



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitalisering – Påverkan på val av mindre formella styrmedel och organisationsstruktur

-EN FALLSTUDIE AV SVENSKA DIGITALBYRÅER-

Författare:

Daniella Gustafsson
Erika Sandmark

Handledare:

Peter Beusch

Förord

Vi vill först och främst tacka våra respondenter för att ni tagit er tid till att bidra med er kunskap och engagemang kring ämnet, utan er hade det inte blivit någon uppsats, vi är er evigt tacksamma.

Vi vill också tacka våra kära vänner och familj för allt stöd som ni har givit oss. Vi vill även tacka våra opponenter för värdefulla synpunkter och förbättringar som vi har erhållit.

Sist men inte minst, vill vi tacka vår handledare Peter Beusch, tack för goda råd och för att du lärt oss att inte vika oss i hårda tider.

Göteborg, Maj 2016

Daniella Gustafsson

Erika Sandmark

Abstract

**Bachelor thesis in Business Administration, School of Business, Economics and Law,
University of Gothenburg, Management Accounting, Spring term 2016**

Title: Digitalization – The impact on the choice of less formal instrument and organizational structure

Authors: Daniella Gustafsson & Erika Sandmark

Mentor: Peter Beusch

Background: In today's society, digitalization affects essentially every part of an organization and the demand of digital strategies is on the rise. This digitalization has led to a significant increase in the number of digital agencies in recent years. The growing demand and the fast-moving market, as a result of digitalization, leads to digital agencies constantly adapting their management-control systems to meet the market demand. On this basis, this study examines how three Swedish digital agencies meet the fast moving market with their management control systems, through less formal instruments and organizational structure. This is because there is a lack of studies that discuss the correlation between change and less formal instruments and organizational structure.

Purpose: The purpose of this study is, from a management control perspective, to examine and identify how Swedish digital agencies use less formal instruments and organizational structure, of management-control, to create the best possible conditions for adapting the organization to the new technology that come about due to digitalization.

Limitations: This study is limited to three Swedish digital agencies, which all have similar product offerings, and are active in the Swedish market.

Method: A qualitative study was conducted and four respondents from three companies were interviewed. An abductive method has been implemented on this study, which means that we have combined our observations with theory by comparing the respondents' answers from the interviews with the theory, which is based on less formal instruments and organizational structure.

Analysis/Result: Knowledge sharing is a primary activity that digital agencies use to keep their competitive advantages, and the corporate culture creates the setting for this. All the case companies have a flat organizational structure and the corporate culture is the primary source that manages the organizations. Clear structures are necessary to achieve an effective work process in the projects, while simultaneously trying to achieve high flexibility in order to support learning and knowledge sharing. In conclusion, the less formal instruments and the organizational structure must interact to meet the challenge of digitalization.

Suggestions for future research: There is room to explore the influence of digitalization on less formal instruments and organizational structure in other knowledge-intensive industries. It could also be interesting to further examine the interaction between formal and less formal instruments in relation to change.

Keywords: Management control systems, Less formal instruments, Organizational Structure, Change, Digital agency, Digital Strategy, Knowledge-intensive organizations, learning organization.

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning, VT -16

Titel: Digitalisering – Påverkan på val av mindre formella styrmedel och organisationsstruktur

Författare: Daniella Gustafsson & Erika Sandmark

Handledare: Peter Beusch

Bakgrund och problem: Digitaliseringen i dagens samhälle påverkar i stort sett alla delar av en organisation, vilket har lett till att antalet digitalbyråer ökat markant under de senaste åren för att möta den växande efterfrågan på digitala strategier. Den ständigt växande efterfrågan leder till att digitalbyråer måste anpassa sina styrmedel till efterfrågan på marknaden. Med utgångspunkt i detta undersöks det i denna studie hur tre svenska digitalbyråer möter den föränderliga marknaden i form av mindre formella styrmedel och organisationsstruktur. Detta då det finns en avsaknad av studier som har diskuterat förändring i förhållande till mindre formella styrmedel och organisationsstruktur.

Syfte: Syftet med denna studie är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv undersöka och identifiera hur svenska digitalbyråer använder mindre formella styrmedel och organisationsstruktur för att på bästa sätt kunna anpassa verksamheten efter digitaliseringens utveckling av ny teknologi.

Avgränsningar: Denna studie avgränsar sig till tre svenska digitalbyråer, som har liknande produkterbjudanden och som till största delen är verksamma på den svenska marknaden.

Metod: En kvalitativ undersökning genomfördes och fyra respondenter från tre företag intervjuades. En abduktiv metod har använts under genomförandet av denna studie, vilket innebär att vi har kombinerat våra observationer med teori genom att jämföra respondenternas svar från intervjun med teori som har en utgångspunkt inom mindre formella styrmedel och organisationsstruktur.

Analys och Slutsats: Kunskapsdelning är en primär handling för digitalbyråer för att bibehålla konkurrensfördelar och företagskulturen skapar förutsättningar för detta. Då alla fallföretag har en platt struktur så är företagskulturen det främsta sättet att styra organisationerna genom. Det krävs tydliga processer för att få en effektiv arbetsgång i projekten, samtidigt som man vill uppnå en hög flexibilitet för att främja lärande och kunskapsdelning. Slutligen så måste de mindre formella styrmedlen och organisationsstrukturen samspela för att möta den digitala utvecklingen på marknaden.

Förslag på vidare forskning: Förändringens påverkan på mindre formella styrmedel och organisationsstruktur i övriga kunskapsintensiva branscher som är påverkade av digitaliseringens utveckling. Det kan även vara intressant att forska kring hur relationen mellan de formella och mindre formella styrmedlen påverkas i relation till förändring.

Nyckelord: Mindre formella styrmedel, Organisationsstruktur, Förändring, Digitalbyrå, Digital Strategi, Kunskapsintensiva företag, Lärande organisation.

Centrala begrepp

Digital strategi

Mintzberg (1994) definierar strategi som en organisations medvetna val och mönster av handlingar för att uppnå dess satta mål. Då begreppet digital kan definieras som *”tillämpningen av information och teknologi som används för att höja mänsklig prestation”*, så kan digital strategi ses som en organisations medvetna digitala val, vilka utgör en plan för hur organisationer kan utnyttja digitala kanaler, för att uppnå sina mål (McDonald, 2015).

Digitalbyrå

En digitalbyrå är en sammanslagning av en reklambyrå och webbyrå. De kombinerar reklambyråernas kunskap om strategi och varumärken med webbyråernas kunskap inom digital kommunikation. Detta gör det genom att tillhandahålla tjänster inom analys, kommunikationsstrategi, digitala koncept, webbdesign, programmering och kvalitetssäkring (Stormfors, 2016).

Kunskapsintensiva företag

Ditillo (2004) definierar Kunskapsintensiva företag som en organisation vilka *”tillhandahåller immateriella lösningar på kunders problem genom att använda huvudsakligen kunskapen hos individerna inom organisationen”* (Ditillo, 2004, s.401).

Lärande organisation

För lärande organisationer är lärandet en fundamental del av verksamheten och de har utvecklade processer för att fånga in och bibehålla sin kunskap (Santa, 2015). Organisationens mål är att uppmuntra medarbetarna att diskutera samarbete och resultat och samtidigt ha ett fritt flöde av information strömmandes genom organisationen (NE, 2016).

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsningar	4
2. Metod	6
2.1 Val av metod	6
2.2 Insamling av teoretisk referensram	6
2.3 Val av företag	7
2.4 Val av respondenter	8
2.5 Intervjuprocess	9
2.6 Analysprocess	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Digitalbyråer	13
3.1.1 Åtta grundpelare för digitalbyråer	13
3.2 Styrmedel	14
3.3 Organisationsstruktur	15
3.3.1 Lärande organisation	15
3.3.2 Organisationsstruktur	15
3.3.3 Organisationsstruktur i lärande/teknologidrivna organisationer	17
3.3.4 Projektstyrning	17
3.4 Mindre formella styrmedel	18
3.4.1 Företagskultur	18
3.4.2 Kompetensutveckling	20
3.5 Förändring	22
3.5.1 Nivåer av förändring	22
4. Empiri	24
4.1 Företagsbeskrivning	24
4.1.1 Forefront AB	24
4.1.2 Knowit	25
4.1.3 Bombayworks AB	26
4.2 Organisationsstruktur	27
4.2.1 Projektstyrning	28
4.3 Företagskultur	29
4.4 Kompetensutveckling	30
4.5 Framtiden	31
5. Analys	33
5.1 Organisationsstruktur	33
5.2 Företagskultur	36
5.3 Kompetensutveckling	38
6. Slutsats	41
6.1 Slutsats	41
6.2 Förslag på vidare forskning	43
Källförteckning	44
Bilagor	49
Bilaga 1 – Intervjuguide	49

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en redogörelse av bakgrunden till ämnet följt av en problemdiskussion. Detta leder till problemformuleringen och syftet av denna studie. Kapitlet fortsätter sedan med att redovisa studiens avgränsningar samt disposition av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Digitalisering är ett begrepp som används flitigt i olika sammanhang men det finns ändå inte en vedertagen definition av begreppet, vilket ibland gör det svårt att veta vad som avses när man talar om det (Digitaliseringskommissionen, 2014). Vanligtvis används begreppet digitalisering dels för att beskriva omvandlingen av information från analog till digital form och dels för att beskriva utvecklingen i samhället där IT får en allt större betydelse och skapar nya möjligheter till kommunikation mellan människor och organisationer (ibid.). Denna uppsats kommer främst att utgå från den sistnämnda definitionen, alltså digitaliseringens påverkan på organisationer och på dess verksamhet. Utvecklingen av ny teknik ändrar ständigt förutsättningarna för företagen och digitaliseringen har fullständigt transformerat många branscher, som exempelvis försäljnings- och mediabranschen (Digitaliseringskommissionen, 2015a). Idag sker den teknologiska utvecklingen snabbare än någonsin tidigare (Digitaliseringskommissionen, 2015a) och företag som inte anpassar sig riskerar att konkurreras ut av andra, mer framåtsträvande aktörer (Tillväxtanalys, 2014). Digitaliseringens påverkan på företagen innebär ett krav på förändring av verksamheten då gamla affärsmodeller utmanas av nya digitala affärskoncept (ibid.). För att behålla en konkurrenskraftig position på marknaden måste företagen se över hur de organiserar och bedriver sin verksamhet och koppla det digitala till den befintliga affärsstrategin (ibid.).

Den teknologiska utvecklingen har medfört ett samhälle och en ekonomi som är alltmer kunskaps- och tjänstebaserad (Digitaliseringskommissionen, 2015b) och från att ha en miljö med fokus på fysiska resurser så har vi idag en miljö som är dominerad av kunskap (North & Kumta, 2014). Globaliseringen och ökad konkurrens gör utvecklingen och spridningen av kunskap till en viktig faktor för ekonomisk tillväxt (ibid.) och digitaliseringen skapar en ny efterfrågan på kompetens, vilket leder till att nya yrken tillkommer medan andra slås ut och automatiseras (Tillväxtanalys, 2014). Då företag måste anpassa sig till utvecklingen uppstår en mer krävande efterfrågan på arbetsuppgifter och kompetenser kring digitala strategier (SSF, 2015; Newman, 2016). Digitala strategier innefattar hela den totala digitala närvaron i verksamheten, men att utveckla kompetensen och teknologin som behövs kan vara dyrt och tidskrävande för vissa företag där det digitala inte är en del av kärnverksamheten (Forbes,

2016). Detta har i sin tur lett till att antalet digitalbyråer, digitala konsulter som jobbar med att skapa digitala strategier och digitala helhetslösningar åt företag, har ökat markant under de senaste åren som ett resultat av den efterfrågan. Många traditionella konsultbyråer utökar även sina tjänster genom att anställa IT-konsulter för att möta den växande efterfrågan på digitala strategier (Newman, 2016).

Digitalbyråer kan hjälpa företag med den digitala kommunikationen till dess målgrupper vilket medför att de inte endast besitter teknisk kunskap utan även måste ha en förståelse för affärer och strategier (Stormfors, 2016). De erbjuder tjänster inom analys, kommunikationsstrategi, digitala koncept, webbdesign, programmering och kvalitetssäkring (ibid.). Digitalbyråer jobbar i projekt där mindre grupper med olika kompetenser samarbetar för att hitta lösningar på kundernas problem. Den interna kompetensen hos medarbetarna blir alltså den viktigaste källan till konkurrensfördelar då det är de anställdas förmåga att kunna lösa komplexa problem som utgör grunden för tjänsterna som säljs. Att dela och utveckla kunskap internt är därmed en grundläggande förutsättning för att digitalbyråerna ska kunna behålla sin position på marknaden.

1.2 Problemdiskussion

Digitalbyråernas uppkomst är alltså ett resultat av efterfrågan på digitala strategier från andra företag som har insett digitaliseringens krav på att anpassa verksamheten. Detta medför att digitalbyråerna själva måste vara ledande i att anpassa sig efter den snabba teknologiska utvecklingen för att fortsatt kunna erbjuda de senaste tekniska lösningarna, vilket ställer krav på hur de internt organiserar sin verksamhet. Idag är digitaliseringen inte ett nytt fenomen utan något ständigt pågående. Dock sker den digitala utvecklingen i en allt snabbare takt och de digitala innovationerna blir allt mer komplexa (Digitaliseringskommissionen, 2015a). Att behöva anpassa sig efter förändring är därför en konstant uppgift vilket innebär att nya strukturer och sätt att organisera verksamheten kan få en större betydelse för att uppnå en hög flexibilitet i verksamheten.

Digitaliseringens krav på förändring av verksamheten innebär att styrningen av verksamheten också påverkas (Digitaliseringskommissionen, 2015b). Krav på nya kompetenser och arbetsuppgifter medför att de anställdas behov för att kunna utföra sitt arbete ändras och nya strukturer måste utvecklas (ibid.). Att vara ledande med att anpassa verksamheten efter den

teknologiska utvecklingen innebär att vissa val görs gällande styrning för att ha en så flexibel verksamhet som möjligt och främja ett klimat där kunskapsdelning och lärande är centralt.

