GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitaliseringens direkta och indirekta effekt på styrning

En kvalitativ studie av hur digitaliseringen påverkat styrningen

Kurs:
FEK 335 Redovisning, Kandidatuppsats VT 21

Handledare:
Elisabeth Frisk

Författare:
Carl Nilsson
David Olsson

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Elisabeth Frisk som under processen stöttat oss och väglett oss i arbetet. Den har varit direkt avgörande för att vi har tagit oss dit vi är idag.

Ett stort tack går också till alla respondenter, vilket under en tid av hög belastning i era arbeten fortfarande valde att ta sig tid för att delta på intervjuer. Er insats är oersättlig för oss, tack!

Näst på tur är att tacka Handelshögskolans i Göteborg Studentkår för det arbete ni lägger ner på utbildningsbevakningen och att skapa mötesplatser mellan studenter. Vi skriver denna uppsats som ett resultat av de aktiviteter som för människor samman, stort tack!

Vi vill även tacka Nestor Stensson och Emma Abrahamsson som under snart två månader bollat tankar och idéer på hur vi skulle kunna förbättra denna uppsats. Vi hade inte kommit så långt utan er och vi vill bara säga tack!

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete!

Listan med personer som vi borde tacka kan göras lång, men för att inte göra oss långrandiga behöver vi sluta här.

Det här är vår uppsats!

Carl Nilsson **David Olsson**

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Externredovisning VT 2021

Författare: Carl Nilsson och David Olsson
Handledare: Elisabeth Frisk
Titel: Digitaliseringens direkta och indirekta effekt på styrning - En kvalitativ studie av hur digitaliseringen påverkat styrningen

Bakgrund och problem: Digitaliseringen har på ett revolutionärt sätt utvecklat samhället och påverkar idag alla delar av samhället. En förändring som blir särskilt tydlig bland företag, där konkurrenskraften i stort sett beror på förmågan att anpassa sig till nya teknologier. En anpassning som är direkt nödvändig att ta del av, samtidigt som det medfört ett nytt sätt att styra bolag.

Syfte: Att beskriva hur digitaliseringen påverkat styrningen av bolag. Vidare är även syftet att beskriva hur digitaliseringen påverkat kunskap och beslutsprocessen inom organisationer.

Metod: Kvalitativ intervju med 5 yrkesverksamma personer med erfarenhet från styrning eller insynen i hur styrningen påverkas av digitalisering. Empirin från intervjuerna har därefter diskuterats och en slutsats har dragits utifrån syftet med uppsatsen.

Resultat och slutsats: Det går att säga att digitaliseringen påverkat styrningen av bolag, kunskap och beslutsfattande. Styrningen har indirekt ökat på grund av ökat kunskapskrav samt effektivare beslutsprocess. Digitaliseringens direkta effekt på styrningen har inneburit ökat fokus på företagens diagnostiska och interaktiva styrning. Det råder viss osäkerhet i ifall digitaliseringen demokratiserat information, dock så kan vi från rapporten säga att det blivit ett ökat fokus på styrning.

Förslag till vidare forskning: En fördjupad studie rörande hur digitaliseringen påverkat styrningen av bolag beroende på storlek och mognad. Dessutom finns det ett stort behov att efter återgången till ett normalt samhälle, mer likt samhället före Covid-19, undersöka hur implementeringen av digitala teknologier skapar ytterligare värde för företag.

Innehållsförteckning

Grundläggande begrepp 1
1. Inledning 2
1.1 Utvecklingen av digitalisering och kopplingen till kunskap och beslutsfattande 2
1.2 Problemdiskussion 3
1.3 Syftet och frågeställning 3
1.4 Avgränsningar 3
1.5 Disposition 4
2. Teoretisk ramverk 5
2.1 Digitalisering 5
2.2 Kunskap 6
2.3 Beslutsfattande 8
2.3.1 Identifikationsfasen 9
2.3.2 Utvecklingsfasen 10
2.3.3 Selektionsfasen 10
2.3.4 Stödjande rutiner till beslutsprocessen 11
2.3.5 Faktorer som påverkar beslutsprocessen 12
2.4 Styra en organisation 13
2.4.1 Resultat-, handlings-och social styrning 13
2.4.2 Four levers of control 13
2.5 Teoretisk analysmodell 14
3. Metod 16
3.1 Val och motivering av forskningsmetod 16
3.2 Litteraturbearbetning 16
3.3 Respondenterna 16
3.4 Datainsamling 18
3.5 Dataanalys 18
3.6 Etik och kvalitet 19
3.6.1 Informationskravet 19
3.6.2 Samtyckeskravet 19
3.6.3 Konfidantialitetskravet 19
3.6.4 Nyttjandekravet 19
3.7 Kritik mot denna forskning 20
4 Empiri 21
4.1 Digitalisering 21
4.2 Kunskap 23
4.3 Beslutsfattande 25
4.4 Styrning 26
5 Diskussion 30
5.1 Digitalisering 30
5.2 Kunskap 31
5.3 Beslutfattande 32
5.4 Styrning 33
6 Slutsats 34
6.1 Vidare forskning 34
Källförteckning 35
Bilaga 1 38

Grundläggande begrepp

I det här avsnittet presenteras de begrepp som är av betydande karaktär för uppsatsen.

Tyst kunskap, definieras som kunskap som är svårdefinierad, svår att koda samt svår att överföra. Tyst kunskap skapas i sociala konstruktioner och genom erfarenheter. Motsatsen till tyst kunskap är kunskap som enkelt kan överföras (Bhimani & Willcocks, 2014).

Beslut, är ett specifikt åtagande att agera, vilket i regel medför att man tillägnar/ tillskjuter resurser för ett projekt (Mintzberg, Raisinghani och Théorêt, 1976).

Strukturerad beslutsprocess, är flertalet handlingar som påbörjas för att ett specifikt beslut ska fattas. Anledningen till att processen initieras beror på att förändringar har bekräftats och indikerats (Mintzberg, Raisinghani och Théorêt, 1976).

Ostrukturerad beslutsprocess, innebär att det görs avsteg från någon del av den strukturerade beslutsprocessen, alternativt att beslutsföljden inte fortlöper som bestämt. Gemensamt med strukturerad process är åtagandet om handling, även kallat beslut (Mintzberg, Raisinghani och Théorêt, 1976)

Ekonomistyrning, är de verktyg som finns för att styra verksamheten mot uppsatta mål (Merchant & Van Der Stede, 2017). Styrningens syfte är att med hjälp av information bevara eller förändra ett mönster inom en organisation (Simons, 1994).

1. Inledning

Följande kapitel inleds med en förklaring av hur digitaliseringen utvecklats samt kopplingen den har och har haft till kunskap, beslutsfattande samt styrning. Därefter definieras det problemet rapporten utgår från och den frågeställning rapporten avser besvara. Avslutningsvis presenteras de gjorda avgränsningarna och rapportens disposition.

1.1 Utvecklingen av digitalisering och kopplingen till kunskap och beslutsfattande

Digitalisering är ett brett område som idag blir en allt större del av organisationer på grund av den tekniska utveckling som sker idag (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Utvecklingen och appliceringen av digitala teknologier öppnar upp för förändringar och nya möjligheter i dels redan existerande bolag, och dels skapar möjligheter för nya bolag (Ek & Ek, 2020). I takt med digitaliseringen uppstår nya utmaningar och svårigheter för bolagen att bemöta och anpassa sig efter (Tillväxtanalys, 2018), vilket påverkar kunskapsskapande och informationshantering, beslut, strategier och styrning (Bhimani & Willcocks, 2014).

Enligt Iveroth m.fl. (2018) befinner vi oss idag i *Industry 4.0,* det vill säga den fjärde industriella revolutionen. Likt historiska industriella revolutioner är det förändring och utveckling av teknik som bidrar till nya krav på existerande organisationer. Förmågan att anpassa sig och följa den tekniska utvecklingen blir avgörande för organisationens legitimitet mot omvärlden (Iveroth m.fl., 2018). Signifikant med fjärde industriella revolutionen är framväxten av nya affärsmodeller, där digitala plattformar skapar nya möjligheter samt ökar integrationen mellan system (Iveroth m.fl., 2018). Internationella organisationer konstaterar att digitaliseringen i näringslivet och de digitala teknologier som bäddas in i näringslivets sektorer bidrar till förbättrad produktivitet, möjlighet att nå nya marknader, minskade kostnader, förändrade affärsprocesser samt bidra till att nya affärsverksamheter (Ek & Ek, 2020).

Digitaliseringen är vidare särskilt intressant då åtkomsten till information är avgörande för att utveckla användbar kunskap där data måste inhämtas, bearbetas, lagras samt kommuniceras för att uppnå högst nytta (Iveroth m.fl., 2018). Vidare är framtagandet av information grunden till de underlag som används inom beslutsprocessen och bolagets styrning (Bhimani & Willcocks, 2014). Under det senaste året har utvecklingen lett till en ökning av mer avancerade datatjänster i form av Business Intelligence och Artifical Intelligence samt underlättar för företag då digitala lösningar möjliggör att företag slipper egna serverlösningar (Ek & Ek, 2020).

Digitaliseringen är viktig för hela näringslivet och samhället i stort. Sett till det svenska näringslivet har regeringen som vision att skapa ett hållbart digitaliserat Sverige där "Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter" (Regeringskansliet, 2021). Möjligheterna ska med andra ord användas av Sveriges 1,2 miljoner företag. Efter en kategorisering baserad på företagsstorlek visar det sig att små och medelstora företag anställer majoriteten av alla anställda, står för majoriteten av omsättningen och genererar majoriteten av förädlingsvärdet (Tillväxtverket 2021). North, Aramburu och Lorenzo (2020) framhäver att små och medelstora företag har en stor betydelse nationellt och internationellt, dock riskerar de samtidigt att falla bakom stora bolag i digitaliseringen.

1.2 Problemdiskussion

En generalisering av små och medelstora bolags interna styrning kan sammanfattas med att effektivare beslutsprocesser, högre flexibilitet och högre prioritering av användandet av digitala lösningar (North m.fl., 2020). Forskningen har i högre grad fokuserat på de större bolagen, vilket på så vis resulterat i att området är relativt outforskad och kunskapen begränsad för bolag som inte är de allra största (North m.fl., 2020). Effekten av digitaliseringen återfinns inom samtliga delar av en organisation, där kombinationen av teknologier skapar värde, möjliggör ökad förståelse genom informationsinsamling och en ändrad styrning av befintliga men även nya verksamheter (Iveroth m.fl., 2018).

Quattrone (2016) förklarar att utmaningen för ett företag ligger i att bevara de konkurrensfördelar företag har idag, där den avgörande faktorn är den tysta kunskapen. Författaren menar att en ökad digitalisering och mängd data minskar prioriteringen av tyst kunskap, vilket leder till att företag snabbare riskerar fatta felaktiga beslut. Iveroth m.fl. (2018) för liknande resonemang likt Quattrone om att data kan leda till felaktiga beslut. Vilket grundar sig på att lågkvalitativa data samlats in, vilket i sin tur resulterar i sämre beslut och styrning. Utmaningen menar Iveroth m.fl. (2018) ligger i att säkerställa hög kvalité på den data som företag samlar in, vilket innebär att den ska vara trovärdig, korrekt och ändamålsenlig (Iveroth m.fl., 2018).

Vidare presenterar Iveroth m.fl. (2018) att majoriteten av Sveriges företagsledare ser den underliggande kulturen som största hindret för digitalisering. I jämförelse med Quattrones tankar förekommer det stora skillnader gällande vikten av digitalisering och data. Med grund i meningsskiljaktigheterna mellan författarna kan man fastställa att det råder osäkerhet kring hur och ifall digitaliseringen påverkat kunskap, beslutsfattande och styrning. Insikter som är särskilt avgörande för majoriteten av Sveriges bolag, då förändringar i styrningen kan leda till större förändringar än i de största bolagen på kort tid.

1.3 Syftet och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att skapa förståelse om hur digitalisering påverkat styrning av bolag. Rapporten kommer undersöka hur digitalisering direkt påverkat styrningen samt hur den indirekt påverkat styrningen genom beslutsprocessen och kunskap. Frågeställningen uppsatsen besvarar är:

1. Hur har digitaliseringen påverkat kunskap och beslutsfattande inom företag?
    a. Hur har digitaliseringens effekt på kunskap och beslutsfattande indirekt påverkat styrningen av företag?
2. Hur har digitaliseringen direkt påverkat styrningen av företag?

1.4 Avgränsningar

Studien berör enbart bolag av små och medelstor karaktär, vilket innebär att studien inte är applicerbar på större bolag. Det görs ingen avgränsning i tid gällande den digitala utvecklingen, studien fokuserar enbart på den erfarenhet respondenterna väljer att dela med sig oberoende av när i tid. Avslutningsvis avgränsas rapporten att enbart beröra och lyfta digitaliseringens effekter. Andra effekter som kan ha påverkan lyfts inte och utelämnas i sin helhet.

1.5 Disposition

Kapitel 1 *Inledning*	Kapitlet inleds med en presentation av bakgrunden till uppsatsämnet, vilket därefter fortsätter med en problematisering. Därefter följer en genomgång av syftet och frågeställningen och avslutningsvis presenteras avgränsningar och denna disposition.
Kapitel 2 *Teoretiskt ramverk*	Kapitlet inleds med generell litteratur om digitalisering. Därefter följer den teoretiska grunden inom kunskap, beslutsfattande och styrning. Avslutningsvis presenteras kopplingen mellan digitalisering, kunskap, beslutsfattande och styrning
Kapitel 3 *Metod*	Kapitlet inleds med en presentation av vald forskningsmetod och litteraturinsamling. Därefter presenteras respondenterna och deras erfarenheter, samt hur empirin har bearbetats. Slutligen presenteras hur de etiska aspekterna följts samt kritik mot forskningen.
Kapitel 4 *Empiri*	Kapitlet innehåller en sammanställning av det underlag som kommer från 5 intervjuer med personer som har erfarenhet av digitaliseringens effekter.
Kapitel 5 *Diskussion*	Kapitlet sammanfattar den teoretiska modellen som presenterats, samt tillhörande underliggande litteratur, och empirin som presenterats. Utöver det så sker en diskussion om likheter och skillnader dem emellan.
Kapitel 6 *Slutsats*	Kapitlet innehåller uppsatsens slutsatser vilket baseras på de inledande forskningsfrågorna. Utöver det presenteras även förslag på vidare forskning.

