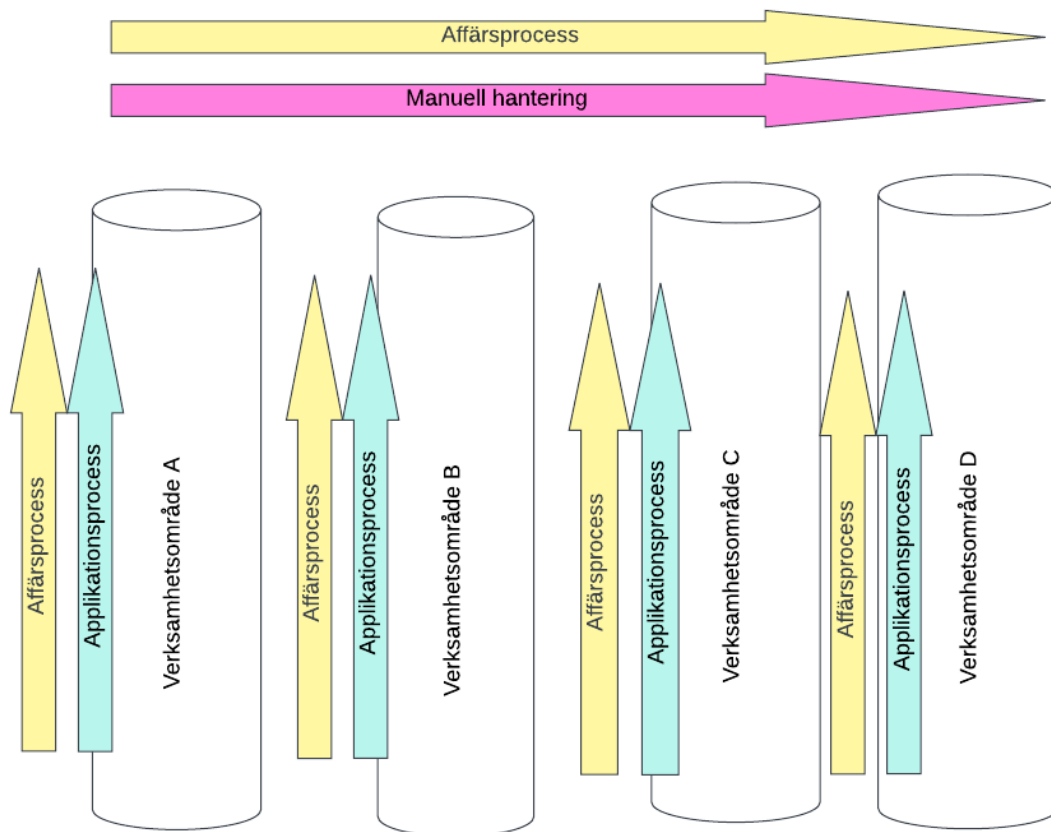
De strategier som är kända är inte invävda eller tillräckligt konkretiserade med den dagliga driften som en ledstjärna för autonoma beslut och riktmärke som berörs i kapitel 5.1. Utan inriktningsbeslut måste många operationella frågor hanteras via den hierarkiska organisationsstrukturen vilket skapar fördröjningar i vardagliga beslutssituationer. Litteraturen berör inte explicit hur beslutsfattande på olika nivåer påverkas av avsaknaden kring tydliga *digitala* strategier, men diskuteras indirekt genom följande exempel; Mentsiev et al. (2023) berör användandet av data och den kulturella förändringen som behövs för att hitta nya sätt att grunda sina beslut på. Bharadwaj et al. (2013) som menar att digitala teknologier möjliggör snabbare beslutsfattande. Dessa exempel förutsätter att det finns en idé om vilken riktning som verksamheten ska styra mot för att kunna planlägga dess genomförande. En orsak till att tydliga målbilder och

planer för ett mer systematiskt och strategiskt arbete saknas kan bero på det köptryck som ökade under pandemin, vilket föranledde en mer operativ och dagligdags sätt att prioritera.

En bild av ett högt tempo låter sig skönjas i empirin och resulterar i att det sällan läggs tid på reflektion för den långsiktiga planeringen och strategin framåt. Något som delvis kan vara ett arv från den tid som präglades av god försäljning och tillväxt. Vikten av strategier och långsiktighet har inte samma tyngd när det går bra. Avsaknad av tid i kombination med oklarheter kring övergripande strategier främjar inte operationella beslut som ska långsiktiga mål.

6.3 ORGANISATORISKT NULÄGE

Som verksamheten organiseras i nuläget är många av varje medarbetares dagliga aktiviteter förankrade inom den egna tillhörigheten, se Figur 10. Kombinationen med flera chefsled medför en stark hierarkisk uppbyggnad och påverkar därmed medarbetarens utrymme för självbestämmande och självständiga beslut. Något som strider emot vad Hemerling et al. (2018) diskuterar som fördelar av en platt organisationsstruktur, inspirerad av det agila manifestets grundstenar (Manifesto, 2001) och menar därför att hierarkiska organisationer är oförenliga med den digitala kulturen där snabbhet, samarbete och delegerande av ansvar ska vara det mest framträdande. Det finns processer som går på "tvären", alltså mellan olika verksamhetsområden. Det är då de inbyggda teknologiska begränsningarna ger sig till känna (se avsnitt 6.5) och kräver att vissa uppgifter hanteras manuellt eller dubbelregistrerats i olika syften och ändamål (R8, R2). Detta kan leda till att delar av organisationen stundvis arbetar med felaktiga beslutsunderlag, vilket medför dubbelarbete och risk för brister i kvalitén. Enskilda medarbetare kan kalla till möten som inkluderar flera verksamhetsområden, men den naturliga samverkan mellan avdelningarna sker inte utan ansträngning som ett antal respondenter uppger i delkapitel 5.2. När ändringar sker av olika orsaker som berör flera avdelningar är det inte självklart vem som har ansvaret att följa upp att ändringen genomförs, vilket indikerar på otydligt processägarskap. Det uppstår en organisatorisk tröghet på ett sätt som inte gynnar snabba omställningar och anpassning till marknaden (Gimpel et al., 2018, Bumann and Peter, 2019) då avdelningarna begränsas av den organisatoriska strukturen att kunna samverka på ett effektivt sätt.



Figur 10 Illustration av nuläget, exempel på olika verksamhetsområden och struktur för samverkan

Samarbeten och partnerskap är relevanta redan i dagsläget både i marknadsföringssyfte och kundens upplevelse av vilket mervärde deras varumärke kan förmedla, vilket går i linje med vad Valdez-de-Leo (2018) och Gimpel et al. (2016) tar upp i sin forskning gällande vikten delaktighet i olika ekosystem utanför den egna spelplanen. I nuläget ligger fokus på sociala digitala plattformar som ett medel för marknadsföring och samarbeten med aktörer som har inflytande och påverkan bland vissa demografiska delar ur deras kundgrupp. Just nu finns det inte någon naturlig plats för dem i utformningen av ett ekosystem där samarbeten skulle ske med de som anses vara konkurrenter.