Denna studie ämnar undersöka dessa val av styrmedel för att se om det finns en särskild struktur eller några särskilda styrmedel som skapar bäst förutsättningar för digitalbyråer som snabbt måste kunna anpassa sig efter digitaliseringens utveckling. Det finns ingen tydlig modell som förklarar hur styrmedlen ska utformas för att på bästa sätt möta den utmaningen så det är något organisationerna kan arbeta med på olika sätt (Ditillo, 2004). Det finns flera olika typer av styrmedel som företag kan jobba med, formella, mindre formella och organisationsstruktur (Ax, Kullvén & Johansson, 2015), men då de mindre formella styrmedlen och organisationsstrukturen är mer flexibla till sin karaktär så är det främst dessa som kan skapa de förutsättningar som krävs för att snabbt kunna anpassa sig efter förändring.

Det finns en tydlig avsaknad av studier som har diskuterat hur mindre formella styrmedel och organisationsstruktur påverkas och anpassas till förändring, då tidigare forskning främst har fokuserat på hur de formella styrmedlen påverkas (Evans & Tucker, 2015). Det saknas även forskning kring praktiska exempel om vilka mindre formella styrmedel som används hos digitalbyråer idag och hur de är utformade. Det finns en del forskning om projektbaserade organisationer som, liksom digitalbyråer, huvudsakligen arbetar i projektform. Denna forskning har kommit fram till att det inte går att beskriva hur man lämpligast organiserar verksamheten med hjälp av standardiserade modeller eller affärskoncept (Thiry & Deguire, 2007). Det finns dock en gemensam övertygelse bland många forskare inom ämnet att kontroll och byråkratisk styrning inte är förenligt med komplexiteten i projekten som bland annat innebär att snabbt kunna anpassa sig till förändrade villkor (Thiry & Deguire, 2007; Hobday, 2000; Lindkvist, 2004). Detta medför att företag som organiserar sig på detta sätt själva får hitta de strukturer och arbetssätt som passar dem bäst. Det gör det intressant att undersöka om olika företag inom samma bransch har kommit fram till några gemensamma slutsatser om vilka lösningar som är bäst lämpade, i detta fall gällande deras val av informella styrmedel och organisationsstruktur.

1.3 Problemformulering

- Hur är svenska digitalbyråers styrmedel, i form av mindre formella styrmedel och organisationsstruktur, utformade för att möta den digitala utvecklingen på marknaden?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv undersöka och identifiera hur svenska digitalbyråer använder mindre formella styrmedel och organisationsstruktur för att på bästa sätt kunna anpassa verksamheten efter digitaliseringens utveckling av ny teknologi.

1.5 Avgränsningar

Denna studie avgränsar sig till tre svenska digitalbyråer, som har liknande tjänster och som är baserade på den svenska marknaden. Detta är en medveten avgränsning som gjorts för att en jämförelse ska kunna göras mellan bolagen då de har relativt samma förutsättningar gällandes marknad, kunder och tillgång till teknologi.

Vid val av respondenter, vilkas intervjuer ligger till grund för vår empiri, har en avgränsning gjorts till högt uppsatta personer inom respektive företag. Detta är en medveten avgränsning som gjorts då respondenterna ansågs som mest kompetenta inom valt ämne, det är dock viktigt att ta i beaktning att detta val exkluderar övriga anställdas infallsvinklar.

Det har även gjorts en avgränsning inom val av styrmedel. Enligt Ax et al. (2015) så finns det tre sorters styrmedel; formella, mindre formella och organisationsstruktur. Vi har i denna studie valt att ej inkludera de formella styrmedlen utan istället fokusera på mindre formella styrmedel och organisationsstruktur. Detta då de bättre kan förklara hur en kunskapsbaserad organisation är uppbyggd i form av struktur och kultur för att hantera omvärlden, eftersom de formella styrmedlen fokuserar på budgetering, kalkylering, prissättning, prestationsmätning etcetera (Ax et al., 2015). Inom företag som befinner sig på en snabbväxande marknad får de mindre formella styrmedlen en större betydelse än de formella då de är mer flexibla och lättare kan anpassas (Evans & Tucker, 2015). Genom att inte inkludera de formella styrmedlen så faller en stor aspekt av företagets styrning bort från uppsatsen, vilket kan vara underlag för framtida forskning.

1.6 Disposition



Uppsatsens inledning har gett läsaren en bakgrund till problemet och går sedan vidare till en problemdiskussion och problemformulering. Detta för att få en förståelse för syftet med studien. Det andra kapitlet i uppsatsen, metoden, beskriver sedan val av tillvägagångssätt vid insamling, bearbetning och analys av empirin och den teoretiska referensramen, för att kunna uppnå vårt syfte. I det tredje kapitlet, den teoretiska referensramen, beskrivs den teori som ligger till grund för analysen i kapitel fem. Kapitlet är ordnat efter teorin kring organisationsstruktur och mindre formella styrmedel samt teorier kring förändring, då uppsatsens syfte handlar om att undersöka hur styrningen påverkas av denna faktor. I det fjärde kapitlet, empirin, presenteras resultaten från de genomförda intervjuerna med fyra respondenter från de tre fallföretagen. Det femte kapitlet, analysen, utgörs av en jämförelse mellan empirin och den teoretiska referensramen som sedan avslutningsvis ligger till grund för kapitel sex, slutsatsen.

2. Metod

Metodkapitlet beskriver studiens upplägg samt val av tillvägagångssätt. Här beskrivs val av metod, företag och respondenter samt tillvägagångssättet vid insamling av teoretisk referensram, intervjuprocessen och analysprocessen. Detta kapitel innehåller även en kritisk metoddiskussion som sker aktivt i samtliga underrubriker.

2.1 Val av metod

För att uppnå beskrivet syfte så har en fallstudie av tre svenska digitalbyråer genomförts. Detta för att få en större insikt och djupare förståelse för branschen och var de faktiska utmaningarna ligger (Justesen, Mik-Meyer & McTurk, 2012). Yin (2012) definierar en fallstudie som en empirisk undersökning av ett modernt fenomen i dess verkliga kontext där kopplingarna mellan fenomenet och de kontextuella förhållandena inte är uppenbara. Då denna studie ämnar undersöka hur svenska digitalbyråers val av styrmedel påverkas av en omgivning i förändring så faller den inom ramarna för en fallstudie. Syftet med fallstudier är att få en djupare förståelse för det undersökta fallet vilket medför att flertalet olika källor måste användas (Yin, 2012). Detta har uppnåtts genom att utföra intervjuer, hämta information från vetenskapliga artiklar, litteratur samt internet. Det finns kritiker som menar att det kan vara svårt att generalisera resultaten från fallstudier i ett större perspektiv (Yin, 2012). Dock menar Dubois & Gadde (2002) att möjligheten att lära från ett specifikt fall snarare kan ses som en fördel och för att studera ett fenomen i en särskild kontext så är en fallstudie den bäst lämpade metoden.

Vid genomförandet av fallstudier menar Dubois & Gadde (2002) att en abduktiv metod är fördelaktig att tillämpa. Den abduktiva metoden innebär en kombination av observationer med teori där kunskaper utvecklas under arbetets gång (Le Duc, 2007). Istället för en linjär process så innebär den abduktiva ansatsen en ständig rörelse mellan insamling och analys av data vilket möjliggör för en djupare förståelse för både empiri och teori (Dubois & Gadde, 2002). Under det inledande arbetet med fallstudien byggdes en teoretisk grund för att kunna fastställa riktning och även kunna utforma intervjuguiden. Efter insamlingen av det empiriska materialet har även det teoretiska avsnittet utvecklas då ny information tillkommit, eller för att utveckla teorier som styrker eller motsätter sig respondenternas svar.

2.2 Insamling av teoretisk referensram

Vid beskrivningen av bakgrunden så har både vetenskapliga och populärvetenskapliga artiklar använts. För att bäst kunna beskriva hur den snabba teknologiska utvecklingen påverkar

marknaden som våra fallföretag befinner sig på så är aktuella populärvetenskapliga artiklar bättre lämpade. Vetenskapliga artiklar tar längre tid att publicera och är därmed inte lika uppdaterade så de användes som stöd och för att ge bakgrund till problemet genom att beskriva vad som studerats tidigare och vad som saknas inom forskningen för detta område.

Den teoretiska referensramen innefattar ämnesrelevanta böcker samt vetenskapliga artiklar av tidigare studier inom valt ämne. Vi har funnit artiklarna genom att söka på särskilda nyckelord i bibliotekets söktjänst, men också genom att vidare utforska vilka referenser artikelförfattarna själva har använt sig av. De nyckelord vi huvudsakligen använt oss av är: *mindre formella styrmedel, organisationsstruktur, företagskultur, kompetensutveckling, förändring, digitalbyrå, digital strategi, kunskapsintensiva företag, lärande organisationer*. Vår utgångspunkt vid val av nyckelord var uppdelningen av styrmedel i mindre formella styrmedel och organisationsstruktur (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Den teoretiska referensramen innefattar också artiklar kring förändring i form av projektstyrning och hantering av förändring, detta för att sedan koppla teorin kring förändring till styrmedlen.

2.3 Val av företag

De företag som valts är alla verksamma inom samma bransch och arbetar på den svenska marknaden, men är av olika storlek. För att kunna dra några slutsatser om hur den snabbväxande marknaden kan ha lett till utformandet av styrmedel är det viktigt att samtliga fallföretag befinner sig inom samma bransch och säljer liknande produkter. Att de skiljer sig åt storleksmässigt medför en möjlighet att undersöka om det finns några likheter eller olikheter inom branschen och kunna se på frågeställningen med så stor räckvidd som möjligt. Då detta är en fallstudie kan dock inte resultaten anses gälla för hela branschen, utan endast för det studerade fallet. För att kunna fastställa om de samband som hittas kan generaliseras krävs vidare forskning och studier med fler företag.

Vid studerandet av styrmedel krävs en viss storlek på företag då komplexiteten och formaliseringen inom bolag oftast ökar i takt med storleken (Bolman, Deal, & Homqvist, 2015). Alltför små företag kan därför sakna tydliga processer kring styrning eller arbetsuppgifter vilket medför en svårighet att diskutera styrningen (ibid.). De företag som intervjuats har alla över 20 anställda och en omsättning över 10 miljoner kronor och är; Knowit AB, Bombayworks AB och Forefront AB. Samtliga fallföretag uppfyller kriterierna samt är av olika storlek vilket möjliggör jämförelser dem emellan. Detta fastställdes genom en

inledande internetsökning och datainsamling om branschen och vilka aktörer som finns på den svenska marknaden. Valet att intervjua tre bolag gjordes då vi ansåg att det skulle ge oss tillräckligt med empirisk grund för att uppnå vårt syfte i och med rapportens tänkta omfattning.

Vid inledandet av studien fanns ingen personlig relation till någon medarbetare i fallföretagen, vilket innebar att en ny kontakt fick etableras genom telefonsamtal till olika företag av intresse för att undersöka om tid och intresse fanns för att vara delaktiga i denna studie. Vid studier av företag är det ofta lätt att välja ett företag där det redan finns en kontakt och en enklare tillgång till information vilket kan medföra en risk för partiskhet eller en ovilja att framställa företaget i dålig dager. Då denna studie ämnar jämföra flera olika företag med varandra ansågs det lämpligt att ha samma grundförutsättningar och därmed välja företag som vi inte hade någon personlig relation till, eller någon information på förhand som hade kunnat minska objektiviteten.

Företag	Omsättning MSEK (2015)	Antal anställda
Bombayworks AB	17	30
Knowit AB	2 230	1 769
Forefront AB	28	20

Tabell 1: Fallföretag

2.4 Val av respondenter

Från de olika fallföretagen valdes fyra respondenter som intervjuades för denna studie. Urvalet har skett genom att på telefon kontakta företag av intresse som ansågs uppfylla våra kriterier på storlek, bransch och produktutbud. Genom att på telefon diskutera syftet med uppsatsen med de valda företagen hänvisades vi vidare till högt uppsatta personer inom respektive företag som ansågs ha bäst kunskaper för att kunna svara på våra frågor. Detta gör urvalet till delvis subjektivt då det kan finnas underliggande motiv bakom att låta en särskild individ delta i en studie av detta slag.

Vi valde att intervjua två personer från ett av fallföretagen, Knowit, då det är av större storlek, i form av omsättning och personal jämfört med de andra två. Vi bedömde att det kunde vara svårt att hitta endast en person med tillräckligt bra kunskap om alla delar som vi var intresserade av hos Knowit. På de mindre byråerna, Bombayworks och Forefront så pratade vi

med den person som var med och grundade respektive bolag och eftersom byråerna är mindre till storleken så bedömde vi att deras kunskaper om verksamheten var tillräckliga för att kunna svara på våra frågor.

Att intervjua respondenter på höga positioner var ett medvetet val då vi ansåg att de skulle ha bra koll på verksamheten samt en nyckelroll i utformningen av styrning och arbetsprocesser och därmed kunna bidra med bra svar på våra frågor. Det hade även varit intressant att intervjua personer på olika befattningar inom de olika företagen för att få en bättre bild och ett mer trovärdigt resultat. Det kan vara problematiskt att endast intervjua en person från ett företag då denne kan måla upp en förskönad bild av verkligheten och svaren kan även vara färgade av respondentens egna åsikter och uppfattningar som kanske inte representerar företaget som stort. Det faktum att vi även intervjuade två personer från ett av företagen kan ses som ett problem som försvårar rättvisa jämförelser då samma förutsättningar inte råddigt. Detta var en avvägning som gjordes då vi inte ville få för lite information från en enskild respondent som inte hade tillräckligt med kunskap om företagets olika delar som vi var intresserade av. Nedan presenteras en tabell över respondenterna. I kommande avsnitt kommer de att benämnas efter förnamn med hänvisning till det företag de arbetar på för att underlätta för läsaren att förstå vem som sagt vad.