2. Teoretisk ramverk

Följande kapitel inleds med grundläggande litteratur rörande digitalisering, kunskap, beslutsfattande och styrningsprinciper. Avslutningsvis presenteras den analytiska modell som ligger till grund för resterande delar av uppsatsen.

2.1 Digitalisering

Digitalisering är ett omtalat begrepp och ämne som väcker många frågor. Digitalisering kan definieras som användning och kombination av digitala teknologier för att skapa värde för företaget, kunder och användare (Ek & Ek, 2020). Digitalisering avser redan befintliga företag som kan förändra och utveckla sin verksamhet med hjälp av olika digitala teknologier, samt nya företag som växer fram i takt med den teknologiska utvecklingen (Ek & Ek, 2020). Det är viktigt att förstå skillnaden mellan olika begrepp som finns inom digitaliseringens område, då de lätt förväxlas och blandas ihop. Digifiering förväxlas ofta med begreppet digitalisering, men digifiering innebär att omvandla något analogt till digital form (Ek & Ek, 2020). Digital transformation är ytterligare ett begrepp som förväxlas med digitalisering, men digital transformation innebär den teknologiskt drivna förändring som företag och hela näringslivet befinner sig i och är en förändring som präglar organisationens alla delar (Ek & Ek, 2020).

Digitaliseringen påverkar hela organisationen, från inköp och produktion till försäljning och kundkontakter (Ek & Ek, 2020). Organisationen blir mer sammankopplad vilket bidrar till framväxten av nya system och strukturer (Iveroth m.fl., 2018). Motivet bakom digitalisering av en verksamhet grundar sig i tron om att kunna nå högre organisatoriska resultat samt bygga konkurrensfördelar, vilket är viktigt för företags framtida tillväxt och överlevnad (Peppard, 2016). Möjligheter skapas för att kunna effektivisera processer genom mätningar och minimera ineffektivitet i verksamhetens processer (Peppard, 2016). Det ställer i sin tur krav på att företag har fungerande underliggande processer för datahantering och analys, där kvalitetssäkring och interna kontroller av systemen är nödvändigt (Ek & Ek, 2020). Mätningarna man gör måste vara av relevans för att kunna ge nytta, vilket poängteras av Robert Kaplan med "What you measure is what you get" (Kaplan & Norton, 1992) och där kravet på analys och tolkning av data i takt med digitaliseringen har ökat (Ek & Ek, 2020).

I takt med digitaliseringens utveckling har automatisering av processer blivit allt vanligare, där den manuella handpåläggningen mer eller mindre elimineras (McKinsey & Company, 2020). Automatisering av processer har funnits länge och till viss del ersatt mänskligt fysiskt arbete, men automatiseringen har även börjat ersätta arbetsuppgifter av mer intellektuell karaktär (Ek & Ek, 2020). Ökningen av automatisering och digitalisering i näringslivet kommer påverka i stort sett alla yrkesgrupper samt ställa nya krav på kompetens och färdigheter (McKinsey, 2020). Enligt McKinsey (2020) kommer främst ske två förändringar av kompetenser och färdigheter. Dels kommer det krävas en breddning av befintlig kunskap för befintligt arbete, dels kommer det krävas andra färdigheter än tidigare för att byta roll eller yrke. Vidare förväntas efterfrågan på fysiskt krävande och manuella arbetsuppgifter minska med cirka 30 procent i USA och Västeuropa, efterfrågan på tekniska kunskaper förväntas öka med 50 procent och sociala, kognitiva och ledarskapsförmågor förväntas öka med 30 procent (McKinsey, 2020). Digitaliseringen och automatiseringen ställer således höga krav på framtidens medarbetare och deras kompetenser.

Att bygga en fungerande IT-struktur kräver tid och noggrannhet och är avgörande för om användandet av de system och tekniker inom bolaget ska fungera ändamålsenligt. Felaktigheter och störningar kan bidra till ineffektivitet då tid krävs för att manuellt säkerställa grunden, starta upp system samt säkerställa att kommunikation är upprättad mellan systemen (Iveroth m.fl., 2018). Organisationens utveckling behöver följa den teknologiska utvecklingen för att en digitalisering och digital transformation ska lyckas. Vidare förklarar Iveroth m.fl. (2018) att en organisation utvecklas evolutionärt, det vill säga i små steg, medans den teknologiska utvecklingen är revolutionär, radikal och snabb. Avgörande blir då hur organisationen kan ta till sig nya (tekniska) kompetenser och hur företaget kan säkerställa att ett långsiktigt lärande inom organisationen existerar (Blix, 2015).

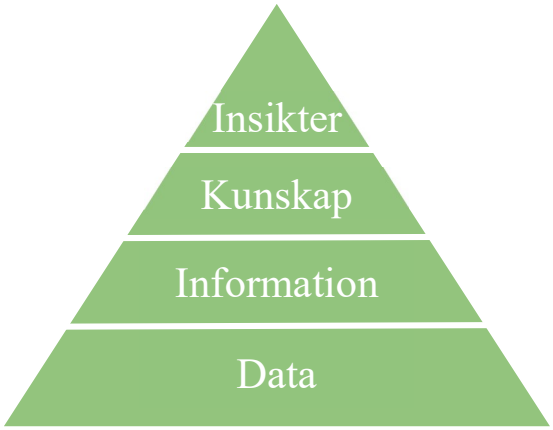
Howson (2014) förklarar att det tillkommer ett stort ansvar vid användning av data. Hanteras data på rätt sätt är möjligheterna oändliga, men vid fel hantering kan stora problem gällande företagets säkerhet och integritet uppstå. Vidare är det viktigt att säkerställa en säker IT-struktur, där data, filer och känslig information kan förvaras säkert. Howson (2014) poängterar att det krävs hög säkerhet för att data inte ska hackas, stjäls eller hamna i fel händer och på så sätt skada företaget, kunderna eller andra intressenter.

Förutsättningarna för bolagens styrning förändras och möjligheter till fler insikter skapas med digitaliseringen. Möjligheterna blir att saker och ting kan undersökas på ökad detaljnivå och djupare, ökad möjlighet att se effekter i ett mer nyanserat och längre tidsperspektiv, samt arbeta snabbare och mer effektivt (Iveroth m.fl., 2018). Digitaliseringen kan integrera strategier, strukturer och system i verksamhetens styrning och möjliggöra en flerdimensionell styrning med bättre samordning och integrering av verksamheten. Tekniken skapar ökade möjligheter för transparens och ansvarstagande inom organisationen där Iveroth m.fl. (2018) framhäver BI som en särskilt underlättande faktor.

2.2 Kunskap

Kunskap definieras av den grekiska filosofen Platon som den faktor som underbygger en åsikt och gör den till en sanning. I förlängningen innebär det att kunskap gör det möjligt att ha en åsikt angående sanningsgraden i det man presenteras för (NE, 2021). I jämförelsen mellan kunskap och en insikt, innebär det sistnämnda att ha en förståelse om en situation oberoende dess karaktär (NE, 2021).

Iveroth m.fl. (2018) ger en förklaring till hur kunskap i sin tur genereras. Där grunden i kunskapsuppbyggnad är data, vilket i sin tur genererar information, som genererar kunskaper och som slutligen genererar insikter. Pyramidens avsmalning från den breda botten exemplifierar datas effekt genom organisationen, där en stor mängd data krävs för att slutligen generera en insikt för organisationen. Förhållandet mellan information, data, kunskap och insikter presenterar Iveroth m.fl. (2018) genom pyramiden nedan (figur 1), här ifrån benämnd DIKW-pyramiden.



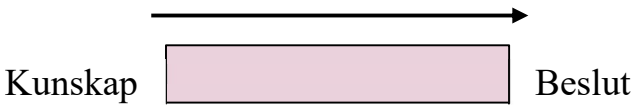
Figur 1: DIKW-pyramiden
Källa: Iveroth m.fl. (2018)

Data kan samlas in internt, ofta strukturerad och via företagets affärssystem, eller externt och ostrukturerad via hemsidor, sensorer, videor och så vidare (Brands & Holtzblatt, 2015). I takt med allt mer tillgänglig digital data kan företagen kombinera interna data med extern och på så sätt generera större mängder data (Brands & Holtzblatt, 2015). Både strukturerade och ostrukturerade data kräver tolkning och analys för att kunna användas på ett värdefullt sätt (Iveroth m.fl., 2018; Brands & Holtzblatt, 2015). Ostrukturerade data är ofta mer öppen och kräver att användaren gör sin tolkning, där tolkningen blir direkt beroende av användarens kompetens för att generera information och kunskap (Iveroth m.fl., 2018). Ur data plockas sedan det mest relevanta där olika data kan kombineras, visualiseras och analyseras (Ontotext, 2021).

Genom att visualisera data och sätta data i en värdefull kontext kan information genereras (Iveroth m.fl., 2018). För att generera kunskaper krävs det att användaren har en grundläggande kompetens och kan ta till sig informationen (Iveroth m.fl., 2018). Kunskap kan delas upp i *tyst kunskap*, okodad och svår att överföra, och *tydlig kunskap* som enkelt kan kodas, uttryckas och överföras (Bhimani & Willcocks, 2014). Tyst kunskap har sin grund i sociala kontexter och processer samt kopplas till tidigare erfarenheter och lärdomar (Bhimani & Willcocks, 2014). Polanyi (1966) beskriver att all kunskap är tyst eller åtminstone grundar i tyst kunskap, där förståelse och tillämpning av kunskapen hos människor avgör om den är tyst eller tydlig. Slutligen för att generera insikter krävs det att kunskap tillämpas i en handling. Kunskap och insikter används för att se framåt och vad man vill uppnå framöver (Ontotext, 2021). Enligt Iveroth m.fl. (2018) är ambitionen att kunna förutsäga framtida händelser och agera på dem innan de inträffar. Vidare framför Iveroth m.fl. (2018) vikten att fatta ett beslut i huvudsak handlar om att det tas rätt i tid och inte att det är det mest korrekta beslutet fattas. Iveroth m.fl. (2018) understryker att digitaliseringen möjliggjort en snabbare datainsamling vilket lett till att risker minimeras och möjligheter i större grad tas tillvara på.

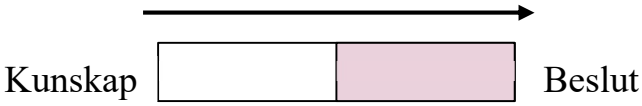
Quattrone (2016) ger en alternativ förklaring till hur kunskap genereras inom en organisation. Fortsatt med grund i den data som presenteras, beskriver Quattrone (2016) att det är diskussionen, interaktionen och reflektionerna kring datan som genererar förståelse och inte bearbetningen av de presenterade siffrorna uteslutande.

Den kulturella förändring som sker inom organisationer med en ökad mängd data menar Quattrone (2016) också lett till ett ökat förtroende för vad som presenteras. Jämfört med tidigare accepteras datan som presenteras som absoluta sanningar i högre grad än, vilket visualiseras av figurerna nedan.



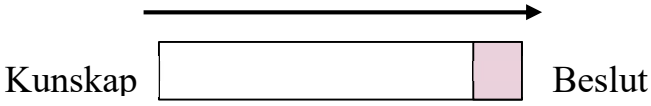
Figur 2 – *Initial datainsamling utan hjälpmedel*
Källa: Quattrone (2016)

Figur 2 visualiserar den ursprungliga processen, där datainsamlingen krävde hög kunskap och varje handling påverkades i stor grad av individens kunskap. Den ifyllda delen visualiserar påverkan från individens kunskap under processen. Individens delaktighet i processen ser Quattrone (2016) som direkt avgörande för att generera kunskap, vilket nu ersätts av data och automatiserade processer och eliminerar en viss del av kunskapsskapandet hos individen, vilket visualiseras i figur 3 och 4.



Figur 3 – *Datainsamling i olika former av skrift*
Källa: Quattrone (2016)

Med de ökade möjligheterna att samla in, lagra och använda data minskar kraven på individen, vilket visualiseras i figur 3 genom den minskade andelen som är färgglad. Skiftet innebär att individens kunskap i lägre grad påverkar en process och data får en ökad roll.



Figur 4 – *Digital datainsamling*
Källa: Quattrone (2016)

Figur 4 visar att det i takt med digitaliseringen har skett en ytterligare förskjutning av när individens kunskaper kommer in i processen. Jämfört med tidigare har fokus nu i större grad hamnat på att agera istället på individens kunskaper, den än mindre andelen som är ifylld. Quattrone (2016) menar att konsumtionen av data som absoluta sanningar i realitet har minskat kunskapen och gjort handlingarna sämre. Vidare förklarar Quattrone (2016) att fokus på en diskussion inte är att diskutera det som presenteras för en utan snarare diskutera det som inte kommit med i mätningarna. Genom dessa diskussioner skapas en förståelse om situationen vilket en effektiviserad process, påverkad av digitaliseringen, inte medför. På så vis menar författaren att kunskapsskapande blivit mindre.

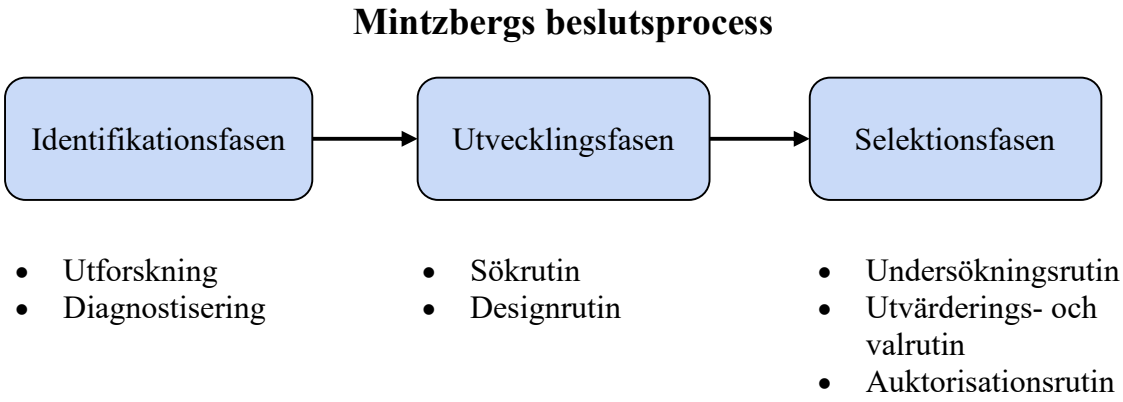
Quattrone och Iveroth m.fl. grundar sina tankar båda på att data behövs för att kunskap ska genereras. Den förstnämnda ser dock att datan ska användas som ett underlag för diskussion, som därefter genererar kunskap. Iveroth m.fl. (2018) menar istället att datan generar kunskap av att den bearbetas, men att processen inte innebär någon större diskussion.