6.4 KULTUREN I DEN DIGITALA OMSTÄLLNINGEN

Organisationen tolkas som en enormt kundfokuserad verksamhet, vilket återspeglas under genomförandet av intervjuerna. Deltagarna R6, R4, R1, R9 och R8 delade med sig av sina uppfattningar, beskrev scenarier, tillvägagångssätt och beslut, konsekvent med *kunden* som den primära drivkraften. Detta gemensamma fokus kan delvis förklara framgångar organisationen haft under senaste decennierna och är helt i linje med hur den digitala kulturen kan främjas enligt den forskningen som Hemerling (2018) grundar sig på. Även om alla medarbetare lever i en pressad vardag där det vittnas om otydlighet för hur nya idéer ska kunna ta form och drivas vidare, har deras grundfokus på kundupplevelsen väglett dem till den punkten de befinner sig idag. Därför borde

komponenter som skapar tydlighet i vilka mandat för risktagande och experimenterande som existerar på befintlig beslutsnivå och avdelning, övervägande vara positiva åtgärder som också förespråkas av Kiron et al. (2016) och Hemerling (2018).

Det kan tänkas att de även skulle gynna dem att jobba för en samsyn på vad kontinuerligt lärande innebär och hur detta ska tillämpas i det vardagliga tänket. Även i detta element är det viktigt att skapa tid för reflektion, då den pressade vardagen blir en faktor även gällande innovation och implementering av nya idéer.

Det vittnas om upplevelsen av detaljstyrning och snabba ändringar vilka sker till fördel för den kortsiktiga försäljningen, genom punktinsatser utan förankring i någon långsiktig strategi. Något som går mot den forskning för vad som främjar en sund digital kultur (Hartl and Hess, 2017). För en välmående organisations kultur ska styrning baserad på en idé av kontroll snarare föregås av guidande principer med *tillit* som kärna och grundläggande utgångsläge (Hemerling et al., 2018). Nuvarande styrning och beslutsfattande kan därför ses över till fördel för en kultur baserad på tillit och förtroende. Rådande nuläge ger negativa effekter bland medarbetarna, som tolkar agerandet som förminsande och misstro. Även osäkerhet kring mandat och ansvar uppstår. I en redan tidspressad organisation är det ytterligare stress som läggs på när nya, snabba beslut ofta kräver att många blir drabbade genom overtid och extra arbetsbelastning. För att nyansera kan det diskuteras huruvida detaljstyrningen förekommer som en följd av den organisatoriska strukturen som i sin tur påverkar samarbete och kommunikation. Det vill säga kommunikation mellan avdelningar, men även inom det egna stupröret. Det ter sig även rimligt att fundera på om felaktiga beslutsunderlag kan vara en faktor som har viss inverkan och utgå från att detaljstyrningen sker som ett sätt att kompensera för dessa brister.

6.5 TEKNOLOGINS ROLL INOM ORGANISATIONEN

Den väsentliga roll som teknologin spelar för den digitala transformationen (Hess et al., 2016, Bumann and Peter, 2019) blir inte riktigt belyst eller upptar inget nämnvärt fokus för respondenterna. I stället råder viss osäkerhet kring teknologi och vad den kan stötta med. En orsak till detta kan vara otydligheten kring befintliga strategier och långsiktiga mål, då synsättet på teknologin faktiskt verkar vara att den agerar som verktyget för att exekvera aktiviteter som ska förverkliga de mål som ska uppnås. En annan orsak kan vara den allmänna digitala kompetensen som har inverkan på beställarkompetensen och med det förmågan att tänka hur andra lösningar kan eller bör se ut för att stötta.

Cao and Iansiti (2022) beskriver att adaptationen, arbetet med ny teknik och byte av plattformar kan försvåras av strukturen inom organisationen och beroendet av legacy-system. Något som respondenternas svar bekräftar genom beskrivningar av arbetssätt med många system som byggts ihop över tid, utan någon plan om att lösningarna ska vara skalbara och där integrationerna som gjorts är svåra att överblicka och det uppstår även mycket redundans för att översikten och viss osäkerhet på hur allt hänger samman existerar.

Det finns en gemensam övertygelse om att AI kommer vara användbart för dem i framtiden och många är positiva, men det är fortfarande inte självklart inom vilka

områden den största vinsten av att implementera användningen av AI finns. Det infinner sig även en känsla av stress kring att organisationen måste komma i gång att använda sig av AI, vilket eventuellt kan orsaka viss rådvillhet i hur verksamheten ska gå vidare och är beroende av stödet från IT. Pågående pilotprojekt har inte tagits fram och prioriterats med hjälp av genomarbetade business case (Gimpel et al., 2018, Colli et al., 2022) som grund, utan att har uppskattats baserat på smärtpunkter från verksamheten som kommit upp till ytan. Uppföljning av projektets framgångar diskuterades inte, men det torde vara lämpligt att utvärdera och etablera några gemensamma måtvärden att använda sig utav för att sedan följa upp med hjälp av BI och analytics. Med syfte att tillämpa och lära sig av datadrivna insikter kan lärdomar leda till större framgångar vid fortsatta initiativ (McAfee et al., 2012).

Användandet och tillämpning av den framväxande tekniken generellt (exempelvis big data, machine learning, automatic robotic processes), bortsett från AI berörs inte i någon större utsträckning, vilket indikerar på att organisationen inte är tillräckligt mogen för att förknippa verksamhetsproblem med potentiella teknologiska stöd för att lösa dem (Florek-Paszkowska et al., 2021). Lösningar som blir möjliga genom molntjänster berörs inte överhuvudtaget, något som också kan förknippas med digital mognad. Detta tänkas ha förgreningar inom andra områden (kultur, organisation, kunskap), snarare än brister inom denna dimension, till exempel teknisk otillgänglighet. Organisationens kollektiva fokus på AI kan tänkas vara en delorsak till att detta är återkommande ämne bland respondenterna, men även där utan djupare insikt i hur detta kan användas för att lösa verksamhetsproblem.

Det framgår inte med klarhet i vilken utsträckning beaktning av informations säkerhet är integrerad i det operationella arbetet. En tolkning av insamlade data är att tänket från verksamheten fortfarande följer den traditionella synen och en efterlevnad av att IT-säkerhetsarbetet är avskilt från kärnverksamheten, ett synsätt som beskrivs i befintlig litteratur (Shahim, 2021). Förhållningsättet är inte att *säkerhet* är ett gemensamt ansvar som går igen genom alla delar av verksamheten, roller och nivåer, utan ett ägandeskap som tillskrivits IT-avdelningen. Däremot tolkas planen för att stärka de tekniska plattformarna, tillsammans med de utbildningsinsatser som en föraning till ett initiativ om att integrera en plan för att hantera olika typer av säkerhetsrisker som Stewart (2023) diskuterar i sin artikel om säkerhetsutmaningar i samband med DT.