Respondent:	Position:	Företag:	Datum:	Intervjutid:
Jonas Rendahl	Co-founder/Project manager	Bombayworks AB	26/4-16	1 timme
Johannes Karsberg	Co-founder/ Chef Produkt- och Affärsutveckling	Forefront AB	29/4-16	1 timme
Thomas Engström	Head of Sales Sweden/ Partner Manager	Knowit AB	28/4-16	1 timme
Pernilla Snis	Team Manager / Affärsansvarig	Knowit AB	28/4-16	1 timme

Tabell 2: Respondenter

2.5 Intervjuprocess

Vår empiri utgörs av svaren från semi-strukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjun är utformad efter vissa teman, men att ordningen inte är förbestämd och kan ändras under samtals gång (Bryman & Bell, 2013). Det finns då en större frihet att forma intervjun efter respondentens svar, till exempel genom att ställa följdfrågor. Denna metod har valts då en

flexibel intervjuprocess ger större frihet i respondentens svar, vilket är eftertraktat då det leder till en större förståelse för vad respondenten anser är av störst vikt då denne har möjlighet att lägga betoning på det i intervjun (Bryman & Bell, 2013). Friheten i intervjun leder också till ett större djup och bredare underlag då respondenten får möjlighet att utveckla svaren i egen riktning. Alla intervjuer har genomförts med samma tidsram, vilket var en timme. Detta för att det var en tidsram som samtliga av fallföretagen kunde ställa upp på och vi ansåg att en timme var tillräckligt för att få svar på det som efterfrågades. Intervjuerna med Knowit och Bombayworks utfördes på respektive företags kontor medan intervjun med Forefront genomfördes över telefon då det inte fanns möjlighet att träffas personligen. Vi var båda närvarande under de personliga intervjuerna så att en skulle kunna fokusera på att föra anteckningar medan den andra hade huvudansvar för att ställa frågor och antog en mer observerande roll. Innan intervjuerna genomfördes förbereddes en intervjuguide (*se: Bilaga 1*) för att säkerställa att vi kunde hålla ett bra tempo och inte missa något som vi ville ha svar på. Frågorna var arrangerade som diskussionspunkter under olika teman med möjlighet till följdfrågor för att få så uttömmande svar och så fri intervjuprocess som möjligt. Intervjun inleddes med ett erbjudande om anonymitet till samtliga respondenter, vilket alla tackade nej till. Efter det berättades mer information om syftet med uppsatsen för respondenterna som även fick möjlighet att ställa frågor angående deras medverkan för att skapa en tillitsfull relation (Bryman & Bell, 2013). Vidare fortsatte intervjun med frågor om allmän information och bakgrund om företaget och respondenterna för att sedan gå vidare genom våra teman som var utformade efter vår teori om mindre formella styrmedel och organisationsstruktur. I slutet av intervjun gav vi respondenterna en chans att utveckla eller ta upp något som de själva tyckte var av särskilt intresse för vår studie. Intervjuerna spelades in efter samtycke från respondenterna för att säkerställa att vi uppfattat all information på rätt sätt. Efter intervjuerna lyssnades inspelningarna igenom och en transkribering genomfördes av samtliga inspelningar för att kunna få en bättre förståelse för svaren, men även för att kunna plocka ut vissa citat till empirin (Bryman & Bell, 2013). När empirin var sammanställd så skickades den till samtliga respondenter för ett godkännande av citat och innehåll.

Det finns många faktorer som kan påverka resultatet av en intervju. Att samtliga respondenter och företag är offentliga i denna uppsats kan bidra till att öka trovärdigheten, men det finns även en risk att respondenterna inte talar lika fritt och ärligt som de kanske hade gjort under skyddet av anonymitet. Det finns en risk att respondenterna försöker framställa sitt företag i bättre dager, då underliggande fördelar existerar, såsom att intressenter kan läsa denna

rapport. Under intervjuerna strävade vi efter att hålla oss neutrala till respondentens svar och inte acceptera allt som sades som sanning utan försöka behålla en objektiv synvinkel. Att en av intervjuerna genomfördes på telefon kan även ha haft en inverkan på resultatet. I en personlig intervjusituation har intervjuaren en möjlighet till observation av respondenten medan den svarar på frågorna vilket kan vara väldigt talande och väcka intresse för vissa följdfrågor eller en utveckling av svaren. Under telefonintervjun är det också bara en av författarna som kan delta till skillnad från de personliga intervjuerna där båda deltog och där den ena kunde flika in med en fråga som den andre missat eller ställa en följdfråga om någon detalj som denne ansåg viktig. Intervjusituationen kan heller inte ses som ett samtal jämligar emellan då det finns en tydlig maktasymmetri (Brinkmann & Kvale, 2009). Det är uppsatsförfattarna som definierar och bestämmer hur intervjusituationen ska vara utformad, vilka som ska delta, vilka frågor som ska ställas, tidsram osv. Det är även uppsatsförfattarna som kommer att göra den slutgiltiga tolkningen av svaren och styr hur respondenterna blir representerade. Genom att spela in och transkribera intervjumaterialet minskar risken för alltför fria tolkningar då det är möjligt att kontrollera det exakta sättet som respondenten uttryckt sig.

2.6 Analysprocess

För att nå bästa möjliga empiriska kvalitet i vår studie så har vi tagit hänsyn till flera olika aspekter. Justesen et al. (2012) anser att enhetlighet och konsekvens är viktiga kvalitetskriterier. Med enhetlighet menas det att studien har en tydlig korrelation mellan olika komponenter, i frågeställningen och i valet av metod och teori. Med att vara konsekvent menar Justesen et al. (2012) att samma teori och metod ska appliceras konsekvent genom hela studien.

Analysarbetet har genomförts genom att analysera data från djupgående intervjuer med fyra medarbetare från tre olika digitalbyråer för att sedan jämföra svaren med valda teorier inom ämnet. Detta har vi gjort för att få en så djup förståelse för företagets styrningsprocess och branschen som de verkar i som möjligt (Bryman & Bell, 2013). Analysprocessen inleddes med att transkribera det inspelade materialet för att sedan dela upp det i olika kategorier efter våra huvudteman; organisationsstruktur, företagskultur och kompetensutveckling (Jacobsen, Sandin, & Hellström, 2002). Genom att konsekvent använda några utvalda kategorier underlättar det bearbetningen av data och skapar en mer strukturerad arbetsprocess. Det medför även att analysen blir mer enhetlig och underlättar för jämförelser. Då teoriavsnittet

också är indelat efter dessa kategorier blev det enklare att utreda hur väl empirin stämde överens med teorin för att sedan kunna dra slutsatser om likheter eller olikheter mellan fallföretagen. Detta för att belysa hur val av styrmedel påverkas av den ökade förändringstakten i och med digitaliseringens utveckling.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras först allmän teori kring digitalbyråer, för att öka förståelsen kring vad deras tjänst är, detta för att sedan behandla allmän teori kring styrmedel för att sedan gå vidare till teori kring organisationsstruktur, företagskultur och kompetensutveckling med ett fokus på samspelet mellan dessa och förändring.

3.1 Digitalbyråer

Konvergensen mellan teknologi och förändrade kundpreferenser har lett till att nya teknologier adapteras, men som också adapteras snabbare. Detta har, som tidigare nämnt, lett till att företag behöver lägga ett större fokus på den digitala kommunikationen både internt och externt och det är i denna konvergens som digitalbyråer har uppstått (Roque, 2013). En digitalbyrå skiljer sig från en traditionell reklambyrå och webbyrå genom att kombinera båda dessas kunskaper kring strategi och digital kommunikation (Stormfors, 2016). Dagens moderna sätt att kommunicera på kräver specialister på digitala strategier och kommunikation och digitalbyråer använder dessa kunskaper för att erbjuda tjänster inom analys, kommunikationsstrategi, digitala koncept, webbdesign, programmering och kvalitetssäkring (ibid.).

3.1.1 Åtta grundpelare för digitalbyråer

Hipperson (2010) har presenterat en modell bestående av åtta grundpelare för att digitalbyråer ska lyckas skapa och bibehålla kundrelationer, också för att vara ledande i utvecklingen av innovativa teknologier. Den första grundpelaren som Hipperson(2010) nämner är "*data och analys*", en digitalbyrå måste konstant kunna övervaka, tolka och analysera data, då data är i konstant förändring i och med utvecklingstakten. Den andra grundpelaren är "*planering*", Här menar Hipperson (2010) att utvecklingstakten av konsumenternas behov kräver mer specialiserade slutprodukter till kunderna. Planering är därför grundläggande för digitalbyråer för att slutprodukterna ska levereras på rätt sätt och i rätt tid. Den tredje grundpelaren är "*användarupplevelse och informations-arkitekter*". För att planeringen ska fungera på rätt sätt så krävs det att man har konsulter som utvärderar användarupplevelsen av sina produkter för att lyckas få ut det mesta av produkten. Detta är essentiellt för att hänga med i den konstanta utvecklingen som digitalbyrå. Den fjärde grundpelaren är "*kreativ talang*", här menar Hipperson (2010) att kreativ talang är någonting som är essentiellt och måste genomsyra hela byrån. Det är också viktigt att denna kreativa talang samspekar tätt med konsulterna som utvärderar användarupplevelsen och beaktar konsumenternas behov för att i sin tur få en sådan specialiserad och kreativ produkt som möjligt. Den femte grundpelaren är "*business*

directors/ konsulter". Hipperson (2010) anser att kontohantering eller så kallad, "account management" är något som kommer att försvinna och att kundrelationer för digitalbyråer istället ska ledas av konsulter, planerare eller forskare i form av projektgrupper för att bibehålla en bra kundrelation och för att vara ledande. Den sjätte grundpelaren är "*produktion*". Tidigare har konsultbyråer förlitat sig på ett ekosystem av partners som för sin del av produkten. Men Hipperson (2010) menar på att produktionsfasen ständigt effektiviseras och att det är något som är grundläggande för digitalbyråer för att effektivisera sin produktionsprocess och för att hålla ner kostnader. Denna effektivitetspress är något som troligtvis kommer att trycka allt med produktion "off-shore" anser Hipperson (2010). Den sjunde grundpelaren är "*media*", vilket Hipperson (2010) anser är en av de viktigaste grundpelarna då det handlar om självaste kunderna. Mediaplanerare är några som måste bli experter på kundbeteende och kundens värderingar. Om digitalbyråer lyckas med att erbjuda en tvådimensionell produkt så kommer det att ge mervärde för kunden och kunden kommer i sin tur att föra vidare detta till sin umgängeskrets. Denna insikt är något som Hipperson (2010) kallar "nätverkseffekten", då kunder för vidare information, och det är extremt viktigt för digitalbyråer att ha kunskaper kring att sprida media. Den sista och kanske mest självklara grundpelaren enligt Hipperson(2010) är "*teknologi*". En digitalbyrå måste kunna anta ny teknik och nya trender snabbt för att ha möjlighet att stanna, men också för att vara ledande, och erbjuda det senaste på marknaden för sina kunder.

3.2 Styrmedel

Det finns tre typer av styrmedel enligt Ax et al. (2015); formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formell styrning. De styrmedel som använts som utgångspunkt för denna studie är organisationsstruktur och mindre formell styrning. Organisationsstrukturen innefattar olika sätt att organisera verksamheten, till exempel om den har en hierarkisk eller platt struktur men även hur ansvaret fördelas i olika enheter (Ax, Kullén, & Johansson, 2015). Den mindre formaliserade styrningen innefattar företagets kultur, hur de arbetar med lärande och medarbetarskap (ibid.). Den formella styrningen handlar om medveten och uttalad kontroll medan den mindre formella berör mer svårdefinierade aktiviteter och sociala förhållanden som förutsätter en mer öppen och flexibel struktur i företaget (Evans & Tucker, 2015). Den formella och mindre formella styrningen kan existera i samspel med varandra i olika kombinationer under olika tidpunkter eller rent av agera substitut för varandra (ibid.).

Styrmedel är något som kontrollerar och koordinerar företagets aktiviteter mot uppsatta mål.

De är inte färdiga paket som implementeras i verksamheten utan en samling idéer, aktiviteter och teknologier som anpassas och omformas i olika kontexter (Beaubien, 2013). Förändringsprocessen som företag genomgår kan medföra att antaganden och rutiner som existerar kan ifrågasättas och ändras (ibid.). I en omgivning som är under förändring får de mindre formella styrmedlen större betydelse på grund av deras möjlighet till utveckling (Evans & Tucker, 2015). De formella styrmedlen kommer alltid att ligga steget efter förändringen då de tar längre tid att uppdatera (ibid.). Ditillo (2004) menar att det är viktigt att studera arbetet med kunskapsdelning och projekt i kunskapsintensiva företag för att förstå hur osäkerheten påverkar styrmedlen. Kunskapsbaserade organisationer befinner sig på en komplex marknad som medför en nivå av osäkerhet då de effektivt måste integrera olika kunskaper för att skapa sin produkt (Ditillo, 2004).

3.3 Organisationsstruktur

3.3.1 Lärande organisation

Örtenblad (2004) har föreslagit fyra krav som ska uppfyllas för att kunna kalla sig en "lärande organisation". Det första kravet är att organisationen ska vara medveten om behovet av olika nivåer av lärande, men också att man ska behålla informationen inom organisationen. Det andra kravet är att lärandet ska finnas på jobbet och att det ska vara en stor del av kulturen. Det tredje kravet är att organisationen ska genomsyras av ett "lärande-klimat", vilket leder till ett lättare och mer naturligt lärande. Det sista kravet är att det ska finnas en struktur för lärande inom organisationen. Lärandet behöver struktureras för att organisationer ska kunna vara flexibla. Om man sätter denna struktur på en decentraliserad organisation så anser Örtenblad (2004) att flertalet av medarbetarna kommer att kunna ta egna beslut, vilket i sin tur leder till ett bättre lärandeklimat. Mintzberg (1983) anser i detta fallet tvärt om, att en lärande organisation skall vara byråkratisk om lärandet ska vara flexibelt.

3.3.2 Organisationsstruktur

Redan 1949 förde Fayol en diskussion kring centraliserade och decentraliserade organisationsstrukturer (Fayol, 1949). Fiol & Lyles (1985) anser att centraliserade och decentraliserade strukturer har olika påverkan på en organisations möjlighet till lärande. Adler och Borys (1996) menar att organisationsstruktur är positivt i den bemärkelse att den hjälper människor att utföra sina uppgifter och inte hindrar dem och att både graden av struktur och typen av struktur är av samma vikt. Organisationsstrukturer har under den senaste tiden gått från en alltmer hierarkisk struktur till en plattare som drivs av flexibilitet,

delaktighet och kvalitet (Bolman et al., 2015). En organisationsstruktur kan struktureras på flera olika sätt, såsom efter kunskaper och färdigheter, kunder, produkter, geografi, processer etc. Denna sammansättning av strukturer skapar olika specialiseringsfördelar men samtidigt så kan den också skapa problem kring samordning och grad av kontroll i arbetet (ibid.).

