GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom multinationella företag

Hur kan digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom ett multinationellt bolag pådriva utveckling i dotterbolaget och hur mottas det av moderbolagets huvudkontor?

Företagsekonomiska institutionen

Management och organisationsteori

Vårterminen 2022

Kandidatuppsats

Författare:

Isabelle Hedanius 980510

Sandra Eriksson 961122

Handledare: Roger Schweizer

Förord

Under våren 2022 skrevs vår kandidatuppsats på företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vi vill rikta ett stort tack till fallstudiens föremål och alla respondenter som bidragit till studiens resultat. Utan er medverkan hade den här studien inte varit möjlig att genomföra, därför vill vi tacka er för att vi fick ta del av era insikter och erfarenheter.

Vidare vill vi tacka vår handledare Roger Schweizer som under studien varit ett stort stöd för oss som med hjälp av goda råd varit en viktig vägledare under uppsatsskrivningen. Stort tack!

Isabelle Hedanius & Sandra Eriksson

Göteborg 2022-06-05

Abstract

The progress of digitalisation within the insurance industry in the Nordic region has been significant in recent decades, with more and more digital platforms changing the market's expectations and demand for digital solutions. This is a development that other countries have not followed to the same extent, which leads to a perception gap that can arise where conflicts can be encountered within a multinational company whose head office is operating outside the Nordic region. The subsidiaries that operate in the Nordic market clearly see an increased need to be able to satisfy the market's demand for digital solutions that are able to deliver frictionless communication between the company and the customer. The study will examine initiatives regarding digitalisation from a subsidiary within a multinational company with focus on the phenomenon of the immune system and its underlying antecedents. The study is carried out as a qualitative case study that examines one company in the insurance industry that operates in the Nordic region. The company acts as a subsidiary and the study follows a subsidiary initiative that is expressed in terms of a digitization project. Subsidiary initiatives are initiatives from the subsidiary that play an important role within a multinational company, where initiatives can help in the development and meet market expectations throughout the Group. The results show that the subsidiary has experienced some resistance from the immune system while implementing the initiative. Successful outcomes from initiatives increase the subsidiary's legitimacy towards the head office, which facilitate the navigation of future initiatives.

Key words: Subsidiary Initiatives, Corporate Immune System, Antecedents, Legitimacy, Perception Gap, Wag the Dog, Multinational Companies.

Sammanfattning

Inom försäkringsbranschen i Norden har digitaliseringens framfart varit påtaglig de senaste årtiondena med allt fler digitala plattformar som förändrat marknadens förväntningar och efterfrågan på digitala lösningar. Det är en utveckling som andra länder inte har följt med på till samma grad, vilket leder till att ett uppfattningsgap kan uppstå där man kan möta motsättningar inom ett multinationellt företag vars huvudkontor är verksamt utanför Norden. Dotterbolagen som däremot verkar på den nordiska marknaden ser tydligt ett ökat behov av att kunna tillfredsställa marknadens efterfrågan på digitala lösningar som förenklar och effektiviserar kommunikationen mellan företaget och kunden. I studien kommer därför digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom ett multinationellt företag undersökas med fokus på fenomenet immunsystem och dess underliggande motståndsfaktorer som enligt litteraturen råder inom framförallt multinationella företag. Studien genomförs med hjälp av en kvalitativ fallstudie som undersöker ett företag inom försäkringsbranschen verksamt i Norden som tar rollen som dotterbolag samt deras arbete för att få igenom ett dotterbolagsinitiativ som tas i uttryck som ett digitaliseringsprojekt. Dotterbolagsinitiativ är initiativ som kommer från dotterbolagen och har en stor roll inom ett multinationellt företag, där behovet av att utvecklas och möta marknadens förväntningar kan pådriva utvecklingen inom hela koncernen. Av resultaten framgår det att dotterbolaget har upplevt ett visst motstånd att driva igenom initiativ. Lyckade utfall från initiativ ökar dotterbolagets legitimitet gentemot moderbolaget vilket underlättar processen för framtida initiativ.

Nyckelord: Dotterbolagsinitiativ, företags immunsystem, påverkande faktorer, legitimitet, uppfattningsgap, “Wag the Dog”, multinationella företag.