6.6 KUNDEN I FOKUS

Empirin understryker att den fysiska butiken fortfarande spelar en viktig roll trots den ökande digitaliseringen. Respondenternas uppfattning är att konsumenterna uppskattar personlig interaktion och det personliga mötet kan vara avgörande för vissa köp (R4, R2). Respondenterna belyser vikten av visuell och kommunikativ konsistens över olika kanaler, vilket lutar mer åt strategierna för omni-kanaler och överensstämmer med forskningen (Verhoef et al., 2015). Även om digitala kanaler är betydande för informationsinsamling, krävs det en balans där den fysiska närvaron har betydelse. Tolkningen är att den digitala kundupplevelsen inte är lika kritiskt i nuläget som litteraturen antyder. Det talar också för att målgrupperna inte endast tillhör konsumenter som har en hög närvaro på de digitala plattformarna.

Det finns stora utvecklingsmöjligheter vad gäller deras digitala kanaler som inte nyttjas fullt ut i nuläget. De svar som respondenterna gett indikerar på att individuella kunderbjudanden inte ges i dagsläget och arbetet med att utforma den typen av lösningar inte sker i den utbredningen som de potentiellt skulle kunna göra (Watson, 2013, Davenport, 2006). Då diskussion om digitala kanaler inte kunde fördjupas ytterligare gjordes ingen utvärdering om hur väl de stämmer överens med hur den digitala kundupplevelsen tillhandahåller alla delar som litteraturen beskriver (Ramesh, 2022). Att dessa inte nyttjas fullt ut kan kopplas till den otydliga strategin och därmed en avsaknad av en uttalad målgruppsstrategi, något som också till viss del kan kopplas samman med planen för hur de digitala kanalerna ska utvecklas. En uttalad målgruppsstrategi tas inte upp explicit i litteraturen kopplad till DT, men kan anses vara underförstådd i de befintliga affärsstrategierna.

6.7 MEDARBETARNAS ROLL FÖR DT

Bilden av framtidens roller är att inga betydande skillnader kommer ske gällande arbetsuppgifterna i sig, utan den stora skillnaden ligger i hur uppgifterna kommer att utföras. Empirin målar upp en bild av att automatisering ses som en växande faktor, vilket även antyder en förskjutning från mer manuella eller repetitiva arbetsuppgifter till att rollerna kommer kräva djupare förståelse för verksamheten och förmågan att kritiskt tolka och använda data, vilket stödjer den befintliga uppfattningen om hur kompetens i framtiden kommer att förändras (Mikhridinova et al., 2023).

Denna insikt knyter an till diskussionen om digital kompetens, där det inte enbart handlar om att kunna hantera teknik, utan också att förstå och integrera den i affärsprocesser och beslutsfattande. Respondenternas syn på framtiden pekar på vikten av att kunna anpassa sig till teknologiska förändringar för att förebygga oro kring jobbtillfället, utan snarare se en möjlighet till att rikta sina färdigheter mot mer värdeskapande och strategiska aspekter av arbetet, vilket också är i linje med den befintliga forskningen (Messalina Gilch and Sieweke, 2021). Men detta kräver kompetenshöjning av befintlig personal och processer som kan säkerställa att nya medarbetare kommer med rätt egenskaper. Samhället kommer behöva stärka den generella digitala kompetensen tillsammans och där svenskt näringsliv är både en viktig aktör och organisationer som kommer behöva stöd, i alla fall sett till att det finns ett övergripande delmål som handlar om Digital Kompetens i den svenska digitaliseringsstrategin (Regeringen, 2024). En översyn av hur kompetens ska värderas bör också genomföras, då vissa traditionella egenskaper eller kunskaper inte kommer ha samma tyngd i den digitala omställningen, utan kommer vara mer kopplade till personens förmåga att lära om och anpassa sig till förändrade förutsättningar (Lang and Triantoro, 2022).

Det är tydligt att det finns ett glapp mellan nuvarande kompetensutvecklingsinitiativ i organisationen och ett skriande behov för att förbereda sig inför framtidens utmaningar. Trots att det finns en budget för kompetensutveckling, verkar det inte vara en prioriterad del i det dagliga arbetet. Det saknas uttalade kompetensmål på individ - eller gruppnivå förankrade i affärsstrategier eller den digitala strategin. Frånvaron av kompetensutvecklande initiativ är särskilt problematiskt i ljuset av att teknologisk utveckling sker i snabb takt, speciellt om AI är i fokus för att tas i bruk inom

organisationen. Förändrade affärskrav kommer ställa allt högre krav på medarbetarnas kompetenser. Både avseende den generella digitala kompetensen och vad gäller specialkompetenser för att ha förmågan att hantera den framväxande tekniken (Lang and Triantoro, 2022).

Det framkommer att marknadsläget vad gäller brist på kompetens även gäller för dem, men inga djupgående tolkningar kan göras angående arbete med så kallad "employer branding" (Leekha Chhabra och Sharma, 2014) eller insikter fås om hur förstärkning av specialkompetenser ser ut i dagsläget (Messalina Gilch och Sieweke, 2021, TechSverige, 2024). Det kan dock konstateras att det kommer råda konkurrens bland arbetsgivarna om de specialkompetenser som finns tillgängliga på marknaden, kompetenser som är nödvändiga för att realisera de teknologiska aspekterna av en digital transformation.

7 RESULTAT

Undersökningen visar att det råder en allmän uppfattning inom organisationen att arbetet med DT inte skiljer sig enormt mellan olika aktörer inom samma delbransch, men att det kan finnas tydligare skillnader mellan övriga delbranscher. Den pekar även på en övertygelse om att nuvarande konkurrenskraft är stark, men för att behålla den positionen fortsättningsvis måste de fortsätta utvecklas och nu genom att ta nästa steg i sitt arbete att effektivisera sin verksamhet.

Studien belyser en brist på konsekventa och integrerade strategier för både digital transformation och utformningen av tydliga affärsstrategier inom organisationen. Avsaknaden av en integrerad och kommunicerad plan leder till operationella fördröjningar och otydlighet i beslutssituationer. Detta sker i kombination med ett högt tempo och mycket tidspressade uppgifter, vilket resulterar i en motsägelsefull och ineffektiv vardag. De operationella fördröjningarna påverkas även av den nuvarande organisationsstrukturen, vilken präglas av traditionella hierarkiska strukturer som strider mot agil och digital kultur. Detta blir hinder för snabbhet och anpassningsförmåga i beslutsprocesserna. Strukturerna i organisationen leder även till brister i samarbetet mellan olika avdelningar, vilket försvårar ytterligare genomförandet av digitala initiativ och effektiviseringar, då verksamhetens kärnprocesser inte är optimerade för tvärfunktionellt samarbete.