2.3 Beslutsfattande

Inom alla organisationer fattas beslut av olika karaktär. Utgångspunkten i en strukturerad beslutsprocess förklarar Mintzbergs som en process i tre centrala faser, tre stödjande rutiner och sex dynamiska faktorer (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976).

Förhållande mellan de tre centrala faserna exemplifieras genom figur 5 nedan, där rutinerna som respektive fas består av presenteras i punktform under. Beslutsprocessen benämns som

helhet framöver som *Mintzbergs beslutsprocess* och under de nästkommande delarna av delkapitlet fördjupas respektive del i processen. Avslutningsvis förklaras även de dynamiska faktorer som kan påverka beslutsprocessen.



Figur 5 – *Mintzbergs beslutsprocess*
Källa: Mintzberg m.fl. (1976)

2.3.1 Identifikationsfasen

Mintzbergs beslutsprocess inleds med *identifikationsfasen* vilket syftar till den process som initierar behovet av att fatta ett beslut. Fasen kan delas upp i två rutiner, *utforskningsrutinen* och *diagnostiseringsrutinen* som syftar till att förklara hur behovet av ett beslut skapas (Mintzberg m.fl., 2018)

Utforskningsrutinen
Utforskningsrutinen innebär att situationer av att fatta nödvändiga beslut växer fram till följd av att en kris, möjlighet eller problem uppstår. Den bakomliggande orsaken till behovet av att fatta ett beslut beror i regel på en kris eller en möjlighet, vilket i sin tur beror på en enskild händelse eller flera faktorer som samtidigt inträffar. Grunden i rutinen är att den går att dela upp i antingen undersökande, vid en potentiell möjlighet, eller reaktiv, vid uppkomsten av ett problem eller kris. (Mintzberg m.fl., 1976).

Diagnostiseringsrutinen
Diagnostiseringsrutinen syftar till att förstå de faktorer som påverkar organisationen, vilket ska leda till en förståelse av vilket orsak-verkan-förhållande som råder i situationen (Mintzberg m.fl., 1976). Arbetet med att fastställa sambandet sker antingen formellt genom en arbetsgrupp som analyserar och fastställer lösning, eller informellt, vilket innebär att ingen dedikerad arbetsgrupp sätts samman. Utnyttjandet av det formella respektive informella tillvägagångssättet varierar på den underliggande situationen. Formella strukturer används i högre grad vid problem av mindre prioritet och i övriga fall, möjlighet och större problem, användes en informell struktur, vilket troligen kan förklaras genom karaktärsdragen av situationerna (Mintzberg m.fl., 1976).

Skillnaden mellan rutinerna är uppkomsten av behovet till handling. Den sistnämnda rutinen innebär att det över tid skett en förändring, medan den förstnämnde beror på en förändring som skett på kortare tid.

2.3.2 Utvecklingsfasen

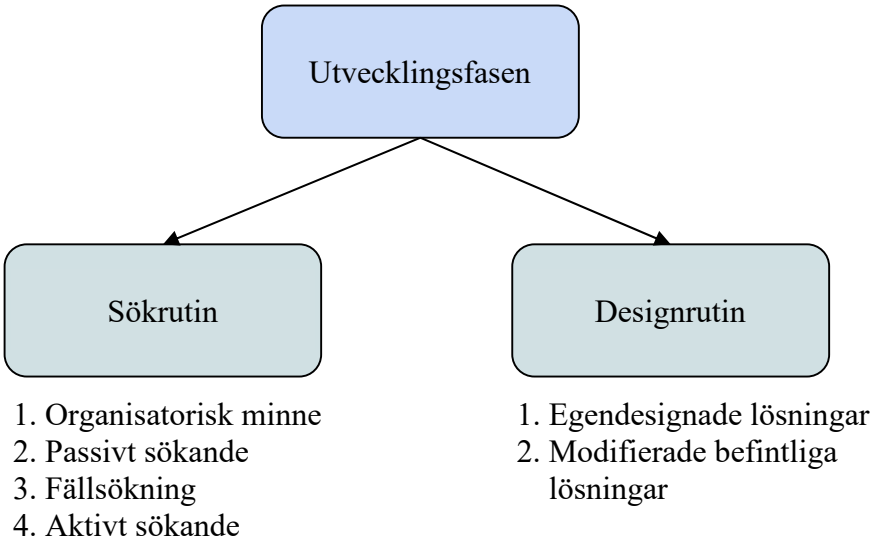
Kärnan i beslutsprocessen är de aktiviteter som används för att generera ett eller flera nödvändiga handlingsalternativ. Mintzberg m.fl. (1976) fann i deras undersökning av företags beslutsprocesser att majoriteten av resurserna fokuseras till denna process vilket går att dela upp i två rutiner, *sökrutin* och *designrutin,* vilket visualiseras i figur 6 nedan efter utökade förklaringar av respektive rutin.

Sökrutin

Sökrutinen syftar till den process som används för att hitta redan testade och genomförda handlingsalternativ. Sökprocessen bedrivs genom olika processer som sinsemellan har en hierarkisk ordning, vilket i regel brukar innebära att handlingsalternativ eftersöks inom organisationen genom dokumentation eller erfarenhet. Därefter följer en passiv sökprocess, där tiden mer eller mindre får leda fram till en lösning, vilket i sin tur följs upp med en fältsökning som involverar intressenter, till exempel leverantörer, i eftersökningen av lösningen. Det sista alternativet inom rutinen är ett aktivt sökande utanför organisationen. Sammanfattningsvis förklaras sökrutinen med att potentiella alternativ undersöks först inom organisationen och slutligen med externa parter, ett så kallat inifrån-ut perspektiv (Mintzberg m.fl., 1976).

Designrutin

Designrutinen är uppdelad i egendesignade lösningar och modifierade (befintliga) lösningar. Egendesignade lösningar är en komplex och iterativ process där problemet bryts ner så långt det går och där lösningen arbetas fram med tidens gång. Modifierade (befintliga) lösningar utgår från lösningar som redan existerar och är en betydligt snabbare process där lösningar enkelt kan bytas ut och testas om (Mintzberg m.fl., 1976).



Figur 6 – *Utvecklingsfasen*
Källa: Mintzberg m.fl. (1976)

2.3.3 Selektionsfasen

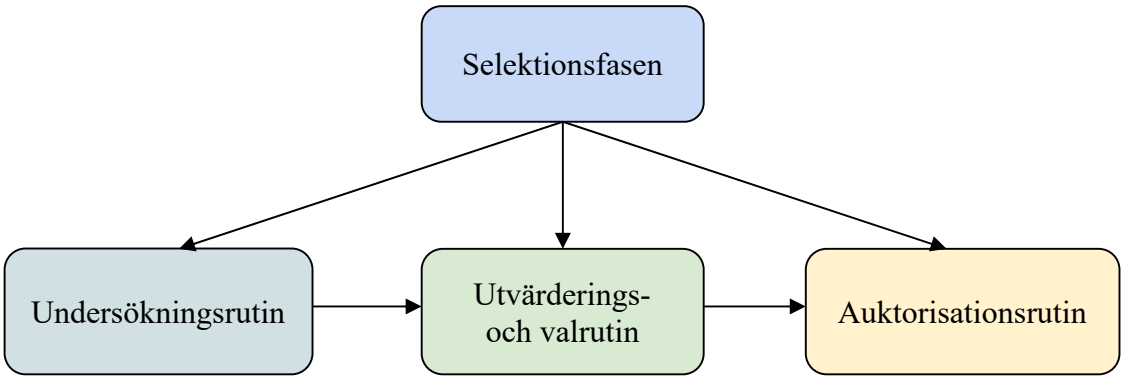
Selektionsfasen (figur 7) är sista fasen i Mintzbergs beslutsprocess. I tidigare steg har flertalet beslut och avvägningar gjorts och har på så sätt innehållit en mindre beslutsprocess per beslutsfas. Selektionsfasen består av tre rutiner: *undersökningsrutin, utvärderings- och valrutin samt auktorisationsrutin*. Undersökningsrutinen syftar till att väga olika alternativ mot

varandra och behålla de bästa alternativen. I utvärderings- och valrutinen utvärderas de olika kvarstående alternativen och väljer ett handlingssätt. Slutligen ska den valda lösningen och handlingssättet implementeras inom organisationen där det ska godkännas av företagsledningen (Mintzberg m.fl., 1976).

Undersökningsrutin
Undersökningsrutinen syfte är att vid flera olika alternativ grundligt kontrollera och fastställa om något faller utanför de begränsningar som råder. Syftet med fasen är att presentera de aktuella alternativen på ett överskådligt vis för beslutsfattaren. (Mintzberg m.fl., 1976).

Utvärderings- och valrutin
Utvärderings- och valrutinen förklarar Mintzberg m.fl. (1976) att det presenterade alternativet justeras om beslutsfattaren anser det nödvändigt. Utöver anpassning förklarar författarna att rutinen innebär att eventuella beslutsfattare ställer olika alternativ mot varandra och genom förhandling till slut kommer överens.

Auktorisationsrutin
Efter fastställt beslut verkställs beslutet inom företaget, där ett beslut eventuellt enbart kan stoppas då en formell instans väljer att blockera det. Auktoriseringen varier mellan organisation och företagskultur, samt vart i organisationen beslutet fattades (Mintzberg m.fl., 1976).



Figur 7 – *Selektionsfasen*
Källa: Mintzberg m.fl. (1976)

2.3.4 Stödjande rutiner till beslutsprocessen

För att en beslutsfattare ska kunna fastställa en lösning har det fastställts att det behövs underliggande rutiner inom ett företag. Mintzberg m.fl. (1976) beskriver dessa rutiner som *kontrollrutiner*, *beslutskommunikation* och slutligen den underliggande *beslutspolitiken*, samtliga beskrivna nedan.

Kontrollrutin
Kontrollrutinen handlar om grunden i det beslut som fattas och hur beslutsfattaren planerar samt allokerar resurser. Rutinerna varierar i formalitet och kan inkludera allt från tidsram till resursallokering (Mintzberg m.fl., 1976).

Beslutskommunikationsrutin
Beslutskommunikationsrutin handlar om hur information överförs inom organisationen, dels nerifrån upp och dels uppifrån och ner. Rutinen har i sin tur genererat underliggande rutiner i

form av en undersökande rutin som används för att fastställa behovet av att fatta beslut, en utredande rutin som syftar till att hitta orsak-verkan-samband och slutligen informationsspridning vilket syftar till att sprida kännedomen om beslutssyftet.

Beslutspolitik
Beslutspolitik grundar sig på individers påverkan inom organisationen oberoende av den officiella platsen den befinner sig inom. Vilket kan innebära styrkan mellan personer i ledningen eller övriga delar av organisationen, vilket kan vara en avgörande faktor att förstå för att ett beslut ska accepteras inom organisationen.

2.3.5 Faktorer som påverkar beslutsprocessen

Mintzberg m.fl. (1976) fann under framtaget av beslutsprocessen att trots beslutsprocessen kunde generaliseras upptäcktes även faktorer som kunde störa och påverka beslutsprocessen. Författarna förklarade att dessa störningar kommer från den externa miljön och beror på den kontext eller miljö som ett företag befinner sig i. Störningarna på beslutsprocessen benämner författaren som dynamiska faktorer, vilka är sex stycken till antalet, och presenteras nedan.

Avbrott
Avbrott som antingen påverkat projektet i form av det har behövt ändra tempo eller riktning. Bakgrunden till avbrotten förklaras med att det antingen är beslutsfattarna som försenar processen eller andra faktorer som till exempel finansiering (Mintzberg m.fl., 1976).

Schemaförseningar
Schemaförseningar beror på att en beslutsfattare samlar ihop flertalet beslut till ett och samma tillfälle. Förfarandet leder i sin tur till att en del beslutsprocesser stannar upp till följd av det här (Mintzberg m.fl., 1976).

Återkopplingsförseningar
Återkopplingsförseningar beror på att en beslutsfattare väntar återkoppling på tidigare beslut innan nästa fattas (Mintzberg m.fl., 1976).

Tidsförändringar
Tidsförändringar beror på att beslutsfattare eller annan person som kan påverka processen aktivt fördröjer eller påskyndar den. Anledningen till det förklarar författarna att det finns faktorer utanför beslutsprocessen som behövs justeras efter, det kan bland annat vara att antingen nå marknaden före eller efter en konkurrent (Mintzberg m.fl., 1976).

Inlärningscykel
Inlärningscykeln syftar till den process som fortgår för att komma fram till rätt handlingsalternativ. Där samtliga faser i processer återkommer i praktiken då beslutsfattaren och organisationen får nya insikter vilket förändrar referensramen (Mintzberg m.fl., 1976).

Återkomst av misstag
Återkomsten av misstag innebär att tidigare avvisade handlingsalternativ omvärderas, beslutsfattaren ändrar vad den tycker är acceptabelt, eller så omarbetas förslaget tills det faller inom ramen som accepteras (Mintzberg m.fl., 1976).

2.4 Styra en organisation

Merchant & Van Der Stede (2017) förklarar att svårigheterna med ekonomistyrning beror på att de anställda saknar förståelse av vad som förväntas av dem, de saknar motivation eller att de känner att de inte kan leverera vad som förväntas av dem. Med dessa faktorer som grund förklarar samma författare att en framgångsrik eller lyckad ekonomistyrning innebär att en ledning är trygga i att inga oförutsedda händelser uppkommer.