Innehållsförteckning

1. Introduktion **5**
1.1 Problematisering 5
1.2 Frågeställning 6
1.3 Syfte 6
1.4 Avgränsningar 7
1.5 Disposition 7

2. Metod **8**
2.1 Forskningsstrategi 8
2.2 Val av fallstudie 9
2.3 Primär data 9
2.3.1 Insamling av empiri 9
2.3.2 Intervjuer 10
2.3.3 Etiska ställningstaganden 11
2.4 Sekundär data 11
2.5 Litteraturgenomgång 12
2.6 Empirianalys 12
2.7 Studiens kvalitet 12

3. Teori **14**
3.1 Påverkande faktorer 15
3.1.1 Legitimitet 15
3.2 Implementering 16
3.2.1 Företagets immunsystem 16
3.2.2 Wag the Dog initiativ 17
3.3 Initiativets utfall 17
3.4 Uppfattningsgap 18
3.5 Konceptualisering av litteraturen 19

4. Empiri **21**
4.1 Beskrivande kontext 21
4.1.1 Digitaliseringsinitiativet 21
4.2 Projektets drivande initiativ 22
4.3 Besluts- och projektprocessen 23
4.4 Marknadens förväntningar 24
4.5 Utmaningar och lärdomar 25
4.6 Syn på digitalisering 26

5. Analys **28**
5.1 Påverkande faktorer 28
5.2 Förväntningar och uppfattningsgap 29
5.3 Implementering 30
5.4 Utfall och legitimitet 31

6. Slutsats **33**
6.1 Vidare forskning 34

Referenser **35**

Intervjuguide **39**

1. Introduktion

Studien ämnar att undersöka hur dotterbolag inom ett multinationellt företag kan pådriva utveckling utifrån ett digitaliseringsinitiativ och hur det mottas av moderbolaget. Avsnittet beskriver problematiken som lett till att en forskningslucka inom dotterbolagsinitiativ uppstått och presenteras. Utifrån forskningslucka har studiens frågeställning definierats och studiens syfte framlagts. Avsnittet benämner studiens avgränsningar och dispositionen förklaras mer ingående.

Ett multinationellt företag kan tänkas behöva insikter från den lokala marknaden för att kunna följa med i utvecklingen som sker lokalt. I ett multinationellt företag representerar dotterbolagen företagets informationskanal då de kan fånga upp nya möjligheter från kundernas efterfrågan och omvandla dessa till initiativ som leder till nya projekt som kan pådriva utvecklingen både hos dotterbolaget men också till att spridas vertikalt och lateralt i organisationen (Egelhoff, 1982).

1.1 Problematisering

Det finns en allmän tro att dotterbolagen är viktiga i ett multinationellt företag eftersom det är de som hittar affärsmöjligheter då dotterbolagen är verksamma på de lokala marknaderna (Birkinshaw, 1997). Det är ännu viktigare i en kontext där marknaden och dess behov förändras väldigt snabbt. Norden ligger i framkant gällande den digitala utvecklingen, framförallt inom finans- och försäkringsbranschen (Randall, 2019). Bankväsendet har implementerat moderniseringsprojekt som resulterat i unika digitala lösningar som BankID, Swish och internetbanker både på webbläsare samt i applikationer. Ärenden som tidigare behövde utföras på fysiska bankkontor kan man nuförtiden istället utföra i mobilen. En transformation mot en digital kundresa har gjort att kundernas förväntningar på företagens digitala lösningar är högt ställda i Norden (ibid). Det är därför av intresse att undersöka om det är möjligt för finansiella aktörer som ingår i en global koncern på den mycket digitala nordiska marknaden att anpassa sin verksamhet till de nordiska digitala förväntningarna som finns, när huvudkontoret är verksam i ett annat rådande digitalt landskap.

Insikten om behovet av digitala anpassningsbara lösningar på den lokala marknaden driver arbetet med att möta förväntningarna. För dotterbolag inom multinationella bolag finns det långa processer som förlänger, försenar och försvårar implementering av nya ideer (Birkinshaw, 2000; Birkinshaw & Ridderstråle, 1999), vilket refererar till företagets immunsystem inom forskningen om relationen mellan dotterbolag och moderbolag (Strutzenberger & Ambos, 2014). Mindre företag verksamma inom endast en marknad upplever inte fenomenet immunsystem på samma sätt då huvudkontoret har en bättre uppfattning om hur marknaden utvecklas samt ser ut (Foss m.fl., 2012). Ett dotterbolagsinitiativ inom en koncern antas därför ha en längre väg från tanke till verklighet än ett initiativ inom ett enskilt bolag (Egelhoff, 1982). Den mer långdragna implementeringsprocessen borde därför vara en nackdel för stora multinationella företag

verksamma på innovativa och föränderliga marknader som konkurrerar med mindre flexibla bolag. Företagen bör därför vara motståndskraftiga genom att möta upp med flexibla lösningar för att följa med i utvecklingen inom exempelvis digitaliseringen för att besvara marknadens och kundernas förväntningar.