Organisationskulturen är starkt kundcentrerad, vilket gynnar den servicekvalitet som produceras trots de skav som uppstår kring samarbete, extra arbetsbelastning och tidspressen som präglar vardagen. Det saknas stöd, tid och utrymme för att facilitera en innovationsdriven kultur och riskbenägenhet, vilka är avgörande för att driva framgångsrik DT (Kiron et al., 2016, Gimpel et al., 2018, Bumann and Peter, 2019). Undersökningen visar även att det förekommer viss detaljstyrning från ledningen till fördel för punktinsatser och kortsiktiga vinster, vilket får negativa psykosociala effekter bland personalen och deras motivation. Detaljstyrningen tolkas som ett tecken på olika åtgärder och aktiviteter som behöver genomföras i andra dimensioner och är ett sätt att kompensera de brister som existerar i dessa dimensioner kopplat till DT.

Studien avslöjar en stor osäkerhet kring hur teknologi kan stödja organisationens övergripande mål och verksamhetsproblem på bästa sätt. Användningen av teknologin är inte anpassad för att effektivt stödja de strategiska målen, delvis på grund av avsaknaden av tydliga strategiska riktlinjer, kunskap och strukturella faktorer men även på grund av otydlig infrastruktur för intern nybeställning av systemstöd, utveckling av befintliga informationssystem etc. I kontrast till detta bör det lyftas att det pågår projekt som testar och experimenterar med ny teknik, i första hand AI, exempel på projekt är de undersökning och experimenterade kring verksamhetsnyttan av att använda AI för EFI-texter.

Fysiska butikers fortsatta relevans lyfts i undersökningen, samt att potentialen av de digitala plattformarna och användande av kunddata inte nyttjas fullt ut i dagsläget, men är ett pågående arbete. Eftersom fysiska butiker fortfarande spelar stor roll bör det

fortsatta arbetet med digitala kanaler göras med ett systemteoretiskt perspektiv för att inte riskera att någon kanal blir eftersatt eller bortprioriterad.

Människors digitala kompetens kommer behöva höjas rent generellt, en insats som måste ske i samarbete mellan flera samhällsaktörer. Det saknas uttalade former för att genomföra kompetenshöjande insatser hos den befintliga personalen, även en plan som säkerställer att kompetenser kopplade till roller blir rätt mappade. Även framtida rekryteringstrategier behöver ses över. Deras erbjudande som arbetsgivare behöver vara lyhört för hur marknaden ser ut bland de kandidater som kommer vara viktiga i deras transformationsresa.

Resultatet i denna undersökning påvisar att den befintliga forskningen är applicerbar även på svensk detaljhandel, men där empirin också lyfter tidsbrist, styrningen kopplad till den hierarkiska strukturen och vikten av tydliga beslutsmandat har en större inverkan för DT än vad lyfts fram i den teoretiska grunden. Det belyses även att fysiska butiker inte bör glömmas bort i arbetet med att utveckla de digitala kanalerna, då de kommer vara fortsatt viktiga för den totala kundupplevelsen.

8 SLUTSATS

Hur jobbar ett av Sveriges större företag inom detaljhandel för sällanköpsvaror med digital transformation? Denna fråga ställdes för att bygga kunskap om hur den digitala transformationen ser ut inom den svenska detaljhandel för sällanköpsvaror genom en fallstudie, där undersökningen utgick från en tongivande aktör i branschen. Undersökningen genomfördes inom ramen för ett specifikt teoretiskt ramverk. Behovet av denna studie grundade sig på att digital transformation är lika avgörande i denna sektor som i övriga för Sveriges konkurrenskraft, men befintlig forskning på området är begränsad.

Baserat på resultatet kan följande slutsats dras, om *hur ett av Sveriges större företag inom detaljhandel för sällanköpsvaror arbetar med DT*, i syfte att förstå hur digital transformation genomförs inom den svenska detaljhandeln:

Organisationens beskrivningar tolkas som att fokus främst har varit på *digitalisering*, alltså initiativ som hanterar enskilda processer (Gobble, 2018). Dessa processer har varit isolerade från övriga element Bumann och Peter (2019) menar att en DT består av, vilka är *strategi, organisation, kultur, teknologi, kund och människor* tillsammans. Det operativa och taktiska ansvaret drivs fortfarande inom respektive verksamhetsområde, vilket medför ett synsätt om att digitala och IT-relaterade frågor ska ägas och drivas av IT. Detta motverkar en balans mellan elementen och ger därför inte den nödvändiga supporten det krävs att ta klivet från *digitalisering* till den mer omfattande och genomgående *digitala transformationen*. Där organisationer måste förändras från grunden för att verkligen optimera deras digitala initiativ till något mycket mer värdegrundade för sina kunder (Gouveia and São Mamede, 2022). Verksamheten är i startgroparna men arbetar inte tydligt med en digital *transformation*, även om digitala initiativ förekommer.

Med denna slutsats gällande en av de större aktörerna i svensk detaljhandel, är det rimligt att överväga att fler företag inom sällanköpshandeln eventuellt står inför liknande tröskel och kan behöva göra samma kartläggning för att ta reda på rådande nuläge. När de sedan lägger en grund för det fortsatta systematiska arbetet med den digitala transformationen bör inte fokus hamna på de tekniska aspekterna. Då studien understryker vikten av de icke-tekniska faktorerna är rekommendationen att utgångsläget förslagsvis ska vara att titta på de organisatoriska och kulturella aspekterna för att driva en framgångsrik digital transformation. Ett arbete som så många ser med stor klarsynthet måste göras för att möta omvärldens förväntningar i den digitala eran som pågår, präglad av människans sökande och nyfikenhet.

9 DISKUSSION

9.1 RESULTATDISKUSSION

Resultatet målar upp bilden av en organisation som har startat ett arbete kopplat till DT, men står vid ett vägskäl för att kunna accelerera till nästa nivå och behöver ta ett stort kliv för att komma framåt på den vägen. Det kräver att de behöver bli ännu mer medvetna och aktiva i arbetet med att utveckla en plan för deras digital transformation. Det kommer kräva mycket arbete, men fördelarna de har med sig är att de kan skapa en genomtänkt och förnuftig grund, innan de lägger tid och resurser på aktiviteter som ska ta dem vidare på den digitala resan. Med andra ord minska risken för att "behöva göra om och göra rätt". Med rätt grundstenar och klarsynthet kan det tänkas att de kan bli en föregångare inom den underliggande delbranschen inom sällansköpsvaruhandeln i Sverige, som de tillhör. Ett måste för att kunna möta den nuvarande och framtida konkurrens från aktörer nationellt och globalt. Även om mer forskning krävs så ges vissa indikationer på att fler företag befinner sig i samma läge som denna aktör vilket tillgodoser syftet undersökningen.