Åtgärder att vidta för att riskminimera svårigheterna ovan förklarar författarna, Merchant & Van Der Stede (2017), främst sker genom ökad automatisering av processer, eliminering av processer, centralisering av beslut (vilket är särskilt vanligt i mindre organisationer) och genom riskdelning mellan organisationer. Kort sagt innebär samtliga av dessa åtgärder att individens enskilda möjlighet att påverka organisationen negativt minimeras. Även det faktum att åtgärderna omfattar större delen av organisation är det inte heltäckande och ytterligare styrningsprinciper krävs. Merchant & Van Der Stede (2017) ger exempel på styrning av en organisation utefter resultat, handlingsstyrning och sociala kontexter, vilket förklaras i det efterföljande avsnittet. En kompletterande styrning förklarar Simons (1994) kan ske utefter sina principer om Four Levers of Control, hädanefter benämnt som FLC, och förklaras ytterligare i kapitalet efter tankarna från Merchant & Van Der Stede.

2.4.1 Resultat-, handlings-och social styrning

Oberoende av vilken styrform ett företag använder sig av är grundtanken bakom samtliga styrformer att styra riktningen för människorna inom en organisation. Delar av varje styrform förekommer i regel inom samtliga organisationer, nedan följer en förklaring av respektive utifrån Merchant & Van Der Stede (2017).

Resultatstyrning

Resultatstyrning grundar sig i tankarna kring att mål sätts upp och att de därefter utvärderas utefter hur de uppfylls. Förekomsten av resultatstyrningen är särskilt vanligt inom decentraliserade organisationer och/eller där anställda har som uppdrag att uppnå någonting istället för att enbart utföra en specifik uppgift (Merchant & Van Der Stede, 2017).

Handlingsstyrning

Handlingsstyrningens grundläggande tankar är att begränsa individen i organisationen genom ramverk som försäkrar rätt beteende efterlevs. Styrningsprinciper innehåller i sig olika former av processer för att uppnå denna styrning vilket kan vara tydlig ansvarsfördelning, processbeskrivningar, granskning av högre chef och att en specifik uppgift tilldelas med resurser för att säkerställa att den blir gjord rätt (Merchant & Van Der Stede, 2017).

Social styrning

Social styrning innebär att verksamheten styrs genom en social kontext, vilket syftar till att relationen mellan individer ska öka troligheten till ett önskvärt beteende. Styrningsprinciper sker delvis vid den initiala kontakten genom en anställningsprocess, men även genom utbildningar under anställningen (Merchant & Van Der Stede, 2017).

2.4.2 Four levers of control

En alternativ styrform till Merchant och Van Der Stede (2017) introducerade Rodger Simons. Med ett fortsatt fokus på att styra individerna utgår Simons tankar från 1994 på att samtliga företag besitter flertalet nyckelfaktorer för att nå framgång, vilket i sin tur kräver specifika verktyg för att påverka. Nyckelfaktorerna som Simons (1994) menar som avgörande är

förståelse kring kärnvärden, vilka risker som måste undvikas, de strategiska osäkerheter som råder och vilka de avgörande prestationsmåtten är. Efterföljande stycken berör respektive styrform inom FLC.

Belief system
Belief systems innebär en styrning utifrån företagets värderingar. Styrningen i sin tur genomförs utifrån officiella dokument där företagets mission och vision är samlade. Värderingsbaserad styrning är en styrform som syftar till att skapa momentum för att skapa förändring utifrån de ramverk som företaget har satt upp (Simons, 1994).

Boundary systems
Boundary systems är en styrform som i större grad fokuserar på att minimera riskerna genom uppförandet av officiella dokument. Utgångspunkten i styrningen är traditionella processer och dokument i form av budgetar, strategiska planer och uppförandekoder. Grundläggande syftet med denna form av styrning är att en anställd ska ha möjlighet till hög kreativitet under begränsade former (Simons, 1994).

Diagnostic control systems
Diagnostic control systems fokuserar på de kritiska prestationsmåtten för att nå framgång. Styrningen syftar till att uppnå uppsatta mål med hjälp av fastställda planer och strategier, där kärnan i styrningen är att mäta och fastställa status på företaget. Informationen grundar sig på information från system och avstämningsprocessen med efterföljande beslut är en stor del av processen (Simons, 1994).

Interactive control system
Interactive control systems fokuserar i sin tur på interaktionen inom en organisation. Vilket är särskilt viktigt när det förekommer osäkerhet om den framtida riktningen för organisationen. Grundläggande i den interaktiva styrformen handlar om att skapa möjligheter för interaktion mellan högre rankade chefer och övriga anställda (Simons, 1994).

Kombinationen av samtliga av ovan styrformer förklarar Simons(1994) att dem aggregeras upp till strategin för företaget. Där respektive nyckelfaktor på ett eller annat vis bearbetas genom strategin och prioriteras beroende av företagets stadie i utvecklingen.

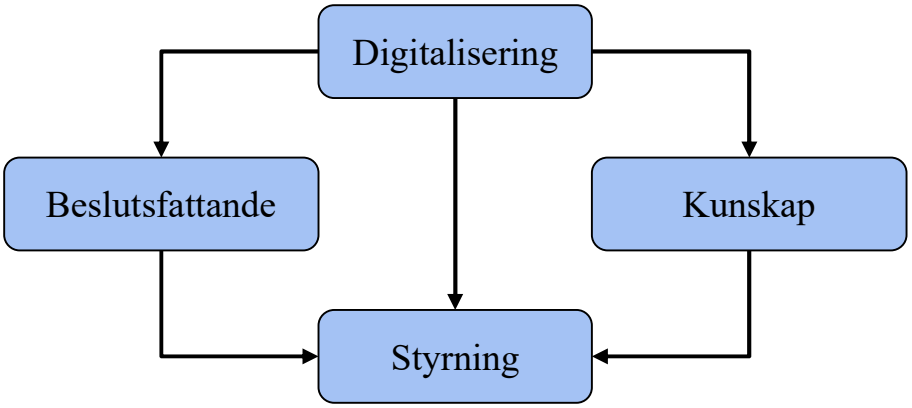
2.5 Teoretisk analysmodell

Teorin som presenterats ovan blir underlag för analysmodellen som används för att analysera empirin. Det analytiska ramverket tar utgångspunkt i definitionerna av digitalisering, digifiering och digital transformation (Ek & Ek, 2020). De möjliggörande faktorerna att effektivisera processer (Peppard, 2016), samla in data och mäta prestation (Kaplan & Norton, 1992) samt hur digitaliseringen påverkar kompetenskrav hos medarbetare (McKinsey, 2020).

Från teorin kopplat till kunskap tas DIKW-pyramiden och den hierarkiska kopplingen mellan data, information, kunskap och insikter med för att undersöka hur data påverkat kunskapsskapandet. Vidare tas Quattrones tankar gällande kunskapsskapande och hur data kan vara kunskapshämmande i en organisation.

Mintzbergs beslutsprocess ligger som grund till hur beslut fattas i en organisation. Modellen består av de tre faserna identifikationsfasen, utforskningsfasen samt selektionsfasen där digitaliseringens effekt på beslutsprocessen redogörs i det empiriska underlaget.

Avslutningsvis används de grundläggande styrmodellerna från Merchant och Van Der Stede resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning som grund i att identifiera vilken styrningsmodell bolagen använder. Vidare används Simons FLC som en vidareutveckling på Merchant och Van Der Stedes teorier och kommer representera hur styrningens fokus förändrats sedan digitaliseringen.



Figur 8 – *Den teoretiska modellen*

Figur 8 illustrerar den analysmodell som används i uppsatsen. Modellen utgår från att undersöka effekterna digitalisering haft på kunskap och beslutsprocessen i bolag. Vidare kommer de potentiella effekterna på kunskap och beslutsprocessen analyseras i hur de har påverkat styrningen. Avslutningsvis undersöks digitaliseringens direkta effekt på styrningen.

3. Metod

Följande kapitel inleds med en motivering av vald forskningsmetod, fortsätter med en förklaring om hur det teoretiska ramverket fastställts och fortsätter med en genomgång av respondenterna. Slutligen presenteras hur den inhämtade datan bearbetats samt de etiska aspekter som tagits hänsyn till.

3.1 Val och motivering av forskningsmetod

För studien valdes en kvalitativ metod med syfte att få reda på respondenternas åsikt rörande digitaliseringens direkta och indirekta påverkan på styrningen av företag. Utöver det så avsåg intervjuerna även ta reda på ifall det skett någon förändring i styrningen till följd av digitaliseringen. Valet av en kvalitativ metod grundade sig på Patel och Davidsson (2014) som nämner att en kvalitativ intervju genererar svar av högre detaljrikedom samtidigt som respondentens vardag på ett bättre vis blir återberättad.

3.2 Litteraturbearbetning

Grunden i litteraturundersökningen är den teori som författarna presenterats för i tidigare kurser på Handelshögskolan i Göteborg. Av den tidigare presenterade litteraturen fokuserade efterforskningen på litteratur som är relevant eller direkt berör områdena digitalisering, kunskap, beslutsfattande och styrning inom en organisation.

Som komplement till den litteratur som använts vid tidigare studier gjordes efterforskningar genom Göteborgs Universitets sökfunktion samt Google Scholar. Sökorden som användes var i regel engelska för att inte begränsa sökträffarna i alltför hög grad. Ett urval av de sökord som användes är “management accounting” och “management accounting and digitalization”.

3.3 Respondenterna

För att få en förståelse som sträcker sig utanför en specifik bransch/ sektor kontaktades respondenter som hade olika sorters bakgrund. Kontakterna grundades sig på personliga kontakter eller referenser samt genom intressesökning på sociala medier i from av LinkedIn.

Kravet från författarna på respondenterna var att de skulle ha erfarenhet från att aktivt arbeta med ekonomistyrning eller se de direkta konsekvenserna av det. Det sistnämnda syftar i regel till revisorer. Lämplighetsbedömningen gjordes utefter tidigare erfarenheter och svaren från intervjuerna, där potentiellt juniora respondenter uteslöts till följd av bristen på erfarenhet.

Inför intervjuerna informerades samtliga respondenter om att deras identitet skulle förbli anonym, vilket både ökar troligheten att svaren inte är fabricerade i deras arbetsgivares favör. I samband med starten av intervjun informerades även respondenterna att det är den individuella erfarenheten som är intressant och inte den åsikt som företaget nödvändigtvis står bakom.

Urvalsgruppen ansågs vara passande för rapportens omfattning, särskilt då respondenterna har relevant erfarenhet och inte minst bidrog till rapporten. Ett ökat antal respondenter var önskvärt i det initiala stadiet dock så visade sig att utbrottet av Covid-19 i samhället begränsade möjligheterna att få till intervjuer om så enbart digitalt. Den huvudsakliga faktorn till det här var främst svårigheterna med att nå ut till personer samt att personer som var friska hade en ökad arbetsbelastning och inte hade tid. I urvalsgruppen var det två av respondenterna som direkt påverkats av sjukdomen, samt ytterligare två tilltänkta respondenter kunde ej delta till

följd av den ökade arbetsbelastningen. Under perioden då respondenter kontaktades visade det sig även att tiden för rapporten är särskilt intensiv för de som var aktuella som var respondenter.

Fördelningen mellan män och kvinnor är 80 procent mot 20 procent. Vilket inte motsvarar den grundläggande inställningen en optimal könsfördelning. Samtidigt presenterar Internetstiftelsen (2019) att män och kvinnor inte signifikant skiljer sig i användandet av digitala samhällstjänster. Även om insikterna från Internetstiftelsen (2019) ger en indikation på att män och kvinnor har liknande digitala vanor bör en mer jämlik fördelning användas i framtida undersökningar.

I enlighet med garantierna om att respondenterna ska förbli anonyma genom intervjun presenteras enbart information som återfinns i tabellen nedan.

Tabell 1 – Beskrivning av intervjurespondenter

Referens i text	Yrke	Kommentar
Respondent 1	VD på en ekonomikonsultbyrå.	Bred kundbas där företaget hen arbetar på har ansvar för kundernas ekonomiska rapportering samt styrning.
Respondent 2	Verksamhetsansvarig för en mindre ekonomikonsultbyrå.	Erfarenhet från både styrningen av den egna verksamheten samt från kunderna de arbetar för.
Respondent 3	Auktoriserad revisor och varit yrkesverksam i över 30 år.	Presenterar erfarenheter från både kunder men också hur den interna styrningen.
Respondent 4	CFO för ett logistikföretag.	Framför sina erfarenheter från att utveckla ekonomifunktioner.
Respondent 5	VD för en ekonomikonsultbyrå som fokuserar på mindre bolag.	Presenterar sina erfarenheter från styrningen av mindre bolag.

Kombinationen av respondenter för rapportens syfte ses som passande då de har en bred bakgrund och varit yrkesverksamma under perioden som digitaliseringen och den digitala transformationen av samhället har skett. Då respondenterna blev informerade om och svarade utefter det perspektiv de själva önskat, antingen baserad på egna erfarenheter eller exempel från kunder, ger den varierande bakgrund av erfarenhet ökad möjlighet att förstå hur digitaliseringen påverkat Sveriges företag. Med grund i att ingen av respondenterna är aktiva i ett stort bolag, eller enbart arbetar mott ett, är svaren passande för att ge en indikation på hur effekten från digitalisering skett på övriga bolag.

3.4 Datainsamling

Efter fastställandet av respondenter gjorts fastställdes en tid för intervju, där kommunikationen med respondenterna skedde genom skriven media, främst genom mail eller sociala nätverk. Från och med den inledande intervjun, med respondent 1, arbetades en intervjumall fram utifrån trattekniken. Med syfte att inleda med generella frågor som därefter blev mer och mer precisa. Syftet utifrån Patel och Davidsson (2014) med tekniken är att respondenten ska aktiveras och känna sig motiverade under hela intervjun. Inledningsvis börjar intervju med frågor rörande respondentens erfarenhet och centrala begrepp för uppsatsen, följt därefter av diskussioner kring mer övergripande hur digitaliseringen påverkat styrningen och beslutsfattande. Slutligen avslutades intervjun med frågor rörande nyckeltal och övrigt som respondenten önska lyfta, vilket möjliggjorde för respondenten att framföra det som den eventuellt missat. Nyckeltal lyftes som en del i att konkretisera hur styrningen förändrats, men uteslöts i övriga delar av uppsatsen då fokus för uppsatsen ändrats. Samtliga frågor återfinns i bilaga 1.