Diskussionen brukar oftast säga att en mer hierarkisk organisationsstruktur oftast ses som mindre lämplig för effektivt lärande inom organisationer där förändring är en stor drivfaktor (Lam & Lundvall, 2006). Detta då hierarki oftast leder till en minskad handlingsfrihet och ökad standardisering (Bolman et al., 2015). Diskussionen säger snarare att en plattare organisationsstruktur driver lärandet, då decentraliseringen av kontroll resulterar i ett proaktivt samarbete mellan medarbetarna, vilket leder till en mer öppen och tillitsbaserad kultur där kunskap lättare kan spridas mellan enheter (Hankinson, 1999).

Enligt Bolman et al. (2015) så finns det ett antal strukturella imperativ att ha i åtanke vid val av organisationsstruktur. Den första är *storlek och ålder*, här menar Bolman et al. (2015) att komplexiteten och kravet på formalisering ökar desto större en organisation blir. Det är vanligt att mindre organisationer har en mer platt organisationsstruktur men om strukturen fortsätter vara konsekvent i korrelation med organisationens tillväxt så kan det uppstå problem kring effektiviteten och kommunikationen (ibid.). Den andra faktorn att ha i åtanke är *centrala processer*. Här menar Bolman et al. (2015) att centrala processer såsom viktig teknologi måste anpassas till organisationsstrukturen och att den måste byggas upp kring dess centrala processer för att mål skall kunna uppnås. En ytterligare faktor är *omgivning*, här anser Bolman et al. (2015) att en enkel struktur passar bättre i en stabil omgivning medan en snabbföränderlig omgivning gynnar en mer komplex struktur, detta då en organisation är beroende av sin omgivning då omgivningen är mottagare för organisationens tjänster. Då ny teknologi ständigt ökar den tillgängliga mängden av information, så påverkar det också organisationsstrukturen, vilket leder till nästa faktor; *informationsteknologi*. Bolman et al. (2015) menar på att den ökade mängden av information leder till att medarbetare längre ner i hierarkin kan ta del av information som förr endast nådde de högst upp i hierarkin, vilket i sin tur har lett till att beslut kan fattas längre ner i organisationen. Bolman et al. (2015) anser också att informationsteknologin idag kräver en plattare och mer decentraliserad struktur därför att den informationsbaserade organisationen kräver färre ledningsnivåer än traditionella organisationer. Den sista faktorn är *Arbetskraftsegenskaper*. Denna faktor påverkar organisationsstrukturen därför att mer välutbildad arbetskraft kräver en större självständighet och handlingskraft (ibid.). Detta menar Bolman et al. (2015) krävs därför att allt fler jobb idag

kräver en större kunskapsspecialisering för att det idag sker ett större samspel mellan olika yrken såsom t.ex. att en jurist och ekonom oftast jobbar tätt ihop.

3.3.3 Organisationsstruktur i lärande/teknologidrivna organisationer

Jacobsen & Thorsvik (2002) anser att en organisation medvetet är konstruerad på ett sätt som tros vara mest effektivt för måluppfyllelse. Denna medvetna konstruktion är inte alltid självklar och det har länge förts en diskussion kring vilken organisationsstruktur som passar bäst för olika organisationer (se: Martínez-León & Martínez-García, 2011; Cummings, 1995). En populär diskussion idag är kring organisationsstruktur i lärande och teknologidrivna organisationer då det idag är centrala delar av en organisation (Grant, 1996) och utvecklingen inom teknologi kan påverka existerande strukturer men det kan även skapa nya organisationer (Christie, Joye, & Watts, 2003).

Martínez-León & Martínez-García (2011) anser att en organisationsstruktur oftast inte är densamma genom hela organisationen då olika delar av organisationen har olika påfrestningar från omvärlden och för att hantera dessa påfrestningar så måste de utveckla olika metoder och strukturer. De anser också att konfigurationen av organisationsstruktur påverkar organisationens möjlighet att anpassa sig till förändring, lärande och till organisationens möjlighet att generera ytterligare värde till kunderna. Martínez-León & Martínez-García (2011) anser dock att detta inte endast påverkar organisationens möjlighet till lärande, utan också dess möjlighet till att processa kunskap. Någon annan som också diskuterar hur organisationsstruktur påverkar kunskap är Chen & Huan (2007). De anser att en organisationsstruktur reflekterar sättet information och kunskap distribueras inom en organisation, vilket i sin tur influerar distributionen och koordinationen av organisationens utnyttjande, kommunikationsprocessen och den sociala interaktionen mellan medarbetarna. Lloria (2007) anser till skillnad från Martínez-León & Martínez-García (2011) att organisationsstruktur är något som är konsekvent genom en organisation men att det är en dynamisk faktor som kan förändras över tid till nya strukturer, så att medarbetare kan hämta ny kunskap som för organisationen framåt.

3.3.4 Projektstyrning

Organisationsstrukturer börjar bli allt mer tillfälliga i dagens samhälle, vilket orsakar konsekvenser i den organisatoriska logiken (Söderlund & Tell, 2012). Detta leder till att det blir allt vanligare för organisationer att skapa arbetsgrupper när samordning mellan olika funktioner krävs (Bolman, Deal, & Homqvist, 2015).

Teknikbaserade företag som befinner sig på en dynamisk och snabbväxande marknad börjar alltmer att organisera sina aktiviteter i projektform (Grabher, 2002). Projekten är tillfälliga system där personer med olika kompetenser jobbar tillsammans för att lösa komplexa problem under en förbestämd tidsperiod (ibid.). Organisationer som till största delen organiserar sig på det sättet kan beskrivas som projekt-baserade organisationer. För denna typ av struktur är kunskap en av de viktigaste källorna till konkurrensfördelar. Det är väsentligt att medarbetarna delar med sig och lär sig av varandras kunskap. Sammansättningen av projektgrupper är därför viktig att ha i åtanke för att främja utvecklandet av ny kunskap (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Företag som är öppna för förändring och arbetar för att uppnå innovativa lösningar har ofta större möjligheter att lyckas med kunskapsdelning då medarbetarna förstår att det kan leda till att förbättra deras egen arbetsprestation (ibid.).

Projektbaserade organisationer står ofta inför utmaningen att balansera flexibiliteten i projekten med ledningens vilja att utöva kontroll (Thiry & Deguire, 2007). Projekten kan ses som sociala konstruktioner, men det finns en tendens att försöka beskriva dem med enkla modeller och recept för att lyckas med denna organisationsform (ibid.). Dock har forskningen på senare år bevisat att dessa enkla, standardiserade modeller inte fungerar för att beskriva komplexiteten i projekten och att kontroll försvårar hanteringen av förändring av arbetssituation eller ändrad efterfrågan (Hobday, 2000). Hobday, 2000 menar också att projektbaserade organisationer är ideala för att hantera ostabila omgivningar som snabbt förändras. Historiskt har organisatorisk förändring mötts med en vilja att stabilisera genom rutiner och kontroll, men att tillämpa det på projektbaserade organisationer skulle resultera i att kväva de grundläggande förutsättningarna för att projektstyrningen ska fungera så som att ha en hög flexibilitet (Thiry & Deguire, 2007).

3.4 Mindre formella styrmedel

3.4.1 Företagskultur

Schein (1990) definierar företagskultur som ett mönster av grundläggande antaganden som upptäckts eller utvecklats av en viss grupp när de lärt sig hantera problem gällande extern anpassning och intern integration. Gruppen har gjort det på ett sätt som fungerat tillräckligt bra för att anses vara giltigt och därför ska mönstret läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna för dessa problem (ibid.). Företagskulturen består av antaganden, normer, värderingar och artefakter som delas av medlemmarna i organisationen

(Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Den kan göra att medarbetarna känner ett större engagemang och en starkare koppling till värderingarna. Willmott (1993) menar vidare att syftet med företagskulturen är att ge de anställda en mening med arbetet genom att hantera hur de tänker och känner snarare än att endast försöka styra deras beteende. När gruppen delar gemensamma antaganden uppnås en känsla av meningsfullhet och trygghet (Schein, 1990).

3.4.1.1 Företagskultur och styrande

Osäkerhet kan komma från en oförmåga att förutse eller förstå händelser som rör gruppen (Schein, 1990). Eldridge et. al (2013) menar att osäkerheten är större i företag som påverkas av snabb teknologisk förändring. Att styra det svårhanterliga och informella i företag kan uppnås genom att designa och utveckla företagskulturen (Willmott, 1993). Företagskultur som styrning fungerar genom att medarbetarna utför självdisciplinering snarare än att styras av direkt kontroll (ibid.). Martin & Siehl (1983) menar att företagskulturen styr medarbetarna genom att informellt förbjuda eller godkänna olika typer av beteende. Att ha en stark företagskultur kan anses vara extra viktigt i företag som befinner sig på en ostabil marknad då människor generellt är emot förändring och det kan således vara anledningen till att anpassningar misslyckas (Sambasivan et al., 2004). I projektbaserade organisationer där osäkerheten är en ständigt närvarande faktor kan också företagskulturen bidra med att skapa en gemenskap och ramar för gruppen att förhålla sig till.

3.4.1.2 Företagskultur och kunskap

Det är viktigt att företagskulturen främjar utvecklingen av kunskap i projekt-baserade organisationer och att kulturen innefattar lärande på individnivå såväl som i olika grupper (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Det kan finnas svårigheter med att styra en projekt-baserad organisation då de olika projekten kan bli separerade från varandra och även från företagets övergripande processer. Att uppnå gemensamma antaganden medarbetare emellan kan också visa sig svårt då gruppen består av väldigt många olika kompetenser och personligheter (ibid.). Kunskapsdelning kan leda till en viss osäkerhet hos de anställda då deras värde består av den kunskap de besitter, dock är medarbetare i projektorganisationer ofta mer positivt inställda till kunskapsdelning då den även kan hjälpa dem att utveckla och hålla sin egen kunskap uppdaterad (ibid.).

Martins & Terblanche (2003) menar att företagskulturen är grundläggande för att företag ska kunna vara nytänkande och att den påverkar hur kreativa lösningar kan skapas och implementeras. Det finns olika kulturella värden som särskilt kan anses påverka företagens

förmåga att vara nytänkande och kreativa (Martins & Terblanche, 2003). Dessa innefattar; vikten av att det finns en strategi som skapar mening för medarbetarna, en flexibel struktur, stöd i form av resurser, en hög grad av frihet, visad uppskattning samt en öppen kommunikation (ibid.). De företag som strävar efter att vara innovativa och kreativa lyckas ofta bättre med kunskapsdelning mellan sina medarbetare (Ajmal et al., 2009).

3.4.2 Kompetensutveckling

Diskussioner har sedan 1960-talet förts om att vi lever i ett kunskapssamhälle som grundas på att kunskap ger välstånd åt nationer (Drucker, 1969; Bell, 1973). Idag anses kunskap vara en av de mest primära tillgångarna inom en organisation (Albors-Garrigos, Ramos, & Mas-Machuca, 2010) och lärande kan idag ses som en strategi för att bevara stabilitet i en föränderlig miljö (Bolman et al., 2015). Detta är av särskild stor vikt inom kommunikationsbranschen där kunskap är den grundläggande produkten som organisationen har att erbjuda (Sarvary, 1999). Det blir alltmer svårt för kunskapsbaserade organisationer, som t.ex. digitalbyråer, att hålla i sin kunskap och samtidigt hänga med i utvecklingen på dagens marknad då kunskapsutvecklingen går i allt snabbare takt (North & Kumta, 2014).

Vikten av att dela kunskap inom digitalbyråer är idag stor och om den inte delas så kan det leda till en stor finansiell risk, då de är så pass beroende av dess medarbetares kunskap och om en konsult bestämmer sig för att lämna organisationen, så betyder det också att dennes kunskaper lämnar organisationen (Taminiau, Smith, & de Lange, 2009).

3.4.2.1 Explicit och tyst kunskap

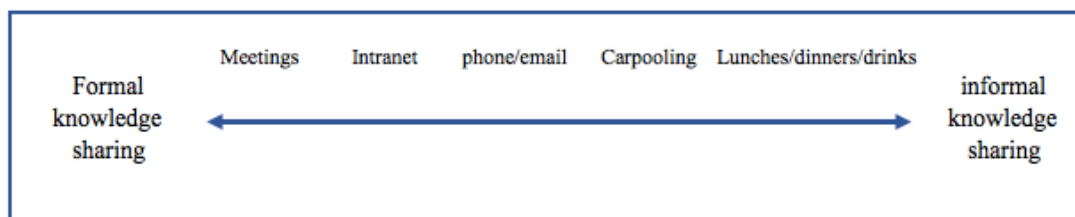
Begreppet tyst kunskap eller så kallad *tacit knowledge* är något som först myntades av Polyani (1966) och det har sedan dess diskuterats kring de olika klassificeringarna av kunskap och vad som har "högst värde". Diskussionen kring vad som det faktiskt innebär med tyst och explicit kunskap varierar (se: Collins, 2010; Polyani, 1966). North & Kumta (2014) anser att explicit kunskap är mer formell och strukturerad kunskap, som också kan bli kodifierat, medan tyst kunskap är sådant som "sitter i väggarna" och endast kan läras ut genom erfarenheter, då det är inbäddat i en individs kunskaper eller erfarenheter. Reyhav & Weisberg (2010) och Hay et al. (2013) argumenterar för att tyst kunskap är svårare att ta del av än explicit kunskap eftersom att det kostar både mer i tid och ansträngning då det har ett komplext anskaffningsätt.

3.4.2.2 Formell och informell kunskapsdelning

Taminiau et al. (2009) har delat upp kunskapsdelning i formell och informell kunskapsdelning (se: figur 1). Formell kunskapsdelning omfattar alla typer av kunskapsdelning som ledningen bestämt, vilket kan vara tjänster, aktiviteter eller resurser som har organiserats med kunskapsdelning som syfte, medan informell kunskapsdelning består av informella nätverk och kommunikation inom organisationen. Diskussionen kring vilken typ av kunskapsdelning som skapar mest ekonomiskt värde har länge pågått, dock har diskussionen ännu inte resulterat i någon större klarhet (Söderlund & Tell, 2012).