9.2 FRAMTIDA FORSKNING

Varje delområde i sig bör utforskas vidare för ännu djupare förståelse och mer detaljerade beskrivningar om varför saker är som de är och hur de förhåller sig och korrelerar till varandra. För att nyansera resultatet bör även studier som kartlägger eventuella skillnader eller cementerar likheter mellan olika aktörer inom detaljhandel och sällanköpsvaror genomföras. Det kan ringa in faktorer som kan ha betydelse för hur stöttande åtgärder ska utformas och prioriteras, för att driva förändringsarbetet på det mest optimala sättet. Framtida forskning kan även tänkas vara relevant att sammanföra med ämnesområden utanför informationsteknologi pga. den digitala transformationens mångfacetterade natur. Initiativen för digital transformation berör exempelvis socialpsykologiska mekanismer kopplad till transformationen likväl som företagsekonomiska faktorer när det avser konkurrenskraft och tillväxt. Då handeln består av två delar, sällanköpshandel och partihandel är partihandel minst lika viktig att se över också då den inkluderar handelsvaror som exporteras till andra länder och har också en enormt betydande roll för svensk handel och ekonomi.

9.3 METODDISKUSSION

Fallstudie som strategi har potentiellt många styrkor och alternativ för datainsamling och med det möjlighet till att undersöka saker på djupet om den appliceras på rätt typ av undersökningar i förhållande till undersökningens syfte. En fallstudie i kombination med intervjuer, som i detta fall semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, hjälper forskaren att förstå vad som händer samtidigt som det också finns möjlighet att förstå varför. En kvantitativ ansats exempelvis genom en enkätundersökning, hade erbjudit bredare och mer generaliserbara fynd eftersom ett större antal respondenter och undersökningsenheter hade kunnat inkluderas vilket också hade ökat validiteten av undersökningen. Men då på bekostnad av de kontextuella och djupare insikterna som uppenbarades i insamlandet av den kvalitativa data.

Eftersom läget i den svenska handeln är ett relativt outforskat område hade en noggrann utformning av enkäten varit ett kritiskt moment för att få med alla relevanta aspekter av DT. Utformningen av frågor till en enkät hade blivit till viss del spekulativa om ytterligheter specifikt kopplade till branschen också skulle undersökas/fångas upp. För att undvika godtyckligt utformade frågor hade eventuellt endast kända aspekter av DT fångats upp, vilket då skulle medföra att de subjektiva och sociala processerna som beskrivs i de semi-strukturerade intervjuerna hade gått om intet. Dock hade den kvantitativa ansatsen ökat studiens replikerbarhet genom högre grad av objektivitet, vilket är en svaghet i fallstudier (Denscombe, 2016) som grundar sig på unika fall, där kontext såsom delbransch, tidpunkten för studien etc. kan ha relevans för slutresultatet. Även intervju som datainsamlingsmetod, trots sina många fördelar kan medföra risker i form av ledande frågor eller implikationer från intervjuaren som påverkar respondenten. Ur den aspekten hade mätbara data i en kvantitativ undersökningen kunnat fastställa trender, korrelationer och mönster genom att tillämpa statistiska analyser, vilket inte kan extraheras på samma vis när ord och beskrivningar är analysenheten som behandlas i den kvalitativa ansatsen som tillämpades i detta fall. Den kvantitativa ansatsen hade kunnat tydliggöra och mäta tecken på DT och tillhörande affärsindikatorer, men detta förutsätter att mätvärden att jämföra med eller använda som referenspunkt finns.

Möjligheter att samla in kvalitativa data genom andra metoder finns också. Exempelvis genom att vara på plats och observera vardagliga situationer hade exempelvis *styrning och beslutsfattande* eventuellt kunnat beskrivas ännu mer på djupet. Genom att se saker i dess naturliga miljö när de sker hade subtila nyanser kunnat urskönjas, men som inte riktigt kommer med i respondenternas beskrivningar. Då fallstudier lämpar sig väl för tillämpningen av metodkombinationer (Denscombe, 2016) hade resultatet i studien kunnat förstärkas ytterligare eller kunnat tolkas annorlunda genom att komplettera med enkät, utöver semi-strukturerade intervjuer, inom den enskilda undersökningsenheten eller breddat med ytterligare en undersökningsenhet.

9.4 VETENSKAPLIGA ASPEKTER

Syftet med studien var att fånga och beskriva ett nuläge av DT i detaljhandeln för att komplettera det aktuella kunskapsläget. Resultatet baserades på ett av flera teoretiska existerande ramverk för DT i organisationer, som i detta fall kategoriserade 6 olika dimensioner för en lyckad transformation (Bumann and Peter, 2019). Det redogjorda resultatet har utökat kunskapsläget om hur arbetet med DT ser ut inom en specifik del av detaljhandeln. Studien bekräftar att samma faktorer och utmaningar för DT även gäller för svensk detaljhandel, men beskriver även övergripande hur eftersatt arbete med DT påverkar beslutsmandat och styrning. Detta trots Sveriges tidigare ranking i närtid inom EU, som en av de mest digitaliserade ekonomierna (EuropeanComission, 2023). Fallstudiens mål var även att generera en referensram att förhålla sig till gällande delar som kan vara relevanta för den fortsatta forskningen, vilket uppnåddes genom att lyfta fram och betona de komponenter som uppstod som mer framträdande än andra utifrån det generella ramverket.

9.5 ETISKA ASPEKTER

Eftersom DT är ett övergripande och genomgående företeelse i hela samhället, bör flera etiska överväganden göras i samband med det pågående arbetet med DT. I detta specifika fall blir några delar mer aktuella än andra och avser mestadels grundläggande etiska aspekterna.

Det föreligger ett stort ansvar på alla verksamheter som samlar in data om sina kunder att efterleva dataskyddsförordningen bestämmelser för att skydda enskilda individers integritet. Därför måste det finnas medvetenhet i utformandet av processer och implementering av tekniska lösningar att detta har tagits i beaktning. Och i takt med att de digitala kanalerna och interaktionen via dem, inte exkluderar användargrupper genom att exempelvis inte följa grundläggande tillgänglighetskrav.

Ytterligare överväganden som bör göras i takt med DT är att skapa en direkt medvetenhet och förhållningssätt till vad som ska mätas och varför. Det finns risk att mätandet får ett egenvärde i sig vilket kan bidra med negativa konsekvenser. Exempelvis kan allt för stort fokus på mätvärden påverka välbefinnandet och lust hos anställda när det inte har någon faktiskt inverkan på effektiviteten. Detta avser inte bara denna sektor, utan bör reflekteras av alla som påverkas av digitaliseringen, då den gör det möjligt att kvantifiera alltmer företeelser i vår vardag. Det är viktigt att säkerställa att det inte uppstår en syftesförskjutning av att mäta saker bara för att det är möjligt.