Den planerade pilotintervju genomfördes som en ordinarie respondentintervju med respondent 1, på grund av att det inte tidsmässigt var möjligt att genomföra tidigare då respondenten insjuknat i Covid-19 och varit sängliggande. För respektive intervju avsattes 60 minuter, vilket var väl tilltaget och ledde till att samtliga intervjuer kunde hållas inom ramen.

De likalydande frågorna som ställdes bidrar till en standardisering enligt Patel och Davidsson (2014), något som medför att svaren kan jämföras och ställas mot varandra. Dock bidrar öppenheten i frågorna till låg struktur, vilket ovan också anser bidra till att svaren blir mer utförliga och personliga. För att säkerställa de forskningsetiska kraven skickades information om intervjun ut i förväg, dock så kunde detta ej genomföras vid respondent 4. Informationen som skickades ut återfinns i ingressen till bilaga 1.

På grund av den samhälleliga förändringen som skett, och som följd av att myndigheterna uttryckligen önskat minimal kontakt utför sin närmsta umgängeskrets, genomfördes samtliga intervjuer digitalt.

3.5 Dataanalys

För att säkerställa att författarna inte missade vad som sades under intervjun spelades samtliga intervjuer in efter muntligt samtycket från respondenten. Transkriberingen skedde därefter och vid tvivelaktigheter i vad som menades med ett uttalande och vid citat kontaktades respondenten.

Den efterföljande bearbetningen av samtliga intervjuer skedde därefter genom att svaren placerades under samma fråga i ett dokument. Därifrån skapade författarna en förståelse om tankarna och åsikterna som respondenterna uttryckt, vilket genererade citat från de mest tankeväckande eller gemensamma åsikterna, vilket presenteras i kapitel 4. Respondenterna som inte citerats återberättas genom kommentarer i avvikelser från citatet. De fall då inget citat kunde användas lämnas enbart en generell förklaring.

Empirikapitlet presenteras därefter under fyra rubriker som sammanfattar de områden som är särskilt viktiga för uppsatsen. Skillnaderna gentemot intervjumallen beror på syftet med uppsatsen. Där uppdelningen i intervjumallen ska ses som en vägledning under intervju för författarna samt ge en förståelse för respondenten av vad som förväntas från den. Med grund

i det teoretiska ramverket som presenterats drogs slutsatser och analyser som presenterades i de avslutande kapitlen.

3.6 Etik och kvalitet

I planeringen av intervjuprocessen har utgångspunkten varit från de forskningsetiska principer som presenterats av Vetenskapsrådets (2002). Grunden i dessa råd är individskyddskravet som konkretiserats ner i fyra huvudkrav. Respektive krav presenteras nedan och exemplifieras utifrån hur författarna valt att applicera det.

Det råder inte några intressekonflikter mellan författarna och respondenterna. Ingen av författarna har en anställning som beror på respondenten eller försökt/försöker bli rekryterad till eller med hjälp av en respondent. På så vis ska båda författarna ses som ojäviga och utan intresse i att påverka resultatet i forskningen.

3.6.1 Informationskravet

För att uppfylla informationskravet från Vetenskapsrådet (2002) informerade författarna före intervjun startade respondenten om syftet med intervjun och forskningen. Slutligen informerades respondenten om att uppsatsen efter godkänt betyg kommer publiceras i likhet med övriga rapporter från fakulteten. Rapportens art och det faktum att ingen av respondenterna kontaktades genom en arbetsgivare finns det inga indikationer för att respondenterna känt sig tvingade att delta.

3.6.2 Samtyckeskravet

Vid den inledande diskussionen, där delarna som berör informationskravet framfördes till respondenten, informerades att citat från intervjun kan förekomma vilket innan publicering kommer skickas för att säkerställa att de är korrekt angivna. Vidare informerades respondenterna om att de när som helst kunde välja att avsluta intervjun utan konsekvenser. Vilket nämndes i det andra stycket under 3.6 förekommer inget beroendeförhållande mellan författarna och respondenterna. Samtliga delar som presenterats ovan är en del av Vetenskapsrådet (2002) samtyckeskrav.

3.6.3 Konfidantialitetskravet

Den enda information som publiceras återfinns under 3.3 i rapporten, övrig information kommer efter genomförd och inlämnad rapport att förstöras. Vilket är en del av Vetenskapsrådet (2002) konfidentialitetskrav. Vidare inhämtades inga uppgifter från respondenterna som berör etiska frågor, vilket annars skulle kräva skriftligt godkännande enligt samma krav.

3.6.4 Nyttjandekravet

Med grund i att all information rörande respondenterna kommer förstöras efter publicering återfinns inte möjligheten att använda information i någon annan form än som den publicerats i denna rapport. Genom att informationen inte lagras för något annat ändamål än forskning uppfylls Vetenskapsrådets (2002) nyttjandekrav.

3.7 Kritik mot denna forskning

Kritiskt sett kan man ifrågasätta relevansen av forskningen med en avgränsning mot mindre bolag. Dock ska denna kritik ställas i hänsyn till hur Sveriges näringslivs är uppbyggd, där majoriteten av alla är anställda i mindre bolag innebär studien att öka förståelsen för digitaliseringen påverkan på den största andelen. Vidare är det avgörande att förstå innebörden digitaliseringen haft på mindre bolag för att förstå utmaningarna de ställs inför, vilket kan vara avgörande i konkurrens med betydligt större bolag.

Avgränsningen som inte gjorts i tid gällande digitaliseringens påverkan grundar sig på den effekt som presenteras av McKinsey. Då det redan skett hög grad av digitalisering generellt sätt, med tillhörande automatisering, möjliggörs det att få en förståelse av mer generella drag. En förståelse som är viktigt när förändringshastigheten är hög och nya möjligheter tillkommer som förändrar grundförutsättningarna för hur bolag bedriver sin verksamhet.

Urvalet av respondenter går det att vara ifrågasättande till. Dels att de inte hade en liknande bakgrund och att de arbetade i vitt skilda organisationer. Dock så ansågs valet av respondenter medföra tillräckligt med insyn i hur de generella förändringar varit, vilket på så vis ger en förklaring som mer troligt beskriver en större andel av de mindre bolagen i Sverige. På så vis ses respondenterna som passande för rapportens syfte.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras en sammanställning av de fem intervjuer som genomförts. Kapitlet delas in i fyra delkapitel som följer intervjuernas innehåll och de fokusområden uppsatsen behandlar. Områdena är digitalisering, kunskap, beslutsfattande samt styrning.

4.1 Digitalisering

Respondent 1 anser att digitalisering är arbetet med digitala data, där det analoga arbetssättet med papper och pärmar inte används längre. Företaget respondenten representerar ser digitaliseringen som en förutsättning, där de arbetar med mycket utvecklingsprojekt i företag som ännu inte sett möjligheterna med digitaliseringen. Enligt respondenten innebär digitalisering en ökad flexibilitet och en kvalitetssäkring. Genom att arbeta digitalt har tillgängligheten ökat samt den manuella handpåläggningen och de felaktigheter som kan uppstå har minskat. Datan tillåter på så sätt företag att arbeta mer med styrning och att kvalitetssäkra arbetet, men det är ingenting som sker automatiskt utan det krävs noggranna underliggande kvalitetsprocesser och rutiner. Respondent 1 berättar:

> *Jag skulle säga digitaliseringen har blivit en möjliggörande faktor. Men varnar även för att bara för det är digitalt innebär det inte att det är kvalitetssäkrat, där en del tror att bara för man har tillgång till data i bokföringssystem eller redovisningssystem så tror man den är kvalitetssäkrad och man kan lita på innehållet.*

Vidare berättar respondenten att kravet på finansiella data har ökat sedan digitaliseringen, eftersom möjligheten att få tillgång till data är bättre. Att säkerställa att de underliggande processerna för datahantering fungerar och är effektiva bidrar till ökad möjlighet att kunna lägga in större mängder data. Utmaningen med digitaliseringen är enligt respondenten att använda data på rätt sätt, att inte drunkna i stora datamängder och detaljer. Respondenten förklarar:

> *Det digitaliseringen gör är "att inte se skogen för alla träden". [...] bara för man kan uppdatera i realtid betyder inte mer förbättringar. Man behöver få disciplin på datahämtningar.*

Respondent 2 har under sin långa karriär tydligt märkt av den digitala transformationen och skillnaden mellan hur arbetet genomfördes innan digitaliseringen och hur arbetet nu genomförs. Respondentens uppfattning av digitalisering anses vara den digitala transformation som ägt rum. Förändringen från ett analogt arbetssätt till ett digitalt, där användningen av fysiska papper, dokument och pärmar mer eller mindre upphört och där man istället arbetar i digitala system som samverkar med varandra. Respondent 2 förklarar:

> *Redovisningen är ju känd för att vara mycket papper, mycket kvitton, pärmar och så vidare vilket är på väg bort och blir istället i en digital form. Man får en helt annan översyn på det vilket bara är positivt.*

Företaget respondenten är verksam för följer digitaliseringens utveckling noga och ser det som ett måste för att kunna fortsätta driva och utveckla verksamheten. Inom organisationen förekommer motsättningar till digitaliseringen och det förändrade arbetssätt som det medför. Enligt respondenten ställer det högre krav på medarbetarna att kunna ta till sig de nya tekniker och program som används. Möjligheterna med digitaliseringen är enligt respondenten oändliga, exempelvis kan företagare vara mer up-to-date, enklare få en tydlig överblick över företagets

prestation och skapa ett effektivare arbetssätt. Utmaningarna med digitaliseringen är att engagera medarbetarna att ta till sig den nya tekniken och anpassa sig till det nya arbetssättet. Det blir enklare att mäta prestationer och se verkligheten på ett annat sätt vilket innebär högre krav på medarbetarnas insats.

Respondent 3 har över 30 års erfarenhet inom näringslivet och ser digitaliseringen som förändringen i att arbeta digitalt istället för analogt. Att övergå till arbeta digitalt har enligt respondenten tagit sin tid, men att företaget idag är up-to-date. Enligt respondenten har arbetssättet inneburit en ny arbetsstandard där allt måste göras digitalt och att arbeta analogt mer eller mindre är förbjudet. Digitaliseringen har enligt respondenten underlättat mycket av arbetet där det numera går att arbeta från var man vill. Det har framförallt inneburit stora fördelar i dagens rådande pandemi, på ett enkelt sätt och med allt material samlat kan arbeta hemifrån och samtidigt få gjort det som ska göras.

Utmaningen respondenten ser med digitaliseringen är säkerheten, då företag blir allt mer sårbara digitalt och det förekommer mycket sabotage. Det ställer därför höga krav på IT-strukturen att dokument och material är säkert lagrade. Samtidigt som säkerheten blir bättre blir även hoten utifrån, i form av cyberattacker, smartare. Möjligheterna med digitaliseringen är ett enklare arbetssätt, där material kan delas internt och externt betydligt lättare. Kundkontakten underlättas då de system som används kan kommunicera med varandra och samla allting på ett och samma ställe. Respondent 3 berättar:

> *Det finns allt fler program där man kan arbeta och dela material, det har ju också varit i viktigt i sammanhanget att arbeta digitalt [...] jag komma åt allt material från datorn, istället för att behöva hämta pärmar för att ta del av informationen.*

Respondent 4 förklarar digitalisering som ett arbetssätt och/eller process utan manuell hantering. Genom att exempelvis kunna digitalisera kvitton kan tid frigöras åt annat, och på så sätt skapa värde på ett relativt enkelt sätt. Utvecklingen har enligt respondenten varit positiv överlag, där digitaliseringen har inneburit en enkelhet i hur människor arbetar och kan arbeta inom en organisation. Det krävs dock ett stort arbete i att få allting på plats, vilket respondenten beskriver som en utmaning. Det kan ofta vara komplexa system som implementeras och där är arbetsinsatsen för att få grunderna rätt väldigt stor. Respondenten belyser även att det måste finnas en förankring och en support inom organisationen som talar om vart organisationen är på väg. Möjligheterna som respondenten ser med digitaliseringen är en ökad effektivitet, då systemen medarbetarna arbetar i öppnar upp möjligheter för bättre analyser.

Respondent 5 beskriver digitaliseringen likt tidigare respondenter; att medarbetare numera arbetar digitalt istället för att använda fysiska dokument. Digitaliseringens utveckling följs av noggrant av respondentens företag, men belyser att automatisering är en viktig faktor för välfungerande digitalisering. Enligt respondenten finns det en möjlighet för automatisering när man digitaliserar verksamheten. Huvudsakligen handlar det om att automatisera de moment som vanligtvis är enformiga och tidskrävande, där man vill frigöra tid för viktigare saker. Respondent 5 beskriver:

> *Vi vill ha automagi. Vi vill att så mycket som möjligt av det tråkiga stansandet och dem bitarna ska göras automatiskt och att vi stämmer av, rimlighetsbedömer och stämmer av att bank och skattekonto, leverantörsskulder, kundfordringar, och alla dem bitarna stämmer.*

> *Och sen lyfter över mer så vi kan ge råd till våra kunder i samband med rapporterna*

Vidare förklarar respondenten att utmaningarna med digitaliseringen är att bli ineffektiv, där risken för ineffektivitet kan uppstå om man inte automatiserar, då digitala underlag kan missas, eller att tekniska program och hjälpmedel missbrukas. Möjligheterna med digitaliseringen är ökad effektivitet, vilket företag har störst potential att lyckas med ifall de klarar av att kombinera digitaliseringen med automatisering. Vid en ökad effektivitet kan tid användas bättre och information inom organisationen kan enklare spridas.