Den formella kunskapsdelningen är enligt Nonaka (1994) till för explicit kunskap inom organisationen, men det finns en viss problematik med formell kunskapsdelning enligt Taminiau et al. (2009) då den oftast leder till ”*information overload*” och det är svårt för medarbetarna att ta in all kunskap som ges till dem, vilket i sin tur kan skada organisationens prestationer. Det är dock viktigt att nämna att företag som har fokus på den explicita kunskapen inte utesluter den tysta kunskapsdelningen inom företaget.

Den informella kunskapsdelningen är något som har utvecklats oerhört mycket under det senaste seklet och idag sker mer än hälften av all kunskapsdelning via informella plattformar (Truran, 1998). Argote et al. (2003) påpekar vikten av relationer mellan medarbetare, både professionella och privata, då det ökar möjligheten till kunskapsdelning eftersom att sker under mer informella tillfällen. Sturdy et al. (2006) framhäver också vikten av informell kunskapsdelning då det har bevisats ge en mer smidig kunskapsdelning mellan konsulter. Detta för att kunskap överförs vid tillfällen när det inte är menat att det ska överföras.



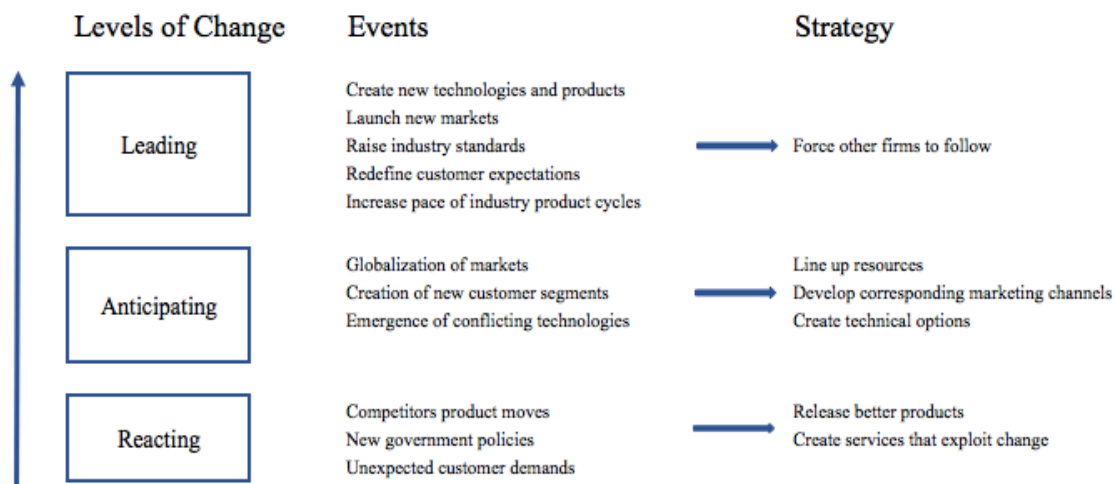
(Figur 1) ”*The routes of knowledge sharing to enhance innovation*” - (Taminiau, Smith, & de Lange, 2009)

3.5 Förändring

3.5.1 Nivåer av förändring

Det är ofrånkomligt att organisationer kommer att påverkas av förändringar i omgivningen. Förändringar påverkar organisationens system, struktur, strategi, funktioner och aktiviteter (Sisaye, 2005). För många företag är förändring en stor utmaning. Hur väl de kan hantera förändring beror på företagets struktur, deras verksamhet, hur deras kultur och värderingar ser ut och även styrningen och ledarskapet som utövas (Sambasivan et al., 2004).

Enligt Brown & Eisenhardt (1998) så finns det en problematik med att strategiskt hantera förändring på marknaden. De menar på att man måste reagera när det är nödvändigt, förutspå nya trender på marknaden på ett korrekt sätt och att man ska kunna leda förändring när omständigheterna är rätt. De förklarar allt detta genom en modell (*se: figur 2*) som visar på att det finns tre nivåer när det kommer till att hantera förändring. Det första nivån, *reacting*, innebär att man måste kunna hantera förändring genom att hänga med i utvecklingen genom att se vad konkurrenterna har för produkter, ifall nya lagar uppstår eller ifall en ny efterfrågan skapas, detta gör man genom att skapa tjänster som anpassas efter utvecklingen. Den andra nivån, *anticipating*, innebär med att en organisation också måste kunna förutse hur förändringar kommer att bli i framtiden, i form av nya teknologier och nya kundsegment. Den sista nivån för att hantera förändring, *leading*, innefattar att en organisation måste kunna leda förändring genom att hitta nya marknader och lansera nya produkter som tvingar andra företag att följa efter. Ifall man tar det till det extrema så menar Brown & Eisenhardt (1998) att man "blir" omgivningen för andra på marknaden, då man inte endast leder förändring, utan också sätter takten på förändring på marknaden.



(Figur 2) *Managing the Strategic Challenge of Change* – Brown & Eisenhardt (1998)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras studiens insamlade empiri, vilket består av intervjuer med respondenter från de tre fallföretagen. Empirin börjar med en företagsbeskrivning av samtliga fallföretag för att sedan delas upp i de tre huvudområden som denna studie fokuserar på; organisationsstruktur, företagskultur och kompetensutveckling. Detta för att sedan i slutet av kapitlet ta upp respondenternas spekulationer kring framtiden för digitalbyråer och digitala tjänster.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 Forefront AB

Forefront AB grundades år 2009 och är idag en fullservicebyrå bestående av 20 medarbetare och är en del av Forefront Media Group. Idag är Forefront Media Group en grupp bestående av 4 bolag; Forefront AB, Better Search, Salgado och Interactive solutions. Alla dessa bolag jobbar med digital kommunikation, fast i olika former. Forefront jobbar främst med granskning av analyser av digitala strategier, medieplanering, effektmätningar och konvergensstrategier, Better Search jobbar med optimering på sökmotorer, ad-works och konverteringsstrategier, Salgado är en kommunikationsbyrå med inriktning på sociala medier och Interactive Solutions är en webb- & designbyrå som har fokus på interaktiva produktioner och lösningar. År 2015 hade Forefront AB en omsättning på 28 MSEK (Johannes, Forefront).

Vid Forefronts start jobbade de endast med strategier och tog in andra företag för leverans av övriga delar inom till exempel social media och kring sökmotorer. Sedan märkte bolaget att de borde äga hela analysen och produktionen av dess tjänster, vilket ledde till att de började förvärva bolag för att inte vara beroende av samarbete med andra byråer och för att uppnå ett bättre resultat av slutprodukt (Johannes, Forefront). Idag jobbar bolagen inom gruppen tätt ihop och nyttjar varandras tjänster för att kunna erbjuda kunderna en helhetslösning och slutprodukt. På Forefront jobbar de mycket med konverteringar, detta sker vid anskaffande av nya kunder men också vid utveckling av existerande produkter och tjänster. Förutom konverteringar så jobbar Forefront också mycket med att utveckla digitala strategier åt sina kunder (ibid.).

Forefront har inget särskilt segment av kunder som de föredrar att jobba med, de ser sig själva som "allätare". Johannes (Forefront) nämner att det inte är väsentligt vilken bransch de jobbar med, utan att kunderna ska känna ett behov av hjälp och att de själva ser att de kan nyttja digitala medier på ett eller annat sätt. Johannes (Forefront) nämnde som tidigare sagt,

att val av bransch inte spelar någon större roll utan att det istället är viktigt att kunderna har muskler i form av kapital för att Forefront ska ha möjlighet till att skapa bästa möjliga strategi för kunden. De riktar in sig på den största och näst största aktören i varje bransch.

Kundrelationen mellan Forefront och dess kunder är oftast väldigt långsiktig och Johannes (Forefront) nämner att mer än hälften av deras kunder har de haft sen start, den andra delen av deras kunder har de i minst ett år men oftast i flera år. Johannes (Forefront) nämner också att det tar en lång tid för att bygga upp en kundrelation och att desto längre samarbete man har med en kund, desto bättre slutresultat leder det till. I anskaffandet av kunder så ser de ingen begränsning i vilken marknad kunden befinner sig på, de fokuserar nu på Sverige men stänger inga dörrar utan gör istället en övervägning vid projektstart ifall andra marknader kan gynna dem.

4.1.2 Knowit

Knowit AB är ett specialistbolag som grundades 1990 och är idag ett av Nordens ledande konsultbolag som levererar kreativa och strategiska tjänster inom IT, Design & Digital och management. De har kontor i Sverige, Norge, Estland, Finland, Tyskland och Danmark och hade år 2015 en omsättning på 2 230 MSEK. De har tre affärsområden: *Solutions* som främst jobbar med systemutveckling, *Insight* som jobbar med att förbättra kunders affärsmodeller och processer och *Experience* som jobbar med digital kommunikation och webbutveckling (Knowit AB, 2016). De respondenter som intervjuats från Knowit arbetar båda inom affärsområdet *Experience* som år 2015 hade en omsättning på cirka 300 miljoner på den svenska marknaden.

Knowits vision är att vara Sveriges bästa fullservicebyrå (Pernilla, Knowit). Thomas (Knowit) anser att en digitalbyrå inte längre är en byrå som endast är kreativ och tar fram kommunikationskoncept, utan att de idag jobbar mer med affärslösningar. Detta för att branschen växer med stenhård konkurrens och de måste konstant jobba med att bygga på dess varumärke, vilket bland annat görs genom att ha bra referenser.

På *Experience* arbetar de med strategi, konceptutveckling, utveckling, programmering och analys, så det blir många olika kompetenser i organisationen och även många olika personligheter som måste samspela, berättar Pernilla (Knowit). De samarbetar även med sina kollegor inom management för att kunna genomföra stora förändringsprojekt och betonar

vikten av att komma in tidigt i företagets förändringsprojekt just för att inte bara bli en teknikleverantör.

"Om ett företag vill ta en del av sina affärer på nätet så är den tekniska lösningen det minsta problemet, det som istället är viktigt att kolla på är vad som faktiskt händer i verksamheten"
Pernilla (Knowit, 28 april 2016).

Knowit söker både upp företag och har företag som söker upp dem i anskaffandet av kunder. Thomas (Knowit) nämner att man strävar efter att kunderna själva ska kontakta dem, men vissa särskilda kunder som de vill jobba med tar de själva kontakten med. Pernilla (Knowit) påpekar att det inte är någon särskild kund som de nischer in sig på, men att de strävar efter kunder som vill ha helhetslösningar på lång sikt, vilket innebär att de inte har ett slutdatum på deras samarbete. Detta för att inte vara en teknikleverantör utan ses mer som affärspartners.

"Vi är affärspartners snarare än bara en leverantör. Är vi bara en teknikleverantör kan vi bli jämförda med vilka som helst". (Pernilla, Knowit, 28 april 2016)

Trots att de inte strävar efter kunder i några särskilda branscher, så är de stora inom bank, finans, telekom, försäkringar och myndigheter. En trend vid anskaffning av kunder anser Engström (2016) är upphandlingar, som både finns på den offentliga och den privata sidan hos större bolag.

Både Thomas & Pernilla (Knowit) har märkt en skillnad i kundernas behov och efterfrågan. Tidigare efterfrågades till exempel en extern webb, men nu vill många ha hjälp med den så kallade ”digitala transformeringen” och tar då kontakt med Knowit. Thomas (Knowit) beskriver hur viktigt det är att de trivas tillsammans med kunderna just för att det har ett sådant nära samarbete. De ser en ökning av kunder i business-to-business branschen och menar att detta är något som växt mycket den senaste tiden.

4.1.3 Bombayworks AB

Bombayworks AB är en digitalbyrå som grundades 2007 och har fokus på digital kommunikation och tjänsteutveckling. Idag har de närmare 30 anställda i Stockholm, Göteborg, Malmö och Mumbai och hade år 2015 en omsättning på 17,2 MSEK (Jonas, Bombayworks). Bombayworks mål idag är att växa, både i Sverige och Indien och Jonas

(Bombayworks) påpekar vikten av att växa med rätt personer och samtidigt med bibehållen lönsamhet.

Jonas (Bombayworks) beskriver att all försäljning, projektledning och design görs i Sverige då kunderna de arbetar med finns i Sverige. De har även en utvecklingsavdelning i Malmö och det mesta av programmeringen sker i Indien. När Bombayworks grundades så var det mest större bolag som hade personal i Indien och de mindre bolagen hade inte tagit sig dit än, vilket var något som Jonas (Bombayworks) ansåg vara unikt för Bombayworks. Anledningen att förlägga en del av verksamheten i Mumbai är bland annat för att hitta kompetent personal och för att få ner kostnaderna.

Den största tillströmningen av kunder får företaget genom referenser från tidigare kunder som uppskattat det som levererats. Det kan vara problematiskt att vara beroende av referenser menar Jonas (Bombayworks) eftersom att man då inte kan styra själv hur man vill växa. De har även testat att samarbeta med andra byråer som försöker ringa in kunder, men det har inte visat sig fungera så bra. Det är svårare att göra på det sättet berättar Jonas (Bombayworks). Bombayworks arbetar med företag inom alla typer av branscher, men riktar sig till företag av en viss storlek. Det handlar speciellt om betalningsvilja menar Jonas (Bombayworks), större bolag kan driva större projekt då de har en större budget.

De har mest långsiktiga kundrelationer och 80 procent av deras intäkter kommer från dessa kunder. För Bombayworks har det skett ett skifte från kortare uppdrag som t.ex. enskilda företagshemsidor som ska uppdateras vart tredje år till mer långsiktiga kunder, där de levererar hela behovskedjan i form av behovsanalys, designarbete, utveckling och support. Jonas (Bombayworks) menar att det är ett resultat av att de arbetar mer med kunder som har ett större behov av att hela tiden vilja utvecklas och förnya sig.

4.2 Organisationsstruktur

Alla fallföretag anser att dess organisationsstrukturer inte är hierarkisk, utan snarare av platt form, där alla kompetenser har ett visst medbestämmande. Johannes (Forefront) anser att Forefront har en så kallad platt struktur eftersom de inte har någon prestige i arbetet utan att alla hjälper varandra där det behövs. Pernilla (Knowit) anser att hierarki inte fungerar hos Knowit då de verkar i en *"snabbrörlig värld"* och att det är i samverkan mellan alla kompetensområden som *"allt sker"*, med detta menar Pernilla (Knowit) att man måste ha en

samverkan mellan alla organisatoriska kompetensområden för att de ska ha möjlighet att producera och leverera en tjänst.