9.6 SAMHÄLLELIGA ASPEKTER

Här är ytterligare exempel på hur mångfacetterat DT faktiskt är, då det finns flera olika sätt på hur kunskap om DT kan stötta även på samhällelig nivå.

Samhället står för flera stora utmaningar, varav dessa utmaningar kräver resurser för att kunna bemöta. Genom att den svenska ekonomin växer bidrar det till att anförskaffa sig dessa resurser. Effektivare och innovativa affärsmodeller kan bidra med detta och blir därför relevant även i ett större perspektiv. Genom att utöka kunskapen om DT i allt fler sektorer, som i detta fall svensk detaljhandel, kan bidraget till samhället ske genom att allt fler företag bli mer konkurrenskraftiga och därmed bidra med tillväxt i svensk ekonomi.

Exempel på ett av det hot samhället står inför globalt är klimatförändringarna (Abbass et al., 2022). Detta sätter ännu mera press på den digitala omställningen genom att DT både bör genomföras med ett hållbarhetsperspektiv i beaktande av varje enskild aktör. Även genomförandet av DT blir viktigt det viset att de resurser som en stark ekonomi bidrar med är medel för att kunna göra investeringar som gynnar de nationella hållbarhetsmålen. En väl genomförd DT borde även underlätta den lagstadgade hållbarhetsrapporteringen, CSRD (EuropeanComission, 2024). Därför är avsikten med denna studie att bidra med fragment av kunskap som på kort sikt kan förenkla och stötta tillväxt och effektiviseringar för enskilda företag, men även hjälpa till att förhindra eller stoppa negativ utveckling av de prövningar som samhället står inför på längre sikt.

REFERENSER

- ABBASS, K., QASIM, M. Z., SONG, H., MURSHED, M., MAHMOOD, H. & YOUNIS, I. 2022. A review of the global climate change impacts, adaptation, and sustainable mitigation measures. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 42539-42559.
- ALVEHUS, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, Liber.
- ANDERSON, C. 2015. *Creating a data-driven organization: Practical advice from the trenches*, " O'Reilly Media, Inc."
- BERMAN, S. J. 2012. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40, 16-24.
- BERNDTSSON, M., HANSSON, J., OLSSON, B. & LUNDELL, B. 2007. *Thesis projects: a guide for students in computer science and information systems*, Springer Science & Business Media.
- BERNDTSSON, M., LENNERHOLT, C., SVAHN, T. & LARSSON, P. 2020. 13 Organizations' Attempts to Become Data-Driven. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*, 11, 1-21.
- BHARADWAJ, A., EL SAWY, O. A., PAVLOU, P. A. & VENKATRAMAN, N. 2013. DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS. *MIS Quarterly*, 37, 471-482.
- BUMANN, J. & PETER, M. 2019. Action fields of digital transformation—a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks. *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management. Innovation und Unternehmertum*, 2, 13-40.
- CAO, R. & IANSITI, M. 2022. Digital transformation, data architecture, and legacy systems. *Journal of Digital Economy*, 1, 1-19.
- CHAN, J. O.-P. 2020. Digital transformation in the era of big data and cloud computing. *Int. J. Intell. Inf. Syst*, 9, 16.
- CHAN, Y. E. & REICH, B. H. 2007. IT Alignment: What Have We Learned? *Journal of Information Technology*, 22, 297-315.
- COLLI, M., STINGL, V. & WAEHRENS, B. V. 2022. Making or breaking the business case of digital transformation initiatives: the key role of learnings. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33, 41-60.
- CRUZ-CÁRDENAS, J., PARRA-DOMÍNGUEZ, J., ZABELINA, E., DEYNEKA, O. & RAMOS-GALARZA, C. Organizational Culture and Digital Transformation: A Bibliometric Approach. 2022 IEEE Sixth Ecuador Technical Chapters Meeting (ETCM), 11-14 Oct. 2022 2022. 1-5.
- DAVENPORT, T. H. 2006. Competing on analytics. *Harvard business review*, 84, 98.
- DENSCOMBE, M. 2016. *Forskningshandboken (Vol. 3)*. Lund: Studentlitteratur.
- DOBROVIC, Z. 2021. The Role of Business Processes in Digital Transformation of the Organization. Croatian Society MIPRO.
- EKONOMIFAKTA. 2023. *Företag per bransch - Ekonomifakta* [Online]. @Ekonomifakta. Available: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Foretag-per-bransch/?graph=/26245/all/all/> [Accessed 2024-02-25].
- EUROPEANCOMMISSION. 2023. *The Digital Economy and Society Index (DESI)* [Online]. Available: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [Accessed 2024-03-24].

- EUROPEANCOMMISSION. 2024. *Corporate sustainability reporting* [Online]. Available: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en [Accessed].
- FERNANDEZ-VIDAL, J., PEROTTI, F. A., GONZALEZ, R. & GASCO, J. 2022. Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29-41.
- FLOREK-PASZKOWSKA, A., UJWARY-GIL, A. & GODLEWSKA-DZIOBÓN, B. 2021. Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times.
- GALLARDO-ECHENIQUE, E. E., DE OLIVEIRA, J. M., MARQUÉS-MOLIAS, L. & ESTEVE-MON, F. 2015. Digital Competence in the Knowledge Society. *Journal of Online Learning & Teaching*, 11, pp. 1-16.
- GIMPEL, H., HOSSEINI, S., HUBER, R., PROBST, L., RÖGLINGER, M. & FAISST, U. 2018. Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 19, 3.
- GOBBLE, M. M. 2018. Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61, 66-71.
- GOUVEIA, F. D. & SÃO MAMEDE, H. 2022. Digital Transformation for SMES in the Retail Industry. *Procedia Computer Science*, 204, 671-681.
- GUNSBURG, D., CALLOW, B., RYAN, B., SUTHERS, J., BAKER, P. A. & RICHARDSON, J. 2018. Applying an organisational agility maturity model. *Journal of Organizational Change Management*, 31, 1315-1343.
- HARTL, E. & HESS, T. 2017. The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.
- HEAVIN, C. & POWER, D. 2018. Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27, 38-45.
- HEMERLING, J., KILMANN, J., DANOESASTRO, M., STUTTS, L. & AHERN, C. 2018. It's not a digital transformation without a digital culture. *Boston Consulting Group*, 1-11.
- HESS, T., MATT, C., BENLIAN, A. & WIESBÖCK, F. 2016. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15.
- IRAI, P. & CHIEH LU, A. C. 2018. Exploring the relationship among psychological safety, knowledge sharing, and innovation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 4, 126-135.
- ISHFAQ, R., DAVIS - SRAMEK, B. & GIBSON, B. 2022. Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 43, 169-188.
- ISMAIL, M. H., KHATER, M. & ZAKI, M. 2017. Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10, 1-35.
- JACOBSEN, D. I., THORSVIK, J. & SANDIN, G. 2014. Hur moderna organisationer fungerar.
- KIRON, D., KANE, G. C., PALMER, D., PHILLIPS, A. N. & BUCKLEY, N. 2016. Aligning the organization for its digital future. *MIT sloan management review*, 58.
- LANG, G. & TRIANTORO, T. 2022. Upskilling and Reskilling for the Future of Work: A Typology of Digital Skills Initiatives. *Information Systems Education Journal*, 20, 97-106.
- LEEKHA CHHABRA, N. & SHARMA, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 48-60.