4.2 Kunskap

Respondent 1 belyser vikten av att ha den tekniska kunskapen, som till en följd av digitaliseringen, tillkommit. Det är viktigt och nästan avgörande att förstå, tolka och analysera datan för att dra nytta av digitaliseringen. Kunskapskravet på grundläggande kunskap har enligt respondenten också ökat. Vidare förklarar respondenten att människor och företag förlitar sig för mycket på datan och tron på att den är korrekt. I verkligheten, förklarar respondenten, att ju mer data du har desto högre är kraven på att du faktiskt kan sortera, analysera och använda den. Risken med att inte besitta den tekniska kunskapen och kunskap gällande datahantering är att det blir 'information overload' i organisationen, att användaren inte ser helheten utan fastnar i detaljerade data. Respondent 1 berättar:

> *Att ha en förståelse för hur man kopplar affärsmodeller, affärsflöden, kapitalbindning och liknande, den kunskapen och erfarenheten kan digitaliseringen inte ersätta; snarare tvärtom och det kan till och med bli farligt om man inte har den erfarenheten och tror att de digitala lösningarna ska fixa allt. Kombinationen med digitala data, ett strukturerat och rutinerat affärs- och ekonomitänk är en bra kombination där båda behövs.* [...] *man måste ha god förmåga att fånga upp nyanser i affärerna, där utbildning, erfarenhet och rutin kommer in i bilden*

Respondent 2 förklarar att tidigare var yrkesrollens kunskap det enda som behövdes, medans det idag krävs en ökad kunskap gällande teknik och IT. För att kunna genomföra ett bra jobb behövs yrkeskunskapen kombineras med de tekniska kunskaperna för olika program, IT och datahantering. Vidare förklarar respondenten att den grundläggande yrkeskunskap också förändrats, där användare gått från att kunna förstå hur saker och ting hör ihop till att applicera kunskapen och ge råd åt exempelvis kunder i betydligt större utsträckning. Respondent 2 berättar:

> *Att hitta medarbetare som snabbt kan ta till sig nya kunskaper inom IT-sektorn. Vi går ju från den "vanliga" och lägger in siffror i ett bokföringsprogram till att kunna ge råd, nästan som en controller [...] Bokföringskunskapen kräver sitt hela tiden, sin grund. Det som tillkommit är den tekniska biten, att man ska veta var i programmen man går in och gör vissa saker, hur man lägger upp en konteringsmall och det tekniska sättet det görs på.*

Respondent 3 förklarar att digitaliseringen skapar möjligheter för att snabbare och enklare kunna skapa kunskap, både för individen men även för organisationen. Den digitala utvecklingen har bland annat möjliggjort att undersökningar enklare kan skickas ut för att erhålla betydelsefull information, som sedan kan användas till kunskap vid beslutsfattande. Dock förklarar respondenten att det finns risker med digitaliseringen kopplat till kunskapsskapandet. I en allt mer digital värld sker allt mindre fysisk interaktion mellan människor. Enligt respondenten är diskussioner, interaktioner och brainstorming en väldigt viktig del i kunskapsskapandet där kunskaper, kompetenser och erfarenheter kombineras som skapar insikter. Respondent 3 berättar:

> *Man behöver ha kvar kreativiteten, den har delvis hämmats till följd av digitaliseringen. Ska man ha lösningar på saker och ting, och människor möts i sammanhang händer ju saker som inte annars händer om man sitter hemma från sin dator. Tror man behöver ha en del av det "gamla". Hjärnan måste ha olika saker för att trigga igång, och finnas olika metoder framöver [...] där man i diskussioner kan hitta möjligheter och lära sig om varandras kompetenser.*

Respondent 4 belyser de möjligheter digitaliseringen kan medföra för kunskapsskapandet. Det krävs en ökad förståelse för de tekniska delarna och hur data hanteras för att kunna skapa mer kunskap. Vidare förklarar respondenten att digitaliseringen möjliggjort att användare kan lägga mer tid vid analyser och att förstå data än tidigare. Förr lades uppskattningsvis 90 procent av tiden i att strukturera, sortera och föra in data i systemen och 10 procent lades på analys vilket idag, sedan digitaliseringen, nästan är tvärtom där användare istället kan lägga 90 procent på analys och skapa förståelse då data enklare och automatiserat kommer in i systemen. Respondenten förklarar att för att kunna nyttja de möjligheter digitaliseringen kan innebära kräver en grundläggande kunskap och en förståelse kring rapporter och liknande. Kombinationen mellan grundläggande kunskap och digitaliseringens möjligheter kan innebära effektivare och bättre arbete. Inom organisationen kan systemen bidra till ökad kunskap, då systemen innehåller stora mängder information. Respondenten exemplifierar med säljare som i interna system kan inhämta information och generera kunskap om kunders köp, där möjligheter för merförsäljning uppstår genom informationsöverföring i organisationen. Respondenten förklarar:

> *Man måste vara mogen att ta till sig informationen och datan, utmaningen finns i att ta till sig datan och stämma av [...] digitaliseringen har gett bättre förutsättningar för vad man arbetar på.*

Respondent 5 beskriver att det finns hög efterfrågan av ekonomiska tjänster i små och medelstora företag. Digitalisering tillsammans med automatisering är enligt respondenten den bästa kombinationen. Vilket grundar sig på resonemanget om att mycket av tidskrävande och manuellt arbete kan skötas automatisk, medans fokus kan läggas på rimlighetsbedömningar, avstämningar och kvalitetssäkring. Vidare förklarar respondenten att risken med digitalisering är att viktig information inte upptäcks eller att felaktigheter uppstår när organisationer går från analogt arbetssätt till digitalt. Det ställer därför högre krav på att organisationen har god kunskap kring systemens uppbyggnad och hur information färdas, för att undgå felaktigheter.

4.3 Beslutsfattande

Respondent 1 beskriver att digitaliseringen har varit en möjliggörande faktor för beslutsfattandet inom organisationen. För att fatta bättre och snabbare besluts krävs att de underliggande processerna och datan är av hög kvalité. I takt med möjligheten att samla i mer data som beslutsunderlag lyfter respondenten varningens finger. Större volymer data innebär inte per automatik bättre beslutsunderlag, utan kan till och med få motsatt effekt. Respondenten jämför med aktiemarknaden; bara för att man kan följa data i millisekund innebär inte det att man ska agera på varje nedgång eller uppgång. Det gäller att kunna zooma ut, ha tålamod och se saker och ting i större perspektiv. Enligt respondenten finns det stora möjligheter att data kan leda till bättre beslut, men ett bättre beslutsfattande baserat på data ställer höga krav. Vidare förklarar respondenten att beslutsprocessen sedan digitaliseringen har blivit av en mer iterativ process. Digitaliseringen färgar hela beslutsprocessen och finns med i alla steg. Respondenten förklarar:

> *Digitaliseringen blir mer som ett digitalt redovisningsspråk, och färgar hela processen "från ax till limpa" och tar aldrig riktigt slut.*

Respondent 2 förklarar att beslutsfattande idag är mycket bättre än tidigare. De program som används internt har bidragit med en ökad syn över verksamheten. Genom en ökad överblick kan beslutsprocessen och beslutsfattande underlättas då problem, risker och möjligheter snabbare identifieras och hanteras. Tack vare de program och den data som används kan tester göras för att enklare undersöka effekten för olika åtgärder och beslut. Respondenten förklarar:

> *Vi kan snabbare hitta problem där vi ser exempelvis att en medarbetare debiterat hälften och vad som kan vara orsaken till det är [...] Man upptäcker det snabbare, man ser det nästan innan det kommit så att säga [...] man kan även se effekt av det man lägger in för att lösa risken rätt snabbt.*

Beslutsfattandet är idag relativt centraliserade inom respondentens organisation. De är tre beslutsfattare och beslutsfattandet har alltid varit uppdelat på det viset. Respondenten förklarar att de gärna vill involvera medarbetarna mer då det är medarbetarna som utgör grunden som tjänsteföretag, men att besluten fortfarande är centraliserade.

Respondent 3 berättar att beslutsfattare idag har enklare att få fram beslutsunderlag. Vilket främst grundar sig på enkelheten att exempelvis skicka ut undersökningar, antingen internt eller externt, och dels de program som används där frågor kan ställas i olika program för att erhålla information. Denna utveckling har enligt respondenten lett till att man blivit mer effektiv i sitt beslutsfattande. Genom att kombinera de tekniker och program som finns kan beslut fattas snabbare. Enligt respondenten krävs det interaktion mellan människor i beslutsfattande. Det är genom diskussioner och samtal som bra beslut fattas. I takt med digitaliseringen minskar den mänskliga kontakten, vilket kan komma drabba beslutsfattandet. Respondent 3 förklarar:

> *Det upprör ju ibland för det fria handlingsutrymmet och tänkandet begränsas för det har blivit mer formaliserat [...] Sen kan det bli bättre på vissa sätt och vi ska ju använda tekniken för att bli bättre, bli effektivare eller nå andra mål.*

Respondent 4 beskriver att beslutsfattandet sedan digitaliseringen blivit mer involverade och demokratiskt. Det är enklare som individ att kunna ta beslut med tillgång till data och olika system att arbeta i. Tekniken har även möjliggjort att företaget enklare kan se varningstecken. Genom enkla kommandon kan data sorteras och visa daglig uppdatering, som kan indikera på ett problem, en risk eller en möjlighet. På så sätt kan beslutsfattandet grunda sig i signaler från datan där en rimlighetsbedömning krävs för att djupare förstå innebörden och vilka åtgärder som behöver vidtas. Digitaliseringen skapar förutsättningar för yngre medarbetare att fatta datadrivna beslut, medans mer seniora medarbetare med lång erfarenhet och kompetens kan förlita sig mer på magkänsla och rutinartade beteenden. Detta skapar på så sätt förutsättningar för att kunna engagera yngre medarbetare i beslutsfattande, men stället samtidigt krav på att datan kan tolkas och analyseras på rätt sätt.

Respondent 5 förklarar att digitaliseringen har bidragit till att man enklare kan identifiera risker, problem samt möjligheter. Det har i sin tur lett till att produktionen av rapporter som kan användas som beslutsunderlag vid beslutsfattande snabbare går att producera nu när företaget arbetar digitalt. Enligt respondenten har digitaliseringen på så sätt bidragit till ett snabbare beslutsfattande. Vidare förklarar respondenten att tiden beslutsfattandet är väldigt individuellt och hur tekniken kan användas för snabbare beslut. Som bieffekt till digitaliseringen och dess inverkan på snabbheten har arbetsmiljön blivit mer stressfull. Risken är därför att fel beslut fattas om stress blir för påtagligt. Ytterligare risk som kombinerat med stress kan få förödande konsekvenser för företaget är att fastna i detaljerade data där man överskattar sin förmåga och tar högre risker.

> *Möjligheterna blir ju att man kan fatta snabbare beslut, man får ju in informationen snabbare och så länge man har avstämda rapporter, det vill säga att man kan lita på underlag, så kan man fatta snabbare och bättre beslut.*

4.4 Styrning

Respondent 1 förklarar att styrningen har blivit mer flexibel sedan digitaliseringen då tillgängligheten har ökat. Allt material finns digitalt och arbetet kan genomföras oavsett var man befinner sig. Ökad flexibilitet och tillgänglighet på framförallt data har enligt respondenten lett till ökade krav på individen. Respondenten förklarar att styrningen går att genomföra på ett bättre sätt sedan digitaliseringen. Det har öppnats upp möjligheter för företag att förbättra sin lönsamhetsstyrning, då exempelvis nyckeltal och KPI:er enklare kan mätas. Respondenten poängterar att bara för möjligheten ökat innebär det inte att man måste, eller bör, mäta fler saker. Det viktigaste är att det som mäts faktiskt används. Respondent 1 förklarar:

> *Man kan jämföra med en bil, där det finns massvis med saker som kan gå sönder men man kan inte mäta allting som löper risk att gå sönder eftersom man då skulle haft 150 symboler i instrumentbrädan, men man har istället 5–6 symboler för det är den mängd människor klarar av att ta till sig.*

Vidare förklarar respondenten att digitaliseringen har potential att styra verksamheten från en mer centraliserad till en mer platt och involverande styrning. Digitaliseringen ska enligt respondenten ses som ett verktyg för företag att utvecklas och förbättra sin styrning. Med dessa verktyg kan styrningen följas upp på annat sätt än tidigare, bättre prognostiseringar och möjliggör bättre hushållning av företags resurser.

Respondent 2 förklarar att digitaliseringen kan underlätta styrningen av företag om digitalisering kan kombineras med automatisering. På så sätt kan mycket tid frigöras som kan användas åt verksamhetsstyrning istället. Respondenten som är verksamhetsansvarig har mest inflytande i styrningen. Vid ökad automatisering frigörs även tid för medarbetarna, där det ställer höga krav på deras prestation. Exempelvis bibehålla en god kundkontakt och våga ta initiativ. Det märker respondenten kan vara en utmaning för en del, då människor i sin natur är olika och att uppdelningen av arbete som görs idag inte fungerar vid ökad automatisering. Respondent 2 förklarar:

> *Jag tror det kan ge stora fördelar för rätt individ att själv kunna påverka det och att den som är duktig på att ta för sig kommer långt och personer vars personlighet inte är lika framåt får det tufft. Men så har det även varit tidigare också. Man kan ha en tyst person som inte är speciellt framåt, men skitduktig på siffror, den personen kommer få det ännu tuffare nu och att komma fram i organisationen.*

Digitaliseringen har möjliggjort att fler mätningar kan göras, vilket respondentens företag följer. Det finns nyckeltal som medarbetarna styrs utifrån och den faktiska prestationen blir tydligare att se. Mått som debiteringsgrad samt tid spenderat per kund har länge varit två viktiga nyckeltal i styrningen, men som påverkats av digitaliseringen. Inom organisationen råder det delade meningar gällande ökade prestationsmått. En del ser det som motiverande och som ett mål att nå, medans andra känner sig kontrollerade och övervakade. Digitaliseringen har även påverkat företagets prissättning mot kund, då mycket av tidigare manuella arbetsuppgifter som utfördes nu görs via program vilket lett till förändringar i styrningen. En viktig del i styrningen är att kunna använda de program som används. Respondenten förklarar att det är medarbetarens ansvar att lära sig programmen och använda dem effektivt. Risken är annars att för mycket tid läggs ner, vilket inte kan motiveras på fakturan till kund. Respondent 2 förklarar:

> *Vi använder något som heter Visma Advisor och i det programmet finns för vår styrning, där det ligger nyckeltal underliggande där det hela tiden finns tillgängligt att plocka upp på skärmen. Då kan vi stämma av i slutet på dagen och veta hur det exakt ligger till fram till dagens datum.*

Företaget respondent 2 representerar har 10 anställda, vilket är en perfekt storlek enligt respondenten och något de vill behålla. Enligt respondenten är det viktigt med en bra kultur, varpå företaget alltid bjuder på frukost. Detta är för att skapa gemenskap, lära känna varandra samt kunna föra diskussioner där man tar del av varandras kunskaper. En gång i månaden hålls personalmöten för att diskutera föregående månad. Där delar man med sig av hur föregående månads resultat, kunder som tillkommit samt kunder som förlorats.