4.2.1 Projektstyrning

Att göra planer och strategier är en svårighet i och med snabbrikligheten som plötsligt kan ändra förutsättningarna för deras arbetsgång (Thomas, Knowit). Pernilla (Knowit) anser att sättet de arbetar på idag är inte samma som förr och "rollen" av Knowits nyckelkompetenser har ändrats i och med utvecklingen. Pernilla (Knowit) berättar att marknaden hela tiden rör på sig och att de konstant internt måste utvärdera dess styrmedel för att anpassa det till förändringen. Detta gör de genom omvärldsbevakning men också genom att kolla på hur de faktiskt tjänar in pengar, vilka deras nyckelkompetenser är och vilka nyckelkompetenser som behövs för att utvecklas i framtiden. Pernilla (Knowit) nämnde också att det hade sett annorlunda ut om vi hade kommit för några år sedan, då de hade fler utvecklare och färre designers. Tidigare hade de inte heller någon analysavdelning vilket de har nu, och den växer väldigt starkt.

När Knowit ska genomföra projekt så nämner Pernilla (Knowit) att det är många olika kompetenser som ska samspela. Det är ofta en mindre grupp som inleder arbetet, en strateg, en interaktionsdesigner, en grafisk formgivare och en projektledare. En förstudie och ett analysarbete sker för att fastställa vad som ska göras. Sedan går projektet vidare till konceptfasen där en grupp om 3-4 personer bestämmer hur projektet ska utföras för att sedan gå vidare till utvecklingsfasen där ett utvecklingsteam arbetar med att slutföra projektet. När projektet har lanserats börjar ett arbete med att analysera och mäta och Knowit har en hel performance-avdelning tillägnad åt just detta. Att mäta är en viktig del av verksamheten. Det är ett kvitto på att man gör rätt saker, eller ett kvitto på att man måste skruva på något. "*Om man inte mäter har man ingen aning*" menar Pernilla (Knowit). Det är ett viktigt verktyg för att kontrollera om målet med projektet har uppfyllts och för att hjälpa företagen analysera trafiken och beteendet på webben.

Jonas (Bombayworks) anser att det är viktigt att det finns ett väl fungerande samarbete tillsammans med kunden. Speciellt initialt under problemanalysen och definitionen av projektet. På Bombayworks så startar de alltid sina projekt med att göra en behovsanalys i form av en förstudie och workshops där de går igenom ledningsmålen och affärsplanen. Under projektens gång på Bombayworks har de tydliga processer för hur arbetet ska drivas.

En projektgrupp består av en projektledare, ofta den som sålt in projektet till kunden, en produktionsledare, en designer och en till två utvecklare. Varje projekt har en ny projektgrupp och både designers och projektledare jobbar ofta i flera projektgrupper samtidigt medan programmerare oftast fokuserar på endast ett projekt i taget. Jonas (Bombayworks) menar att om arbetet inte sker tillsammans med kunden så kommer de kanske inte uppfylla affärsmålen eller göra det som kunden faktiskt behöver, så det är ett väldigt tätt samarbete i början. Efter ett projekt är lanserat är de även med och ger support och service och ser till att allt fungerar som det ska.

Johannes (Forefront) nämner att alla medarbetare på Forefront är involverade i sälj och kundkontakt på ett eller annat sätt. De jobbar tillsammans med kunderna i olika team. Dessa projektgrupper har olika sammansättningar beroende på vilken kund de jobbar för och de har också mellanchefer som ansvarar över de olika avdelningarna. De startar sina projekt genom att genomföra en behovsanalys i projektets startskede för kunden för att ta reda på kundens mål och fokus, detta för att sedan utveckla en medieplan, vilket är ett dokument med olika lösningar till kundens problem som presenteras för kunden. Johannes (Forefront) nämnde att kunderna inte är så involverade i själva utvecklingen av medieplanen utan att de blir mer involverade vid implementering och genomföring. När detta sedan är implementerat så är uppföljning en primär handling inom Forefront. Detta görs manuellt genom att testa statistik och genom att jobba med optimering, detta för att göra det mer personligt och lättbegripligt för kunderna (Johannes, Forefront).

4.3 Företagskultur

Då Knowit är en fullservicebyrå så betyder det att de besitter många olika kompetenser. Pernilla (Knowit) menar på att dess företagskultur präglas av alla olika kompetenser och individer som finns inom bolaget och menar på att mindre byråer oftast har en tydligare företagskultur då oftast är mer nischade och jobbar med en typ av tjänst. De som attraheras av att arbeta med statistik är kanske inte samma personlighetstyp som de som arbetar med grafisk formgivning till exempel.

"Det är både fascinerande och en utmaning, det är inte bara att köra på utan det är mycket att ta hänsyn till, samtidigt så är det oerhört lärorikt" Thomas (Knowit).

Jonas (Bombayworks) menar på att ha verksamhet i både Sverige och Indien har medfört en del utmaningar men också varit den del av företagsbygget som har varit mest intressant och framgångsrikt.

”Sverige har en väldigt speciell företagskultur som inte är så hierarkisk, Indien är motsatta spektret, väldigt hierarkiskt” (Jonas, Bombayworks).

Jonas (Bombayworks) menar på att i Sverige är alla beredda att ta ansvar och driva projekten likvärdigt, medan det i Indien är chefen som tydligt bestämmer vad som ska göras och det efterföljs utan att upplägget ifrågasätts av medarbetarna. Jonas (Bombayworks) menar att de ändrat denna företagskultur genom att växa långsamt. Medarbetarna i Indien får själva vara med och bedöma exempelvis hur lång tid en uppgift kommer att ta så att arbetet blir mer effektivt och de slipper gå tillbaka och göra om saker i efterhand. När de anställda själva får vara med att utforma och ta beslut om upplägget så känner de sig mer delaktiga och engagerade i projekten. Detta medbestämmande tror Jonas (Bombayworks) är en av anledningarna till deras oerhört låga personalomsättning i Indien och han påpekar att företagskultur och en nöjd personal är någonting som de jobbar med varje dag.

”Anledningen till att alla är kvar är företagskulturen. De vet att om de tar ett arbete på ett indiskt bolag så kommer de in i den hierarkiska kulturen. De får inte vara med och bestämma, de ska ta order och är en kugge i ett maskineri nånstans” (Jonas, Bombayworks).

4.4 Kompetensutveckling

Inom Knowit arbetar de på många olika sätt för att hela tiden utveckla kunskapen internt. Medarbetarna har en utvecklingsbudget som de kan använda för att planera vad de behöver lära sig, de kan även gå på kurser, seminarier eller hitta inspiration på olika sätt. Inom varje kompetensområde har de nätverk som anordnar nätverksträffar där de kan diskutera hur de behöver utveckla sin kunskap (Pernilla, Knowit). De anordnar även kompetensföreläsningar och innovationsseminarier tillsammans med kunder och ledande experter och har även en liten scen i lunchrummet där den som vill kan ställa sig och presentera ny teknik för sina kollegor. Detta arbete är oerhört viktigt för verksamheten så för att hela tiden hålla sig i framkant (Thomas, Knowit). Storleken på Knowit som företag ser Pernilla & Thomas (Knowit) som en fördel då den ger ytterligare möjlighet för kompetensutveckling ifall man är många som jobbar med flera olika uppgifter.

Till skillnad från Knowit så har Forefront enligt Johannes (Forefront) inte någon särskild strategi för kompetensutveckling utan att det snarare ligger i medarbetarens eget intresse. Han nämner även att alla på företaget brinner för sitt jobb och att det är en stor del av deras liv, vilket leder till att de självmant vill hålla sig uppdaterade genom att gå på seminarier och vara med i nätverk. De får dock viss utbildning på företaget genom möten med samarbetspartners såsom Google och Facebook men de skickar också sina medarbetare på utbildningar om det är någon ny teknologi som har uppdaterats vilket de behöver ha vetskapen kring. Johannes (Forefront) påstår att det viktigaste är att anställa människor som från första början har en viss kunskap och om den skulle saknas så gäller det att de får utbildning inom det.

Forefront jobbar inte endast med kompetensutveckling inom företaget utan jobbar också mycket med att uppdatera sina kunder med det senaste teknologerna på marknaden, då deras roll i samarbetet är att ligga steget före. Detta för att det ska bli enklare för kunderna att föra vidare informationen i sina egna organisationer. Johannes (Forefront) nämner att det är väsentligt att kunderna ska vara uppdaterade på den senaste teknologin för att de ska ha möjlighet till att sälja de senaste lösningarna till sina kunder, men att det samtidigt är bra om kunderna inte har all kunskap kring de senaste teknologerna, för då betyder det att efterfrågan på digitalbyråer försvinner.

På Bombayworks har de många processer och internutbildningar för att fortsätta utveckla sin kunskap. Mycket handlar om att vara kostnadseffektiva och då krävs det ett strukturerat arbetssätt, i form av tydliga mål, riktlinjer och arbetsuppgifter, för att kunna uppnå det (Jonas, Bombayworks).

4.5 Framtiden

Johannes (Forefront) tror att framtiden för digitalbyråer är ljus, *"det är bara vi [digitalbyråer] som tar lite på ytan just nu"*. Han nämner också att det inte är oväntat att transformeringen går i sådan rasande fart ifrån traditionella medier mot digitala medier.

"Det som händer nu är inte att människor slutar titta på TV eller slutar lyssna på radio, utan det har skett ett skifte till andra plattformar, till webben, till Youtube och till annat. Alla har plötsligt råd med att synas rörligt med Youtube och andra play-tjänster, vilket möjliggör och öppnar upp för alla Sveriges företag". (Johannes, Forefront, 29 april 2016)

Pernilla (Knowit) och Thomas (Knowit) tror att det kommer fortsätta finnas ett behov för den typ av tjänster som digitalbyråer erbjuder. Även företag som har en stark IT-avdelning kan behöva deras tjänster då det inte alltid är enkelt för IT avdelningen och sälj avdelningen att kommunicera och skapa en enhetlig plan. Då kan de komma in emellan dessa parter och lösa problem på ett sätt som fungerar för båda avdelningarna. Möjligheten att mäta resultat och trafik tror de också är en viktig aspekt till att kunder kommer fortsätta köpa in konsulttjänster. Från att ha varit en styrelsefråga till att bli mindre prioriterat så har det återigen blivit en styrelsefråga att hantera ett företags interna och externa digitala strategier. Eftersom digitaliseringen kan påverka hela verksamheten så är det även möjligt att det i framtiden kommer finnas fler ansvariga över digitala kanaler på högre nivåer inom företagen.

Jonas (Bombayworks) anser att de befinner sig inom en expansiv bransch och att verksamheter idag digitaliseras på ett annat sätt. Det börjar komma ett större intresse, inte bara av stora företag, att ha ett intranät för att sprida information. Jonas (Bombay) tror att många företag kommer att bli mer digitala in-house, men i dagsläget saknas en del kompetenser och därför måste de även anlita externa byråer för att hjälpa dem lösa vissa problem. Det krävs också en del erfarenhet för att leverera den typ av tjänst som digitalbyråerna tillhandahåller, och det är svårt för företag att ha en egen avdelning med ett par programmerare och designers för om de lämnar blir företaget direkt väldigt sårbart. Dessutom finns synergieffekter av att sitta många programmerare tillsammans och lära av varandra. Ett företags behov kan också variera sig över tid, när en extern webb byggs så är det väldigt mycket arbete under en period och sedan när den ska lanseras så är det mindre arbete. Det kan då vara olönsamt för företag att ha heltidsanställda för att genomföra projekten.

Den stora utmaningen är dock enligt Johannes (Forefront) och Pernilla (Knowit) att hålla takt med utvecklingen genom att hitta nya plattformar för kommunikation men också genom att hitta rätt kompetens. Den största konkurrensen mellan digitalbyråerna i branschen menar de på är att hitta kompetenta människor, då konsulterna är "varumärkesbärare" för sina organisationer (Pernilla, Knowit).

5. Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Detta kapitel är upplagt utefter de tre huvudrubrikerna som denna studie genomsyras av; organisationsstruktur, företagskultur och kompetensutveckling.

5.1 Organisationsstruktur

En lärande organisation ska vara medveten om behovet av lärande och arbeta för att behålla kompetensen inom företaget (Örtenblad, 2004). Detta uppnår digitalbyråerna genom att ständigt arbeta med kompetensutveckling internt inom bolaget och externt med kunder. Då kunskap är en central del av digitalbyråernas organisation så blir de också påverkade av utvecklingen inom teknologi och det är även något som kan påverka existerande strukturer (Christie, Joye, & Watts, 2003). Denna kunskapsspecialisering är något som Bolman et al. (2015) menar påverkar strukturen i organisationer då det kräver en större självständighet och arbetskraft. Pernilla (Knowit) nämnde att de har ändrat sin struktur helt under de senaste åren, just eftersom efterfrågan förändrats. Idag är det ett större fokus på design, vilket betyder att det har skett ett skifte i huvudkompetenser i bolaget från programmering till design. Detta då programmeringen idag inte är det största problemet, utan att det ligger ett större fokus på vad som faktiskt händer inom verksamheten.

Bolman et al. (2015) diskuterade ett antal strukturella imperativ som påverkar en företags val av organisationsstruktur. En av dessa faktorer var *storlek och ålder*, där de anser att större och äldre företag kan få problem med effektivitet och kommunikation. Om man ser på fallföretagens olika organisationsstrukturer så ser man att Knowit, som är större och äldre än de andra två bolagen, har en klarare struktur i sina arbetsprocesser då de har tydliga processer för hur arbetet ska bedrivas, men att de samtidigt har en organisationsstruktur där alla kompetenser har ett visst medbestämmande. Jonas (Bombayworks) nämnde också att tydliga processer är viktigt då det är grundläggande för effektivisering inom bolaget, vilket kan efterliknas Hippersons (2010) andra grundpelare som handlade om att planering är essentiellt för att skapa tydliga processer inom bolag.