- LUFTMAN, J. & BRIER, T. 1999. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California management review*, 42, 109-122.
- MANIFESTO, A. 2001. Manifesto for agile software development.
- MCAFEE, A., BRYNJOLFSSON, E., DAVENPORT, T. H., PATIL, D. J. & BARTON, D. 2012. Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90, 60-68.
- MCKINSEY&COMPANY. 2023. *What is digital transformation?* [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> [Accessed 2024-01-30 2024].
- MENTSIEV, A., AYGUMOV, T. & AMIROVA, E. 2023. DATA-DRIVEN DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR EFFECTIVE BIG DATA MANAGEMENT. *Reliability: Theory & Applications*, 18, 526-531.
- MESSALINA GILCH, P. & SIEWEKE, J. 2021. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 35, pp. 53-82.
- MIKHRIDINOVA, N., NGEREJA, B. J., PINILLA, L. S., NEUMANN, D., WOLFF, C. & VAN PETEGEM, W. Competences and the Digital Transformation: Case Study of a German Management Consultancy. 2023 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), 2023. IEEE, 168-171.
- MIKKONEN, M. 2023. *Handelns betydelse för samhällsekonomin - Svensk Handel* [Online]. [Accessed 2024-01-30].
- MIKKONEN, M. 2024. *Handelns betydelse för samhällsekonomin - Svensk Handel* [Online]. Available: <https://www.svenskhandel.se/rapporter/handelns-betydelse> [Accessed 2024-01-30].
- OLIVEIRA, S. R. M. & TRENTO, S. Innovation Ecosystem and Digital Transformation: Linking Two Emerging Agendas through Knowledge. 2021 IEEE 15th International Conference on Application of Information and Communication Technologies (AICT), 2021. IEEE, 1-6.
- PACOLLI, M. 2022. Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability. *IFAC-PapersOnLine*, 55, 276-280.
- PATTON, M. Q. 2014. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, Sage publications.
- PINTO, M. R., SALUME, P. K., BARBOSA, M. W. & DE SOUSA, P. R. 2023. The path to digital maturity: A cluster analysis of the retail industry in an emerging economy. *Technology in Society*, 72, 102191.
- PROSKURNINA, N. V., SHTAL, T. V., SLAVUTA, O. I., SEROGINA, D. O. & BOHUSLAVSKYI, V. V. 2021. Omnichannel Strategy of digital transformation of retail trade enterprise: From concept to implementation. *Studies of Applied Economics*, 39.
- RAMESH, N. 2022. The Success (or Failure) of Your Digital Transformation Hinges on Digital Customer Experience. *IEEE engineering management review*, 50, 28-30.
- REGERINGEN. 2024. *Digitaliseringspolitik* [Online]. Available: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/> [Accessed 2024-01-25].
- RIEDL, R., STIENINGER, M., MUEHLBURGER, M., KOCH, S. & HESS, T. 2023. What is digital transformation? A survey on the perceptions of decision-makers in business. *Information Systems and e-Business Management*, 1-35.
- SALUME, P. K., BARBOSA, M. W., PINTO, M. R. & SOUSA, P. R. 2021. Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22.

- SCB. 2024. *Inflationstakten enligt KPI 4,5 procent i februari 2024* [Online]. Available: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/priser-och-konsumtion/konsumentprisindex/konsumentprisindex-kpi/pong/statistiknyhet/konsumentprisindex-kpi-februari-2024/> [Accessed].
- SHAHIM, A. 2021. Security of the digital transformation. *Computers & Security*, 108, 102345.
- STEWART, H. 2023. Digital transformation security challenges. *Journal of Computer Information Systems*, 63, 919-936.
- SVENSKHANDEL 2023. *Läget i handeln 2023*.
- SVENSKTNÄRINGSLIV. 2024. *Kompetensbehoven inom tech* [Online]. Available: https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/utbildning/nya-siffror-var-fjarde-rekrytering-misslyckas-helt-en-katastrof_1207182.html [Accessed 2024-02-28].
- TECHSVERIGE. 2024. *Kompetensbehoven inom tech* [Online]. Available: <https://www.techsverige.se/app/uploads/sites/2/2024/02/TECHSVERIGE-RAPPORT-KOMPETENSBEHOVEN-INOM-TECH-ONLINE-VERSION.pdf> [Accessed 2024-02-28].
- VALDEZ-DE-LEON, O. 2016. A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology innovation management review*, 6.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K. & INMAN, J. J. 2015. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91, 174-181.
- VETENSKAPSRÅDET. 2017. *God forskningsed* [Online]. Available: <https://www.vr.se/uppdrag/etik.html> [Accessed 2024-02-20 2023].
- VIAL, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a reserarch agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, pp. 118-144.
- WATSON, H. J. 2013. All about analytics. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*, 4, 13-28.
- WEBER, B., BUTSCHAN, J. & HEIDENREICH, S. Tackling hurdles to digital transformation- the role of competencies for successful IIoT implementation. 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), 2017. IEEE, 312-317.

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjumall – Examensarbete VT2024

Digital transformation

Innan intervjutillfället har information om undersökningens syfte och frågeställning skickas tillsammans med mötesbokningen.

Mallen är utformad med frågor kategoriserade på nivå av beslutsfattande. Exempelvis frågor under "Strategi" ställdes till de med roller på strategisk nivå.

Där det är lämpligt, använd SBR-metoden (Situation, beteende och resultat) vid konkreta exempel.

Inledning

(10 min) Intervjuare

- Presentation – Namn, utbildning, kort bakgrund
- Etiska grundprinciper om samtycke, hur personuppgifter kommer behandlas, hur material kommer hanteras under och efter studiens genomförande etcetera kommer att gås igenom muntligen.
- Inspelning?
- Muntlig presentation av syfte och hur intervjun kommer att vara strukturerad kring de kategorierna/dimensionerna, förklara vad dessa innebär i korthet. Visa figur.

Respondent

- Roll / titel (för intervjuaren: operativ, taktiskt eller strategisk)
- Hur många år inom organisationen?
- Hur många år inom detaljhandeln?