Respondent 3 arbetar inom en bransch som styrs av hårt av lagar, regler och praxis. Det har under hens långa arbetskarriär inneburit allt fler kontroller, rutiner och checklistor som ska följas för att kunna säkerställa en viss kvalité inom näringslivet. Respondenten förklara att digitaliseringen blir en bidragande faktor till ökade kontroller då det blir enklare att implementera på grund av dagens teknik, där konsekvensen blir att det fria tänkandet hämmas. Att anpassa sig till digitaliseringen och enbart arbeta digitalt har tagit tid. Men idag är det ett krav att arbeta digitalt, där dokument lagras digitalt istället för analogt. Kravet på medarbetaren har ökat i termer av effektivitet. Används programmen effektivt kan fler saker bli gjorda, men respondenten poängterar att ramen för vad ett bra arbete är har inte förändrats. Förväntningarna på vad ett bra jobb innebär är fortfarande samma som tidigare. Respondent 3 förklarar:

> *Jag tycker jag har samma förväntningar på medarbetare som jag alltid haft, och då blir man såklart besviken om det inte fungerar för att man har vissa system som är jobbigare att sätta sig in i. Men förväntan på ett bra jobb måste vara lika. Man har ju en referensram för vad som är ett bra jobb. Sen kan det bli bättre på vissa sätt och vi ska ju använda tekniken för att bli bättre, bli effektivare eller nå andra mål.*

Styrningen har enligt respondenten förändrats under åren. Trots branschen är reglerad upplever respondenten företaget hen representerar som en platt organisation. Vidare förklarar respondenten att diskussioner mellan kollegor värderas högt, dels för att skapa gemenskap men även för att sprida kunskap och stötta varandra i svåra frågor. Inom organisationen mäts de anställda efter bland annat beläggningsgrad vilket är ett av de nyckeltal som används mest.

Respondent 4 förklarar organisationen hen representerar lägger stor vikt vid ordning och reda, tydlighet samt ansvarsfördelning i vem som får göra vad. I takt med digitaliseringen har styrningen blivit mer involverade och demokratisk. Det har även bidragit till en delaktighet där unga som äldre involveras i exempelvis beslutsfattande. Respondenten berättar att styrningen inte baserat på ett klassiskt månadsbokslut, med fokus på sista raden. Istället har digitaliseringen bidragit till att användaren kan erhålla en annan hängivenhet till siffrorna, där förståelsen enklare kan spridas inom organisationen. Vidare förklaras respondenten också att styrningen inte är en statisk och fast modell, utan styrningsmodellen kan enklare anpassas för att fylla rätt behov. Vidare förklarar respondenten hur ekonomens roll har påverkats. I takt med digitaliseringen har ekonomen fått större betydelse i organisationen. Respondenten beskriver det som att ekonomerna får vara med i 'finrummet', där de blir en allt större del av digitaliseringen i tidigare stadie.

Respondent 5 beskriver att digitaliseringen ger förutsättningar för en effektivare styrning, om den görs och hanteras på rätt sätt. Kommunikation är en del som har blivit betydligt bättre i takt med digitaliseringen, allt från kommunikation till utländska leverantörer, kunder eller kollegor. Det finns dock en risk med ökade kommunikationshjälpmedel, exempelvis mail. Hanteras inte de kommunikations-hjälpmedel på rätt sätt kan organisationen riskera bli ineffektiv. Respondenten berättar:

> *[...] när vi satt med 300 mail i inboxen varje dag, det är en enorm produktionsökning och produktivitetsökning. Om man hanterar det rätt. Finns även en effektivitetsrisk, att fastna vid mailen istället för att göra dina arbetsuppgifter bara för att det går snabbare och är enklare att kommunicera idag.*

Vidare förklarar respondenten att nyckeltalsstyrning och nyckeltalsmätningar har ökat sedan digitaliseringen, då det idag är betydligt enklare att mäta data på prestationer. Enligt respondenten är uppfattningen att det som går att kvantifiera och mäta mäts. Hur det sedan följs upp är beroende på vem som gör mätningarna eller vilket bolag det är. Inom organisationen har allt fler mjuka värden och aspekter som är svårare att kvantifieras börjat mätas. Exempelvis har organisationen en applikation där de anställda svarar på korta frågor kopplat till sitt välmående. På så sätt kan företaget mäta välmående, stressnivåer och arbetsbelastning för att kunna styra verksamheten bättre. Enligt respondenten läggs stor vikt vid medarbetarnas välmående då psykisk ohälsa blivit allt vanligare i samhället och många blir utbrända. På så sätt har företaget en policy om att inte arbeta i hemmiljö, då man ska kunna separera på arbete och fritid.

Enligt respondenten har även företag blivit mer likviditetsstyrda. Det finns ett tajt samarbete mellan företag och bank, där likviditeten står i centrum. På så sätt kan företag enklare upptäcka när saker går dåligt och på så sätt vidta styrningsåtgärder, samt få signaler när verksamheten går bra.

5 Diskussion

I följande kapitel diskuteras litteraturen med empirin och det presenteras en sammanställning av de fem intervjuer som genomförts. Kapitlet delas in i fyra delkapitel som följer samma indelning som kapitel 4.

5.1 Digitalisering

Samtliga respondenter har en liknande uppfattning av vad digitalisering är och hur digitaliseringen har påverkat organisationers arbetssätt. Samtliga respondenter märker digitaliseringens möjligheter och förklarar enhetligt att det skett en digifiering samt att de befinner sig i en digital transformation. Respondent 1 och 3 poängterar den ökade flexibiliteten med ett digitalt arbetssätt där material finns samlat på ett ställe och behovet av papper och pärmar i princip är helt borta. Respondent 1 och 4 betonar även vikten av ett noggrant arbete i att bygga strukturer och implementera system, vilket Ek och Ek (2020) betonar är nödvändigt för att lyckas med digitaliseringen. Vidare förklarar respondent 4 och 5 att den manuella handpåläggningen minskat, där tidskrävande moment kan automatiseras och frigöra tid åt annat. Enligt McKinsey (2020) bidrar automatiseringen till att nya krav ställs på medarbetare oavsett yrkesroll, där kompetenskrav höjs och nya kompetenser tillkommer. Respondent 2 delar uppfattning med McKinsey (2020) och förklarar att de tekniska kunskaperna blir mer och mer ett kompetenskrav.

I takt med ökade möjligheter att genomföra mätningar anser respondent 1 att det inte per automatik ska innebära fler mätningar. Det viktiga är att använda datan rätt och att de mätningar man gör kommer till nytta. Peppard (2016) poängterar att det som mäts är det man får och på så sätt ställs det krav att mäta rätt saker och inte drunkna i detaljer. De system och program som fått ökad betydelse för organisationer och hur dessa samverkar poängteras av respondent 2 och 3, där digitaliseringen har bidragit till en bättre överblick där programmen samverkar inom organisationen. Enligt Iveroth m.fl. (2018) är samverkan mellan programmen, systemen och strukturen viktigt för att säkerställa ändamålsenlig användning och hur effektivisering av processer bidrar till företagets konkurrensfördel, tillväxt och utveckling (Peppard, 2016).

Respondent 5 belyser de problem som kan uppstå med digitaliseringen, där missbruk av teknologierna istället kan skada verksamheten. Digitaliseringens utmaningar lyfts av Iveroth m.fl. (2018) som poängterar att tekniken ska användas på rätt sätt, men också att organisationen utvecklas långsammare än tekniken. Där krävs det att organisationen får tid till att anpassa sig och ta till sig de tekniker och de kompetenser som krävs. Ytterligare utmaning med digitaliseringen är säkerheten, vilket lyfts av respondent 3 som ett av digitaliseringens största utmaning och risk. Enligt Howson (2014) krävs det en säker IT-struktur där känslig information, filer och dokument kan vara säkert. Vid en bristande IT-struktur kan företaget, kunder och/eller andra intressenter drabbas hårt. Respondent 3 förklarar att det förekommer mycket sabotage och att hoten utifrån blir allt smartare.

Sammanfattningsvis är uppfattningen av digitaliseringen det förändrade arbetssättet där man gått från ett analogt till ett digitalt arbetssätt. Den manuella handpåläggningen har därför minskat och frigjort tid åt mer värdeskapande aktiviteter istället. I takt med digitaliseringen är automatisering en viktig aspekt enligt de flesta respondenterna och ställer höga krav på medarbetarnas kompetens. Möjligheterna med digitaliseringen är en ökad överblick över

verksamheten som kan bidra till företagets tillväxt och utveckling. Utmaningarna är att förena organisationens utveckling med den tekniska utvecklingen, säkerställa en säker IT-struktur samt använda tekniken på rätt sätt som är ändamålsenlig för företaget.

5.2 Kunskap

Mellan majoriteten av respondenterna råder även enhetlighet gällande uppfattningen om att det har skett en förändring gällande kraven på kunskap. Respondent 1, 2 och 4 framför att digitaliseringen har lett till ett ökat krav på kunskaper inom IT. Vidare nämner respondent 1 att den grundläggande kunskapsnivån ökat. Digitaliseringen kan inte ersätta den grundläggande kunskapen om hur affärsmodeller, affärsflöden, kapitalbindning och liknande hör ihop. Det ställs således högre krav på att människan i fråga har denna kunskap. Iveroth m.fl. (2018) och Polanyi (1966) resonerar båda kring att det krävs en grundläggande kunskap hos människan för att förstå vad data betyder. Iveroth m.fl. (2018) förklarar att kunskap som finns hos människan, där kompetenser och tidigare erfarenheter spelar in, blir avgörande för vilken information och kunskap en organisation kan tillgodose sig. Respondent 5 resonerar likt respondent 1 gällande den grundläggande kunskapen. Vid ökade automatiseringar ställs det högre krav på de grundläggande ekonomiska kunskaperna, då den typen av kunskap efterfrågas i näringslivet och hos deras kunder. Digitaliseringen och automatiseringen ger enligt respondent 5 förutsättningar för att lägga mer tid vid kvalitetssäkring, riskbedömning och avstämningar.

Respondent 3 lyfter fram att digitaliseringen påverkat tempot i organisationer där det är ett högre krav på att ta till sig ny kunskap än tidigare och där arbetssättet blivit effektivare. Samtidigt förklarar respondenten att den anser att kunskapsskapandet delvis påverkats negativt eftersom interaktionerna mellan individer blivit färre. Respondenten förklarar att mycket av kunskapsskapandet grundar sig i diskussioner och interaktioner med andra människor där kompetenser och lärdomar kan utbytas. Minskningen av diskussioner och interaktioner förklarar Quattrone (2016) som en kunskapshämmare. Kunskap kräver diskussioner, interaktioner och analyser kring saker data inte visar.

Iveroth m.fl. (2018) menar istället att möjligheterna för kunskap har ökat, då större mängder data kan samlas in (strukturerat eller ostrukturerat), mer information kan utläsas, mer kunskap kan genereras som kan leda till fler insikter. Tankarna kring kunskap respondent 4 delar med sig går i linje med teorin Iveroth m.fl. (2018) presenterar i DIKW-pyramiden. Respondenten anser digitaliseringen bidragit till snabbare insamling av informationsunderlag, vilket frigjort tid för analyser och på så sätt möjliggjort ett ökat kunskapsskapande.

Respondenterna har liknande syn på vilken kunskap som behövs inom organisationen, men har olika uppfattning om vilken kunskap som har störst betydelse. Respondent 1, 2 och 5 menar att kraven på grundläggande ekonomisk kunskap, hur olika flöden hänger ihop ökat och hur den kunskapen kan användas ihop med tekniken, vilket stämmer överens enligt teorierna Iveroth m.fl. (2018) och Polanyi (1966) presenterar. Respondent 3 menar att kunskapsskapandet måste innehålla interaktioner och diskussioner för att säkerställa kunskap inom organisationen, vilket går ihop med Quattrones tankar. Respondent 4 anser digitaliseringen ger möjligheter för större analyser då datainsamling sker inom systemen, vilket överensstämmer med DIKW-pyramiden Iveroth m.fl. (2018) presenterar och teorierna från Brands och Holtzblatt (2015). Trots olikheter i uppfattningen kring vilken kunskap som har störst betydelse framgår det att digitaliseringen tydligt påverkar kunskapsskapandet.

Sammanfattningsvis framgår det av respondenterna att kunskapskraven har ökat, både på de grundläggande kunskaperna men även nya tekniska kompetenser vilket överensstämmer med den teoretiska utgångspunkten som McKinsey (2020) presenterar. För ett fortsatt kunskapsskapande är interaktioner och diskussioner mellan medarbetare viktigt för att få en nyanserad bild och skapa fler insikter. Uteblivna diskussioner hämmar kunskapsskapandet enligt Quattrone (2016) vilket även framgår av respondenterna. Vidare kan digitaliseringen och den ökade mängden data innebär mer kunskap, men att data måste analyseras och tolkas för att erhålla insikter.

5.3 Beslutfattande

Flera av respondenterna delar uppfattningen om att digitaliseringen möjliggjort att på ett bättre sätt stämma av hur verksamheten går, där respondent 5 framför att företag enklare upptäcker risker, möjligheter och eventuella problem. Med grund i Mintzbergs beslutsprocess innebär det här att företag enklare kan identifiera behov till handling genom en mer effektiv identifikationsfas, där digitaliseringen och data snabbare kan ge signaler. Respondent 2 förklarar att problem och risker kan identifieras och bemötas innan de har uppstått i takt med digitaliseringen. Det innebär således att i takt med en effektivare identifikationsfas kan tid frigöras åt utvecklingsfasen.

Respondent 1 och 3 förklarar att de ser att hela beslutsprocessen blivit effektivare, vilket lett till att beslut fattas snabbare. En snabbare beslutsprocess kan vara ett tecken på att de dynamiska faktorerna som påverkar beslutsprocessen har fått en mindre inverkan än tidigare. Vidare nämner respondent 1 och 2 att hela beslutsprocessen blivit mer iterativ, vilket tyder på att respondenterna alltmer utgår ifrån en designrutin i utvecklingsfasen som därefter anpassas.