Chen & Huan (2007) diskuterar vikten av hur en organisationsstruktur påverkar delningen av kunskap och de anser att organisationsstrukturen reflekterar sättet information och kunskap distribueras inom en organisation, vilket i sin tur påverkar kommunikationen inom organisationen. En ytterligare faktor som Bolman et al. (2015) diskuterade är *informationsteknologi*. Då en lärande organisation har ett stort behov av

informationsteknologi för att behålla sin position på marknaden så anser Bolman et al. (2015) att en organisation som är beroende av informationsteknologi kräver en plattare och mer decentraliserad struktur, de anser också att en organisation måste ha sina *centrala processer* i åtanke då viktig teknik måste anpassas till organisationsstrukturen. Örtenblad (2004) och Hankinson (1999) argumenterar för att en decentraliserad organisationsstruktur är bäst för en lärande organisation då snabbare beslut kan tas och det driver lärandet framåt, vilket resulterar i ett proaktivt samarbete mellan medarbetarna som i sin tur leder till en mer öppen och tillitsbaserad kultur där kunskap kan spridas lättare. Diskussionen kring organisationsstruktur har alltid varit tudelad och Mintzberg (1983) tror att en lärande organisation ska vara byråkratisk om man vill ha ett flexibelt lärande. Något som man ser tydligt är att en platt organisationsstruktur genomsyrar alla fallföretagen och att Örtenblads (2004) och Hankinsons (1999) argument tydligare syns i fallföretagens val av struktur. Det är som Pernilla (Knowit) tror, att hierarki inte fungerar i den ”snabbrörliga världen” som vi idag befinner oss i och att det är genom samarbete mellan medarbetarna, som också Hankinson (1999) påpekade, som kunskap sprids bäst. Johannes (Forefront) påpekar också vikten av att ha en platt struktur inom bolaget och att man inte ska känna någon prestige, utan att man ska kunna jobba med allt oavsett vad för position man har på sin arbetsplats.

Martínez-León & Martínez-García (2011) anser att en organisationsstruktur oftast inte är densamma genom hela organisationen då olika delar av organisationen har olika påfrestningar från omvärlden och för att hantera dessa påfrestningar så måste olika metoder och strukturer utvecklas. Jonas (Bombayworks) ser en viss problematik i att ha olika organisationsstrukturer inom samma organisation och påpekar istället vikten av att ha en platt organisationsstruktur inom organisationen. Då hälften av dess medarbetare sitter i Indien så har det varit en problematik kring arbetet mellan Sverige och Indien eftersom att Indien är starkt präglad av en hierarkisk struktur. Rendahl och de övriga i ledningen på Bombayworks ansåg att det inte fungerade med att ha två olika organisationsstrukturer inom samma bolag, vilket stämmer överens med Lloria (2007), som anser att organisationsstruktur är något som är konsekvent igenom hela organisationen, men som kan ändras över tid. Ledningen på Bombayworks har istället jobbat länge och intensivt med att ändra strukturen till en mer platt struktur på bolaget i Indien. Idag anser Jonas (Bombayworks) att det endast har påverkat företaget positivt och att de idag förstår varandra bättre inom organisationen och att effektiviteten har ökat. Det har också lett till att många av de anställda i Indien ser ett större värde i sitt arbete och hellre stannar kvar på Bombayworks, trots de kan få bättre lön på andra arbeten, detta då de trivs

med en platt organisationsstruktur och större personligt ansvar än vad de har gjort på tidigare jobb som varit starkt influerat av en hierarkisk struktur.

Enligt Martínez-León & Martínez-García (2011) så är det lättare för mindre bolag att ha en enhetlig struktur, vilket är något som man märker av mellan fallföretagens och dess storleksskillnad. Som tidigare nämnt så påpekar Jonas (Bombayworks), vikten av att ha samma struktur genom hela bolaget trots att de befinner sig på olika kontinenter. Då Knowit är ett betydligt större bolag så märks en viss skillnad, de påpekar inte vikten av att alla ska vara lika och tycka samma sak, utan istället framhäver de vikten av att förstå alla olika kompetenser och individer som finns inom bolaget.

Då marknaden är allt mer snabbföränderlig idag blir organisationsstrukturer allt mer tillfälliga, vilket leder det till att fler och fler organisationer börjar strukturera sitt arbete i projektform (Söderlund & Tell, 2012). Något som är gemensamt för samtliga fallföretag är att de använder sig av projektorganisering där olika projektgrupper, med olika kompetenser, sätts ihop beroende på vilket uppdrag de får. Dessa tillfälliga strukturer organiseras såsom Grabher (2002) och Hipperson (2010) nämnt för att på bästa sätt lösa komplexa problem, vilket Bolman et al. (2015) också diskuterar då en snabbföränderlig omgivning gynnar en mer komplex struktur. Ajmal et al. (2009) anser dock att det kan finnas en viss problematik med projektstyrning då projekten kan bli allt för separerade från varandra vilket kan leda till att styrningen blir allt för separerad. Detta är inget som respondenterna själva uttrycker som ett rådande problem, utan de talar mer om fördelarna med denna typ av organisationsstruktur. Dock innebär inte det att problemet inte förekommer utan det kan vara ett uttryck av respondenternas vilja att främst vilja framhäva de positiva delarna av verksamheten.

Trots att de jobbar inom projektgrupper så jobbar alla fallföretag nära ihop med sina kunder, vilket påverkar beslutsprocessen. Johannes (Forefront) påpekar vikten av kundernas kunskaper inom området då det är svårt att få kunderna med på de senaste teknologierna. Thomas (Knowit) nämnde att de jobbar extremt nära kunderna under hela processen och att man kan se på dem som partners istället för leverantörer. Jonas (Bombayworks) påpekar också vikten utav att jobba med kunderna, men främst initialt under beslutsprocessen i form av problemanalysen och definitionen av projektet. För annars kan det betyda att affärsmål inte uppfylls och att projektet kan gå i fel riktning.

5.2 Företagskultur

Samtliga av våra fallföretag utsätts för ständig förändring vilket Eldrige et.al (2013) menar kan leda till en stor osäkerhet hos de anställda. Att ha en stark företagskultur kan då leda till att medarbetarna känner en ökad känsla av trygghet och gemenskap (Schein, 1990), då människor i grunden ofta är emot förändring (Sambasivan et al., 2004). Eftersom de arbetar i mindre projektgrupper så är det viktigt att medlemmarna i gruppen kan samarbeta och använda sin enskilda kompetens för att skapa en gemensam produkt. Ajmal et.al (2009) menar att det kan vara svårt att styra en grupp individer med olika kompetenser, men att projekten är viktiga för att dela och skapa kunskap. Våra respondenter beskriver att sammansättningen av grupperna är viktig att ha i åtanke och genom att skapa nya grupper inför olika projekt kan spridningen av kunskap uppnås i högre grad än om samma personer alltid arbetade tillsammans. Johannes (Forefront) nämner att det är ett öppet klimat på företaget där alla är delaktiga och hjälper varandra. Kunskapsdelningen blir då ett naturligt inslag i arbetsprocessen. Företagskulturen präglas även av en prestigelöshet som kan skapa en känsla av trygghet då allas prestationer värderas som likvärdiga. Risken för uppdelning och separation av olika projekt blir också mindre om man som Jonas (Bombayworks) beskriver att olika personer kan befinna sig i olika projektgrupper samtidigt.

Genom att låta företagets värderingar genomsyra hela verksamheten så kommer de kunna fungera som ett stöd för de anställda och säkerställa att projekten som medarbetarna utför är något som representerar företaget på rätt sätt (Willmott, 1993). Det kan därför vara svårt för en chef att använda kontroll som styrning i ett sådant snabbriktigt företag som en digitalbyrå; där en högre grad av flexibilitet och nytänkande är nödvändigt (Evans & Tucker, 2015). Företagskulturen kan då styra medarbetarna genom självdisciplinering så de väljer att försöka efterleva värderingarna för att inte bli exkluderade ur gemenskapen. Då människor i grunden ofta kan vara emot förändring är det viktigt att digitalbyråerna har en kultur där förändring är något de anställda känner sig öppna för och motiverade av (Sambasivan et al., 2004). Pernilla (Knowit) nämner den förändring de har sett i och med vikten av att mäta och deras analysavdelning som tillkommit på senare år. Det kan vara svårt att definiera vad som är nyckelkompetensen inom företaget eftersom det snabbt kan ändras. Detta kan medföra att medarbetarna känner en osäkerhet inför den framtida relevansen av deras kompetens (Schein, 1990). Ajmal et al. (2009) nämner dock att medarbetare inom innovativa företag ofta har en större vilja att dela kunskap, de kan då utveckla sin egen kompetens för att säkerställa sin egen överlevnad i företaget. Detta är något som Johannes (Forefront) nämner, att de anställdas

har en hög vilja av att själva hålla sig uppdaterade, också Pernilla (Knowit) beskriver att medarbetarna själva har en egen vilja men också en egen utvecklingsbudget som de får disponera över för att säkerställa att de utvecklar den kompetens de behöver.

Företagskulturen i samtliga fallföretag beskrivs som platt och med begränsad kontroll över de anställda och alla fallföretag beskriver också vikten av att ha en öppen företagskultur som är positivt inställd mot förändring. Däremot beskriver respondenterna att projekten styrs med tydliga processer och det finns alltid en projektledare som har det huvudsakliga ansvaret. Det kan därmed anses finnas tydligare kontroll och styrprocesser inom de enskilda projekten som ges utrymme att formas efter de olika projektens behov. Samtliga respondenter beskriver även ett nära samarbete med kunderna under projektets genomförande. Det finns därmed en möjlighet för kunderna att påverka eller bli påverkad av den existerande företagskulturen.

Jonas (Bombayworks) nämner även företagskultur som verktyg för effektivisering, för dem på Bombayworks har utvecklingen av kulturen medfört att de kan göra rätt saker i ett tidigare skede och genom medbestämmande få ett mer effektivt genomförande. Att utveckla en företagskultur är något som måste få ta tid och ske långsamt, men när den sedan är implementerad inom organisationen så kan medarbetarna utbilda andra så att den ständigt är aktuell i verksamheten. Pernilla (Knowit) nämnde även att det kan vara tydligare företagskultur i mindre byråer som är mer nischade. Däremot tror både Pernilla (Knowit) och Jonas (Bombayworks) att det kan få positiva effekter på kunskapsdelningen av att sitta många tillsammans och lära av varandra.

Digitalbyråerna måste ständigt förhålla sig till förändring och utveckla sig själva. Att ha en stark företagskultur är därför väldigt viktigt och ett verktyg som de använder för att styra sina medarbetare i enlighet med företagets processer och värderingar (Ajmal et al., 2009). När kunskap är källan till konkurrensfördelar är det oerhört viktigt att bibehålla och utveckla alla kompetenser i företaget och en bra företagskultur kan således även gynna att rätt medarbetare rekryteras (ibid.). Genom att ha en företagskultur som genomsyras av kreativ talang leder även det till nya idéer och att en sådan kreativ produkt som möjligt utvecklas (Hipperson, 2010). Samtliga respondenter uttrycker även att en av de stora utmaningarna är att hitta personal så en stark företagskultur kan även vara ett viktigt verktyg för att framställa företaget som mer attraktivt för att kunna rekrytera nya medarbetare.

5.3 Kompetensutveckling

För att kalla sig en lärande organisation så måste man enligt Örtenblad (2004) uppfylla fyra krav; man ska vara medveten om behovet av olika nivåer av lärande, lärandet ska finnas på jobbet och ska vara en stor del av kulturen, organisationen ska genomsyras av ett "lärandeklimat" och det ska finnas en struktur för lärandet inom organisationen. Alla fallföretagen uppfyller dessa krav då de jobbar aktivt med olika nivåer av lärande och organisationerna genomsyras av ett "lärande-klimat". Som Bolman et al. (2015) nämnde så kan kompetensutveckling ses som en strategi för att bevara stabilitet i en föränderlig miljö. Alla tre fallföretag förstår vikten av kompetensutveckling inom bolagen då det är kunskapen som är dess produkt, vilket i sin tur leder till att kunskapsdelning är en primär handling inom fallföretagen då de vill behålla sina konkurrensfördelar (Albors-Garrigos, Ramos, & Mas-Machuca, 2010).

Frågan kring vilken kunskapsdelning som är bäst har länge varit omdiskuterat och Ajmal et al. (2009) anser att företag som är öppna för förändring och arbetar för att uppnå innovativa lösningar ofta har större möjligheter att lyckas med kunskapsdelning då medarbetarna upplever att det kan leda till att förbättra deras egen arbetsprestation. Som tidigare nämnt så har Taminiau et al. (2009) delat upp kunskapsdelning i formell och icke-formell kunskapsdelning. Den formella kunskapsdelningen kan tydligt ses hos alla tre fallföretag. Forefront jobbar med formell kunskapsdelning genom att ha möten för att få kunskap om det senaste, både med samarbetspartners som Google och Facebook, men de har också möten med sina kunder för att föra kunskapen vidare. Knowit jobbar mycket med interna nätverk inom olika kompetensområden och de anordnar nätverksträffar där diskussioner förs om vad de behöver lära sig. De ger också medarbetarna en utvecklingsbudget som de själva är ansvariga för genom att uppdatera sina kunskaper och anordnar kompetensföreläsningar och innovationsseminarier för att utveckla sina medarbetares och kunders kunskaper inom området. Då alla fallföretagen siktar efter en långsiktig relation med deras kunder så ser de en fördel i att uppdatera kunderna med den senaste tekniken, för att kunna fortsätta leverera de senaste teknologiska tjänsterna så krävs det att kunderna är medvetna om vilka dessa är.

Enligt Nonaka (1994) så har den formella kunskapsdelningen ett större fokus på explicit kunskap vilket gör det viktigt att komplettera med informell kunskapsdelning där den tysta kunskapen utvecklas. Knowit jobbar aktivt med att försöka få informell kunskapsdelning att uppstå. Detta genom att ha en kultur på företaget där kunskapsutvecklingen står i fokus; i

form av att ha en scen i fikarummet där alla medarbetare ska kunna presentera ny teknik för sina kollegor. Thomas och Pernilla (Knowit) nämnde också att det är viktigt för dem att alla medarbetare ska ha en speciell kunskap och att de ska kunna presentera något som de andra medarbetarna inte har kunskap om. Enligt Ajmal et al. (2009) så är det väsentligt att medarbetarna delar med sig och lär sig av varandra för att främja utvecklandet av ny kunskap. Att veta att alla besitter speciella kunskaper kan ge ett ökat intresse för kunskapsutveckling hos medarbetarna då Thomas och Pernilla (Knowit) nämnde att deras medarbetare konstant vill utveckla sina kunskaper. Jonas (Bombayworks) påpekar också vikten av informell kunskapsdelning inom dess organisation då synergieffekter uppstår genom att sitta med varandra, vilket leder till att man delar kunskap med sina kollegor på ett mer naturligt och smidigt sätt som Sturdy et al. (2006) också betonar vikten av. Johannes (Forefront) såg på kunskapsutveckling som något lite mer annorlunda då han trycker på att det ligger i medarbetarens intresse eftersom att de brinner för sina jobb. Vilket han anser leder till att de självmant håller sig uppdaterade genom att vara med i nätverk och gå på seminarier.