(5 min) Inledande frågor

- Hur tycker du att digitaliseringen märks av i ditt dagliga arbete idag i jämförelse med tidigare?
 - Vad tror du om er nuvarande konkurrenskraft på er marknad?
 -
-

FETSTIL ÄR PRIORITERADE FRÅGOR, ANPASSA EFTER TID
=====

(10 min) Strategi

Generellt

- **Har ni inom organisationen använt begreppet Digital Transformation?**

Strategisk

(If = Ja) {

- Har ni inom organisationen enats om en entydig definition om vad DT innebär för er? / Andra benämningar som ni använder i stället för DT?
- Har ni tagit fram en långsiktig vision för den DT?
- **Hur integreras DT med företagets övergripande affärsstrategier?**
- Vilka är de främsta målen med er DT?

}

(If = Nej) {

- Har ni något annat begrepp ni använder för att beskriva förändring kopplad till digitalisering?
- Hur är det begreppet introducerat för resten av organisationen?
- **Hur integreras digitala strategier med företagets övergripande affärsstrategier?**

}

Taktisk / Operativ

- På vilket sätt tycker du att övergripande affärsstrategier tar hänsyn till digitaliseringens möjligheter eller hinder som kan uppstå? *Har du några konkreta exempel?*
- **Pratar ni om digitalisering specifikt eller pratar ni om interna processer som är beroende av digitala verktyg och plattformar? [Vart hamnar fokus och vad är har de för approach mot DT?]**

(10 min) Organisation

Generellt

- **Har ni ett strukturerat sätt att driva projekt på i organisationen?**
- **Tycker du att organisationsstrukturen fungerar bra för samarbeten?** (Hur är ni organiserade - Företaget i stort och på din avdelning?)
- **Behöver förändras strukturen på något sätt? Varför?**
- **Hur ser samarbetet ut med partners och leverantörer i dagsläget?**
- Hur tror du att det kommer se ut i framtiden kring sättet man bygger leveranskedjor med leverantörer och partners?

(10 min) Kultur

Strategisk

- **På vilket sätt uppmuntrar ni som arbetsgivare innovation och kreativitet bland anställda? (Ex. samarbete mellan avdelningar, transparens, tillit, mål).**
- Vilka värden tror ni är det som ger upphov till innovation och kreativitet? (psykosociala)

Taktiskt / Operativ

- **På vilka sätt uppmuntrar arbetsgivaren innovation och kreativitet bland alla anställda? (Ex. samarbete mellan avdelningar, transparens, tillit, mål)**
- **Finns det några etablerade sätt att gå vidare med en idé eller nya lösningsförslag?**
- Vilka värden behövs för att känna att det är möjligt att vara innovativ och kreativ? (Psykosociala)

Generellt

- På vilket sätt stödjer företagskulturen experiment och risktagande?
- **Hur hanteras misslyckanden eller misstag inom organisationen?**
- **Vilka initiativ eller program har ni för att främja en kultur av kontinuerligt lärande?**

(10 min) Teknologi

Generellt

- **På vilket sätt har teknologianvändningen påverkat era arbetsprocesser?**
- **Hur håller ni er uppdaterade med de senaste teknologiska trenderna kopplade till er bransch?**

Strategisk

- **Vad är det som driver beslut och implementering av nya verktyg/plattformar?**
- Hur utvärderar ni nya teknologier innan implementering?
- Vilka hinder står ni inför när det gäller implementering av ny teknik?
- **Arbetar ni systematiskt med information – och cybersäkerhet?**

Taktiskt / Operativ

- Känner du till vilken teknologi ni har implementerat senaste två åren?
- **Hur involverad brukar ni som avdelning/funktion vara när det gäller formulering av behov och syfte när nya verktyg och tekniska plattformar ska implementeras?**
- **Hur mycket och på vilket sätt kan ni vara med och diskutera framtida behov när det gäller teknologi?**
- På vilket sätt medvetengörs och informeras ni om vilken roll ni har i arbetet med informations säkerhet?

(10 min) Kund

Generellt

- **Har er affärsmodell förändrats för att möta förväntningar från kunderna?**
- **På vilka sätt samlar ni in och använder kunddata för att förbättra kunderfarenheten?**
- **Analyserar ni kunddata i dagsläget?**
- Hur integrerar ni digitala lösningar för att skapa en sömlös kundupplevelse mellan olika digitala plattformar och butik?
- Har ni några strategier för att attrahera och behålla digitalt kunniga kunder?
- Vilka strategier har ni för att attrahera och behålla digitalt kunniga kunder?
- Försäljningskanaler

Strategisk

- **Innefattar era marknadsföringsstrategier kundens digitala upplevelse?**

Taktiskt / Operativ

- **På vilket sätt, vad du känner till, jobbar ni strategiskt med kundens digitala upplevelse?**

(10 min) Människor

Strategisk

- **Vilka initiativ har ni för uppskill/reskill/kompetensutveckling av era anställda i digital kompetens?**
- Vilka kompetenser anser ni är viktiga att utveckla inom organisationen för att lyckas med den digitala omställningen som framtiden kräver? Och vilken tidshorisont arbetar ni utifrån?
- **Hur identifierar ni kompetensgap inom organisationen och vilka åtgärder vidtas för att adressera dessa?**
- **Har ni någon rekryteringsstrategi som tar höjd för *framtidens* kunskap – och kompetensbehov?**
- På vilket sätt främjar ni en lärande kultur där anställda känner sig motiverade att utveckla nya digitala färdigheter?
- Hur jobbar ni med att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Vart anser ni ansvaret ligger för att försörja er verksamhet med rätt kompetens?

Taktiskt / Operativ

- **Tror du att din nuvarande roll kommer se likadan ut om 10 år?**
- **Vad tror du kommer skilja sig i framtiden?**
- Vilka förmågor tror du kommer vara värdefulla att komplettera med i framtiden?

- **Har du förutsättningar för att vidareutveckla och lära dig nya saker som kan var värdefullt i nuvarande roll och inför framtiden?**
- **På vilket sätt skulle du föredra att kompetensutveckla och bredda dina kunskaper?**
- **Vem anser du har ansvaret för att du och dina kollegor är rustande inför framtidens kompetensbehov?**
- **Vad värdesätter du hos en arbetsgivare?**

(10 min) Övriga frågor

- Vilka faktorer utöver de vi har berört anser du är viktiga för er konkurrenskraft och tillväxt? Har vi förbisett något viktigt/extremt väsentligt kopplat till ämnet?
- **Vad är din uppfattning om hur ni ligger till vad gäller DT i jämförelse med svensk detaljhandel i stort? (Vad skiljer, vilka likheter och varför?)**

Under eller efter intervjun:

- Om vi ponerar att DT utgår från de sex olika dimensionerna (**strategi, organisation, kultur, teknologi, kund och människor**) som vi har gått igenom, om du skulle **rangordna** efter prioritet – i vilken ordning skulle dessa hamna?