Tankarna som respondent 2 framför i form av att systemen kan leverera rätt information får medhåll av respondent 3. Förbättrade underlag ger en indikation på att selektionsfasen förbättrats, där de två inledande stegen förbättrats och även effektiviseras. Trots en mer iterativ beslutsprocess och bättre framtagande av information förklarar respondent 2 att beslutsfattandet fortsatt är centraliserat inom organisationen.

Respondent 4 och 3 delar inte uppfattningen om effekten på organisationen som helhet, där den sistnämnda är av uppfattningen att interaktionen mellan medarbetare inte är lika bra. Samtidigt förklarar respondent 4 att digitaliseringen medfört en demokratisering av beslutsprocessen, där anställda i större utsträckning jämställs genom att yngre klarar av att ta sig an den nya informationen så att de kan argumentera för sin sak mot mer erfarna. I jämförelse med litteraturen ser vi att de båda respondenterna anser att effekten på sökrutinen varit olika, respondent 3 anser att det blivit mer en fråga om ett designtänkande medan respondent 4 i större grad lyfter att sökrutiner dominerande.

Sammanfattningsvis ser vi att digitaliseringen påverkat beslutsprocessens samtliga delar, där färre faktorer får en påverkan på processen. Dock så råder det meningsskiljaktigheter mellan respondenterna gällande ifall det skett en demokratisering av processen eller ifall en ökad centralisering skett. Digitaliseringen har bidragit till en effektivare identifikationsfas, i form av mer mätningar och att data kan ge signaler och skapa behov för handling. Utvecklingsfasen har fått en ökad betydelse, dock skiljer det sig åt ifall bolagen mer använder sökrutin eller designrutin. Digitaliseringen har enligt vissa respondenter medfört att selektionsrutinen blivit mer demokratiserad och involverar fler inom organisationen, medans andra fortfarande är

tydligt centraliserade i beslutsfattandet. Generellt har digitaliseringen enligt respondenterna lett till en effektivare och snabbare beslutsprocess.

5.4 Styrning

Digitaliseringens direkta påverkan på styrningen kan identifieras utifrån respondenternas uppfattning. Den grundläggande styrningen som i teorin presenteras av Merchant och Van Der Stede (2017) gällande resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning kan identifieras hos respektive respondent. Den grundläggande styrningen har inte direkt påverkats av digitaliseringen, däremot har en förändring i hur styrningens olika delar är uppbyggd ändrats där den teoretiska utgångspunkten härstammar från vad som presenteras av Simons (1994) . Respondent 2 förklarar att styrningen i grunden är resultatstyrd. Nyckeltal och prestationsmått används som nyckelfaktorer i hur styrningen går till. Digitaliseringen har ökat möjligheterna att mäta mer, där kvantifierbara data kan användas som styrunderlag. Enligt respondenten har bolagets 'diagnostic system' fått större betydelse, där medarbetarnas uppfattning om styrningen är delad. En del känner sig kontrollerade medans andra ser prestationskraven som motiverande.

Respondent 3 förklarar att den grundläggande styrningen är väldigt reglerad i form av checklistor, lagar och regler vilket innebär en handlingsstyrning och är vanligt förekommande inom den bransch och bolag respondenten verkar inom. Digitaliseringen har i sig inte påverkat den grundläggande styrformen i branschen och bolaget, men möjliggör att fler moment kan kontrolleras och regleras. Inom organisationen respondenten representerar är styrningen relativt socialt styrt. Det råder en god företagskultur där medarbetarna känner en god tillhörighet och motiverar varandra. Kommunikation och feedback har sedan digitaliseringen underlättats, varpå bolagets 'interactive control system' fått ökat betydelse.

Vidare finner vi att respondent 1 och 5 nämner att det i högre grad går att styra verksamheten effektivare än tidigare. Samtidigt nämner respondent 4 att det generellt blivit en ökad styrning till följd av digitaliseringen. Litteraturkopplingen av dessa svar görs tydligast till Simons tankar om interaktiv styrning. Vilket innebär att styrningen beror på kommunikation mellan delar av organisationen, något som möjliggjorts till följd av digitaliseringen där uppföljningar enklare kan genomföras.

Sammanfattningsvis finner vi att digitaliseringen tenderar till att ha ökat styrningen av företag. Där främst en ökning mot resultatstyrning men även en interaktiv styrning skett. Dock framgår det av respondent 3 att möjligheterna för ökade kontroller och regleringar ökar i takt med digitaliseringen. Även det faktum att enbart en respondent lyfte att digitaliseringen medfört att förväntningarna har ändrats mellan personer, då en möjlighet att vara mer uppkopplad skett, finns det indikationer på att det förändringar som kan klassas som sociala styrmedel.

6 Slutsats

Kapitlet är uppdelat i två delar, första delen börjar med att presentera de slutsatser som kan fastställas utifrån det syfte och frågeställning som ligger till grund för arbetet. Den andra delen tar därefter upp relevant fortsatt forskning inom ämnet.

Syftet med uppsatsen var att beskriva hur digitalisering påverkat den direkta och indirekta styrningen av bolaget. Frågeställningen som låg till grund för rapporten var vidare:

1. Hur har digitaliseringen påverkat kunskap och beslutsfattande inom företag?
   a. Hur har digitaliseringens effekt på kunskap och beslutsfattande indirekt påverkat styrningen av företag?
2. Hur har digitaliseringen direkt påverkat styrningen av företag?

Rapporten konstaterar att digitaliseringen påverkat kunskap inom organisationer. Det krävs större kunskaper än tidigare trots det faktum att det finns en ökad mängd data. Anledningen till det är att möjligheten till att mäta och se information har gjort att det krävs förståelse kring innebörden av siffrorna, samtidigt som kravet på individen att förstå och bearbeta stora mängder data har ökat samt att utveckla sina tekniska kompetenser. Beslutsprocessen har till följd av digitaliseringen påverkats genom att processen i större grad blivit iterativ men även blivit effektivare. Inte minst beror effektivitetsökningen på att de faktorer som tidigare påverkat beslutsprocessen i större grad verkar gå att parera. Identifikationsfasen har blivit mer automatiserad där mätningar och data i större utsträckning ger signaler till företaget istället för ett aktivt sökande. Utvecklingsfasen har fått en större betydelse, där en större vikt läggs vid att analysera och ta fram olika handlingsalternativ. Det går dock inte att fastställa exakt hur individens förmåga att vara delaktig i beslutsprocessen påverkas, dock så kan man fastställa att den har förändrats.

Genom förändringen i kunskap och beslutsprocessen har styrningen indirekt också förändrats. I jämförelse med tidigare har det skapat möjligheter för att enklare styra företag, samtidigt indikerar resultatet av rapporten att styrningen generellt också har ökat. Det indikerar vidare att det skett en förändring i styrningen genom att i större grad fokusera på handling och det värde som genereras.

Digitaliseringen har haft en direkt effekt i viss utsträckning. Den grundläggande styrningen har inte påverkats avsevärt, däremot har uppdelningen av styrningen påverkats. Det läggs större vikt vid företagens diagnostiska styrning, då möjligheten att mäta och analysera data har ökat, samt interaktiva styrning då digitaliseringen medfört en möjlighet att involvera större delar av organisationen. Information kan enklare fördelas inom organisationen samt fler medarbetare kan involveras vilket innebär ökade möjligheter för en ökad styrning.

6.1 Vidare forskning

Med grund i att syftet med denna rapport enbart var av beskrivande karaktär finns det möjligheter att bygga vidare på de slutsatser som presenterats ovan. En fördjupad undersökning av hur digitaliseringen påverkat styrningen beroende bolagets storlek och mognad skulle ge fördjupade insikter av nödvändiga åtgärder att vidta för att bedriva en så bra ekonomistyrning som möjligt. Vidare möjliggör en potentiell återgång till ett mer öppet samhälle, likt hur det var före utbrottet av Covid-19, en möjlighet till intressanta jämförelser mellan bolag och effekterna av att fortsätta att utnyttja de digitala möjligheter som givits.

Källförteckning

Baars, H., & Kemper, H. G. (2008). Management support with structured and unstructured data—an integrated business intelligence framework. Information Systems Management, 25(2), 132-148.

Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management accounting research*, *18*(1), 3-31.

Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research, 44*(4), 469-490. doi: 10.1080/00014788.2014.910051

Blix, M. (2015). *The economy and digitalization – opportunities and challenges*. Hämtad från Svenskt Näringsliv: https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/sb3rq3_digitalizationpdf_1007020.html/BINARY/Digitalization.pdf

Brands, K., & Holtzblatt, M. (2015). Business Analytics: Transforming the Role of Management Accountants. *Management Accounting Quarterly, 16*(3), 1-12

Ek, I., Ek, T. (2020). *Digitalisering i företag*. Lund: Studentlitteratur

Europeiska kommissionen. (2006). *Den nya definitionen av SMF-företag*. Hämtad från Energimyndigheten: https://www.energimyndigheten.se/globalassets/energieffektivisering_/lagar-och-krav/ekl/smf_guide.pdf

Howson, C. (2014). *Successful Business Intelligence (second edition)*. McGraw-Hill Professional

Internetstiftelsen, Digitala samhällstjänster - underlättar för majoriteten men inte för alla. https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2019/digitala-samhallstjanster/konsskillnader-i-anvandandet-av-digitala-tjanster/ (hämtad 2021-05-17)

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

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business review, 70*(1), 71-79.

Kontane, I. (2015). Evaluating the importance of financial and non-financial indicators for the evaluation of company's performance. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *37*(1), 80-94.

McKinsey & Company. (2020). *Building the vital skills for the future of works in operations*. https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations

Merchant, K, Van Der Stede, W. (2017). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives.* Pearson Education Limited

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly, 21(2),* 246-275.

Nationalencyklopedin, förståelse. http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/förståelse (hämtad 2021-05-19)

Nationalencyklopedin, insikt. http://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/insikt (hämtad 2021-05-20)

Nationalencyklopedin, kunskapsteori. http://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kunskapsteori (hämtad 2021-05-16)

North, K., Aramburu, N & Lorenzo, O.J. (2020). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management, 33*(1), 238-262. doi: 10.1108/JEIM-04-2019-0103

Ontotext. (2021). *What is the Data, Information, Knowledge, Wisdom (DIKW) Pyramid?* Hämtad 2021-05-25 från https://www.ontotext.com/knowledgehub/fundamentals/dikw-pyramid/

Patel, Runa och Davidsson, BO. 2014. Forskningsmetodikens Grunder. Lund: Studentlitteratur AB

Peppard, J. (2016). A Tool for Balancing Your Company's Digital Investments. *Harvard Business Review.* Hämtad från: https://hbr.org/2016/10/a-tool-for-balancing-your-companys-digital-investments#

Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy, 41*(1), 1-18. doi: 10.1017/S003181900066110

Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research, 31,* 118-122. doi: 10.1016/j.mar.2016.01.003

Regeringskansliet. (2021). *Digitaliseringsstrategin*. Hämtad från Regeringskansliet: https://www.regeringskansliet.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J.E & Sohal, A. (2015). Business' leaders views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64*(7), 908-931. doi: 10.1108/IJPPM-05-2014-0078

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, *15*(3), 169-189.

Tillväxtanalys. (2018). *Företagens digitala mognad 2018.* Hämtad från Tillväxtanalys: https://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/pm/pm/2019-09-16-foretagens-digitala-mognad-2018.html

Tillväxtverket. (2021). *Basfakta om företag*. Hämtad från Tillväxtverket: https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html Vetenskapsrådet, 2002. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm.

Bilaga 1

Syftet med intervjun är att ta del av din erfarenhet av digitaliseringens påverkan på styrningen och beslutsfattande i företag, främst små och medelstora. Du har möjligt att avbryta. Dina svar kommer vara en del i vårt kandidatarbete och kommer inte på något vis delas eller spridas vidare på annat vis än rent akademiskt. Eventuella svar som möjliggör identifiering kommer vid transkribering att anonymiseras.

Inledande frågor

1. Förklara kort vem du är:
    a. Hur länge har du arbetat med det du gör?
    b. Vad skulle du benämna som din styrka?

Digitalisering

2. Hur skulle du förklara vad digitalisering är?
3. Hur följer din arbetsplats digitaliseringens utveckling?
4. Hur har digitaliseringen påverkat företag enligt dig?
5. Vilka generella utmaningar ser du med digitaliseringen?
6. Vilka generella möjligheter ser du med digitaliseringen?

Styrning

7. Har digitaliseringen påverkat individens förmåga att ta egna initiativ i en organisation?
8. Har digitaliseringen påverkat individens förväntningar på varandra inom en organisation?
9. Har kravet på individen och gruppen i en organisation ökat till följd av digitaliseringen?
10. Ur ett styrningsperspektiv anser du att digitaliseringen haft en effekt på företag?
    a. Vad fokuserade styrningen på före digitaliseringen?
    b. Vad fokuserar styrningen på nu?
11. Hur skulle du sammanfatta din upplevelse av förändringen i styrning?

Beslutsfattande

12. Hur identifieras problem inom en organisation idag?
    a. Hur identifierades problem innan digitaliseringen?
    b. Vilken effekt har det fått på verksamheten?
13. Hur identifieras risker inom organisationen?
    a. Hur identifieras risker innan digitaliseringen?
    b. Vilken effekt har det fått på verksamheten?
14. Hur identifieras potentiella möjligheter för organisationen?
    a. Hur identifierades potentiella möjligheter innan digitaliseringen?
    b. Vilken effekt har det fått på verksamheten?
15. Ser du en skillnad på hur man finner lösningar och tar tillvara på möjligheter till följd av digitalisering?
    a. Har tidigare erfarenheter större eller mindre påverkan på tillvägagångssättet?
    b. Korrigeras processen beroende på situationen?
16. Hur fastställs handlingsalternativet för att ta tillvara på en möjlighet, undvika en risk eller lösa ett problem?
17. Hur implementeras det valda alternativet?

Nyckeltal och övrigt

18. Har digitaliseringen påverkat prioriteringen mellan finansiella och icke-finansiella nyckeltal?
19. Skulle du säga att vi missat något som du hade velat framföra i ämnet?