Man kan se en viss skillnad mellan fallföretagen i form av den informella kunskapsdelningen då Knowit ständigt försöker skapa förutsättningar för att den informella kunskapsdelningen ska uppstå. Enligt Reyhav & (2010) och Hay et al. (2013) så är det svårare för tyst kunskap att uppstå då det kostar mer i form av tid och ansträngning för parterna. En anledning till att Knowit jobbar mer aktivt med detta kan vara för att de är en betydligt större organisation som har mer resurser för att jobba aktivt med den tysta kunskapsdelningen än de andra fallföretagen.

Pernilla (Knowit) anser att det viktigaste för dess organisation är att hålla sig i framkant, vilket de gör genom kompetensutveckling. Johannes (Forefront) nämner också vikten av att ligga före sina kunder kunskapsmässigt då deras roll i samarbetet är att ligga steget före. Enligt Brown & Eisenhardts (1998) tre nivåer av förändring så kan detta förklaras av att alla fallföretag är på den andra nivån då de anpassar sig efter nya produkter inom andra branscher, såsom nya teknologier, men att de även är på den högsta nivån i dess egna bransch då de vill ”leda” förändringen på marknaden inom digitalbyråer. Detta gör de genom att ständigt vara kritiska och analysera sin egna produktion av tjänster för att effektivisera sitt arbete (Pernilla, Knowit; Johannes, Forefront). Knowit har utvecklat en hel performance-avdelning där de endast jobbar med att kontrollera om målen med projekten uppfyllts för att säkerställa effektiviteten i arbetsgången. Denna analys är något som Hipperson (2010) nämner i tre av

sina grundpelare och han påpekar att det är högst väsentligt att övervaka och analysera data, men också användarupplevelsen i tjänster och produkter för att vara ledande i utvecklingen av innovativa teknologier.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras fem slutsatser, vilka är baserade på analysen, för att svara på syftet av denna studie. Avslutningsvis redovisas förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv undersöka och identifiera hur svenska digitalbyråer använder mindre formella styrmedel och organisationsstruktur för att på bästa sätt kunna anpassa verksamheten efter digitaliseringens utveckling av ny teknologi. Den här studien har förhoppningsvis bidragit med en ökad förståelse kring digitalbyråers val av mindre formella styrmedel och organisationsstruktur i relation till förändring. Syftet uppnås genom en fallstudie av tre svenska digitalbyråer. Vi har genom denna fallstudie identifierat fem aspekter i digitalbyråers val av mindre formella styrmedel och organisationsstruktur för att möta digitaliseringens utveckling på marknaden.

(I) Denna studie visar på att kunskap är den viktigaste källan till konkurrensfördelar för digitalbyråer och för att bibehålla sin position på marknaden krävs det att företagen aktivt arbetar med att utveckla kunskapen internt. Det är viktigt att företagskulturen skapar förutsättningar för detta genom att låta ett lärandeklimat genomsyra hela organisationen där medarbetarna ständigt uppmanas att utveckla sin kunskap. Samtliga fallföretag arbetar aktivt med formell kunskapsdelning och även då samtliga arbetar med informell kunskapsdelning så jobbar Knowit mer aktivt med detta. Det kan förklaras av att deras organisation är av betydligt större storlek, vilket medför att de har bättre förutsättningar för att sprida tyst kunskap, som uppstår vid informell kunskapsdelning. Samtliga fallföretag belyser vikten av att jobba i projekt tillsammans för att dela kunskap. Då olika kompetenser samspelar i projektarbetet så blir kunskapsdelning en naturlig del av företagskulturen. Kunskapsdelning sker inte endast inom fallföretagen utan också tillsammans med kunder, detta då fallföretagen strävar efter en långsiktig relation med sina kunder och ser en fördel i att uppdatera dem med den senaste tekniken.

(II) Denna studie visar även på att organisationsstrukturen är grunden som skapar förutsättningar för övriga styrmedel. Fallföretagen påpekar vikten av att ha en enhetlig organisationsstruktur för att öka förståelsen och effektiviteten inom bolaget och denna enhetlighet är något som genomsyras genom alla fallföretag. Det kan vara svårare för större bolag att behålla denna enhetlighet, vilket märks då Knowit istället påpekar vikten av

individer och samspelet mellan dessa. Gemensamt för samtliga fallföretag är den platta strukturen där arbetet utformas efter projekt och samarbete. En hög grad av förändring på marknaden medför att organisationsstrukturer blir allt mer tillfälliga för att inte utgöra ett hinder för framtida utveckling.

(III) Tydliga processer i arbetsgången inom projekten kan ses som en grundpelare i projektstyrningen för alla fallföretag, detta för att uppnå en sådan effektiv arbetsgång som möjligt, vilket är primärt ur ett konkurrensperspektiv. Dock är flexibiliteten inom organisationsstrukturen fundamentalt för fallföretagen beträffande lärande och kunskapsutveckling. Denna balansgång mellan struktur och flexibilitet är något som fallföretagen arbetar aktivt med.

(IV) I den snabbväxande branschen som digitalbyråer befinner sig inom så är det svårt att styra genom formell kontroll, vilket leder till att företagskultur är det mest centrala styrmedlet hos fallföretagen då det knyter ihop den projektbaserade organisationen, minskar osäkerheten och ökar gemenskapen för de anställda. Det kan uppstå en osäkerhet bland de anställda som ett resultat av den snabba utvecklingstakten och de tillfälliga strukturerna kan innebära en svårighet att uppnå enhetlighet bland de anställda, speciellt för större företag. Det är då viktigt att ha en stark företagskultur som kan förena medarbetarna under företagets värderingar och minska känslan av osäkerhet. Företagskulturen kan därmed anses både vara ett resultat av, samt skapa förutsättningar för organisationsstrukturen. Då kunskap är grunden för konkurrensfördelar så är det viktigt att behålla alla kompetenser inom företaget. En av de största utmaningarna är att hitta rätt kompetenser och företagskulturen blir då ett viktigt verktyg för att skapa en attraktiv arbetsplats för att därmed hålla sig starka på marknaden.

(V) Slutligen så måste de mindre formella styrmedlen och organisationsstrukturen samspela för att möta den digitala utvecklingen på marknaden. Styrmedlen skapar förutsättningar för varandra om de utformas på ett sätt som är enhetligt och i samma riktning. Att förstå de utmaningar som existerar är därför av yttersta vikt för att på bästa sätt kunna arbeta med de olika styrmedlen.

6.2 Förslag på vidare forskning

Som tidigare nämnt så finns det en avsaknad av forskning kring förändringens påverkan på mindre formella styrmedel. Även då denna studie har belyst detta genom att undersöka digitalbyråer, så kan vidare forskning i form av en mer omfattande studie av branschen, över landsgränser och övriga kunskapsintensiva branscher vara intressant att genomföra. Det kan likväl vara intressant att forska kring hur relationen mellan de formella och mindre formella styrmedlen påverkas i relation till förändring.

Källförteckning

- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), ss. 61-89.
- Ajmal, M., Kekäle, T., & Koskinen, K. (2009). Role of organisational culture for knowledge sharing in project environments. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(4), 358-374.
- Albors-Garrigos, J., Ramos, J., & Mas-Machuca, M. (2010). Actional intelligence, a critical competence for innovation performance. A research multi-case analysis. *International Journal of Technology Intelligence and Planning. A research multi-case analysis*, 6(3), 210-225.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, D. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 929-960.
- Ax, C., Kullvén, H., & Johansson, C. (2015). *Den nya ekonomistyrningen* (Vol. omarb. uppl.). Stockholm: Liber.
- Beaubien, L. (2013). Technology, change and management control: A temporal perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), s. 48.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. . New York: Basic books.
- Bolman, L., Deal, T., & Homqvist, A. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (Uppdaterad upplaga uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun* (2:a upplagan uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* (2 rev. uppl. uppl.). Stockholm: Liber.
- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Christie, A., Joye, M., & Watts, R. (2003). Decentralization of the firm: theory and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 9(1), 3-36.
- Collins, H. (2010). *Tacit and Explicit Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cummings, S. (1995). Centralization and Decentralization: The Neverending story of Separation and Betrayal. *Scandinavian Journal of Management*, 11(2), 103-117.

- Desmet, D., Duncan, E., Singer, M., & Scanlan, J. (09 2015). *McKinsey.com*. Hämtat från <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>
- Digitalbyråer. (den 10 05 2016). *Digitalbyråer.se* . Hämtat från <http://www.digitalbyraer.se/about/>
- Digitaliseringskommisionen. (2015a). *Om Sverige i Framtiden - en antologi om digitaliseringens möjligheter*. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Digitaliseringskommissionen. (2014). *En digital agenda i människans tjänst* . Stockholm.
- Digitaliseringskommissionen. (2015b). *Digitaliseringens transformerande kraft - vägval för framtiden*. Stockholm.
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: The role of management control systems as knowledge integration mechanism. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), ss. 401-421.
- Drucker , P. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New york;London.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research,. *Journal of Business Research*, 55, ss. 553-560.
- Eldridge, S., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., & Williams, R. (2013). Management control systems for business processes in uncertain environments. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(1), 66-81.
- Evans, M., & Tucker, B. (2015). Unpacking the package: Management control in an environment of organisational change. *Accounting and Management*, 12(3), s. 346.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Forbes. (den 11 07 2016). Hämtat från <http://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2016/06/04/what-exactly-is-a-digital-strategy-it-depends-upon-who-you-ask/#703c1985ac91>
- Forefront AB. (den 15 04 2016). Hämtat från <http://forefrontmedia.se/om-forefront-2/var-story/>
- Grabher , G. (2002). Cool projects, boring institutions:temporary collaboration in social context. *Regional studies*, 36, ss. 205-214.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

- Hankinson, P. (1999). An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands. *Journal of Product and Brand Management*, 8(5), 402-414.
- Hay, Y., Kim, Y., Lee, H., & Kim, B. (2012;2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 256-366.
- Hipperson, T. (09 2010). The changing face of data insight - And its relationship to brand marketing. *Journal of Database Marketing & Strategy Management*, 17(3), ss. 262-266.
- Hobday, M. (2000). *The project based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?* Res. Policy.
- IBM Global Business Services. (2014). *The digital reinvention of travel - following travelers into a radically different tomorrow*. New York: IBM Global Services.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Justesen, L., Mik-Meyer, N., & McTurk, T. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. Copenhagen: Hans Reitzels forlag.
- Lam, A., & Lundvall, B. (2006). The learning organisation and national systems of competence building and innovation. i N. Lorenz, & B. Lundvall, *How Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models* (ss. 110-139). Oxford: Oxford University press.
- Le Duc, M. (2007). *metodhandbok som tankekarta*. Hämtat från www.leduc.se/metod/induktion,deduktionochabduktion.html den 03 04 2016
- Lindkvist, L. (2004). *Governing project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies*. J Manage Governance.
- Lloria, M. B. (2007). Differentiation in knowledge-creating organizations. *International Journal of Manpower*, 28(8), 674-693.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martínez-León, I. M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.

- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), ss. 64-74.
- McDonald, M. (den 03 03 2015). *What is a digital strategy?* Hämtat från Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-digital-what-is-digital-strategy>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nationalencyklopedin. (den 12 07 2016). Hämtat från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering>
- Newman, D. (den 01 03 2016). *Forbes*. Hämtat från <http://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/03/01/exploring-the-future-of-digital-transformation-and-disruption/#5e7f07a661ed>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- North, K., & Kumta, G. (2014). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Cham: Springer International.
- Polyani, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.
- Söderlund, J., & Tell, F. (2012). *Styrning med projekt och kunskap i fokus*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sambasivan, M., Abdul Rashid, Z., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Santa, M. (2015). Learning organisation review - a "good" theory perspective. *The Learning Organization*, 22(5), ss. 242-270.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Business Review*, 41(2), 95-107.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Sisaye, S. (2005). Leadership & Organization Development Journal. *Management control systems and organizational development*, 26(1), 51-61.
- Stormfors. (den 20 05 2016). *Stormfors.se*. Hämtat från www.stormfors.se/vad-ar-en-digitalbyra

- Sturdy, A., Schwarz, M., & Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations*, 59(7), 920-960.
- Taminiau, Y., Smith, W., & de Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42-55.
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 25, ss. 649-658.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (Vol. 3). California: SAGE.
- Örtenblad, A. (2004). Toward a contingency model of how to choose the right type of learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 347.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Organisationsstruktur

- Allmänt om företaget
- Bakgrund, omsättning, personal
- Avdelningar och samarbete dem emellan
- Respondenter
 - *tidigare erfarenheter, hur länge på företaget*
- Projekten
 - *Struktur, process, sammansättning av personal*
- Mål för verksamheten
 - *Hur de arbetar för att uppnå målen*
 - *Har de alltid arbetat på samma sätt*
 - *Varför/varför inte?*

Företagskultur

- Vad anser respondenten om företagskulturen
- Stark/svag, utvecklingen, vad är speciellt/utmärkande
- Delning av kunskap
- Hierarkisk eller platt struktur

Kompetensutveckling

- Hur de arbetar med att utveckla kunskapen internt
- Vilken kompetens som efterfrågas
- Arbetsprocessen under projekten

Kunder

- Uppdrag
 - *Vilken för typ av uppdrag, ändringar i efterfrågan*
 - *Relation med kunder*
 - *Samarbete, långsiktigt/kortsiktigt*
- Hur de hittar kunder
- Positionering på marknaden
- Vilken typ av kunder

Omgivning

- Konkurrenter
- Marknaden
 - *Utmaningar, möjligheter, förändringar, framtiden*

Slutfråga: Är det något mer som ni vill berätta mer om eller utveckla vidare av det vi pratat om idag?