Idag saknas det tillräckligt med forskningsunderlag på hur digitaliseringsinitiativ inom dotterbolag går till och hur immunsystemet slår ut vid dessa initiativ. Att veta hur immunsystemet mellan dotter- och moderbolag ter sig ger liknande företag möjlighet att kunna påverka initiativprocessen inom sin koncern. Kunskapen från tidigare studier kring dotterbolagsinitiativ har bidragit till ökad förståelse för hur dynamiken mellan dotter- och moderbolag tar för skepnad (Strutzenberger & Ambos, 2014). Men eftersom forskningen saknar studier gällande hur initiativ som har stor påverkan på en organisation utifrån ett digitaliseringsperspektiv från dotterbolag mottas av moderbolag så är fenomenet viktigt att studera. Eftersom digitaliseringsprojekt kan medföra omvälvande förändringar i ett företags operationella drift och kan ha stor påverkan på inte bara dotterbolaget utan även på det multinationella företaget i sin helhet (Schweizer & Lagerström, 2020). Framförallt är det intressant att studera dotterbolagsinitiativ utifrån ett digitaliseringsperspektiv som får en allt större betydelse hos multinationella företag när efterfrågan på digitala lösningar ökar och kommer öka ännu mer framöver (Volosovych m.fl., 2021).

Författarna vill därför studera fenomenet kring dotterbolagsinitiativ samt det tillhörande immunsystemet inom ett multinationellt företag för att bidra till forskningen inom initiativtagande genom att förstå problematiken som finns för dotterbolag när de driver initiativ i en kontext inom digitaliseringsprojekt. Perspektivet har inte studerats inom dotterbolagsinitiativ tidigare. Studien är avgränsad att endast inhämta empiri från dotterbolaget vilket innebär att enbart en part har möjlighet att beskriva deras uppfattning av initiativprocessen. Det är en begränsning vid analys och slutsats att inte kunna jämföra aspekter och insikter från dotterbolaget respektive moderbolaget, vilket författarna är medvetna om.

1.2 Frågeställning

Hur kan digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom ett multinationellt bolag pådriva utveckling i dotterbolaget och hur mottas det av moderbolagets huvudkontor?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att bidra till forskningen inom dotterbolagsinitiativ och att tillföra ett perspektiv gällande digitaliseringsinitiativ till området för att få en fördjupad förståelse för hur ett initiativ kan implementeras från ett dotterbolag och mottas av huvudkontoret i ett multinationellt bolag som har säte i ett annat land.

1.4 Avgränsningar

Studien har avgränsats med anledningen att kunna besvara forskningsfrågan på ett så konkret och informativt sätt som möjligt under den tidsramen som funnits för arbetet. Därav togs valet att endast undersöka dotterbolaget och dess syn på initiativprocessen och att inte inkludera moderbolagets och därmed huvudkontorets syn på processen med hänvisning till att det annars hade blivit en för omfattande studie. Jämförelsen mellan de olika parternas syner hade tagit en annan riktning på studien. Tidsaspekten motiverar också valet att begränsa studien till endast ett dotterbolag inom det multinationella företaget. Vid referens till huvudkontor syftar studien till moderbolagets huvudkontor och inte dotterbolagets, då författarna är medvetna om att dotterbolag kan ha ett eget huvudkontor i en organisationsstruktur.

Studien avser vidare att endast fokusera på ett digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom ett multinationellt företag som verkar inom försäkringsbranschen. Eftersom endast ett dotterbolag har valts att studeras är det endast möjligt att undersöka fenomenet inom en kontext i försäkringsbranschen.

Kravet på en anonym fallstudie från det studerade företaget har inneburit censurering av företagets och deltagarnas identitet samt övriga detaljer såsom vilka länder moderbolaget respektive dotterbolagen är verksamma i. I avsnitt *4.1 Beskrivande kontext* har således antalet dotterbolag inom det multinationella företaget censurerats för att inte kunna identifieras.

Författarna kan tillägga att företagets digitaliseringsinitiativ och studien genomfördes under delar av Covid-19 pandemin. Direkta konsekvenser av pandemin kommer inte att studeras och ingen vidare kontext till arbetssätt innan, under eller efter pandemin kommer att undersökas.

1.5 Disposition

I kommande avsnitt *2. Metod* beskrivs aspekter hur studien är uppbyggd och material är insamlat, som till sist lyfter studiens kvalitet. Kommande avsnitt *3. Teori* tar utgångspunkt i den samlade forskningen gällande dotterbolagsinitiativ och tillhörande mekanismer. Dessutom kommer en teoretisk konceptualisering av litteraturgenomgången framföra förslag på vad studiens empiri troligen kommer indikera baserat på den redan tillgängliga forskningen. Vidare kommer avsnitt *4. Empiri* presentera kontext till det initiativet samt de fynd som gjordes från respondenterna. Följaktligen kommer avsnitt *5. Analys* att analysera de empiriska fynden i förhållande till det valda teoretiska ramverket. Slutligen kommer avsnitt *6. Slutsats* dra slutsatser från resultatet som kan tillämpas i ett större sammanhang och hur den relaterar till den redan existerande forskningen, författarnas bidrag till forskningen diskuteras samt förslag på vidare forskning ges.

2. Metod

Avsnittet ämnar att beskriva studiens tillvägagångssätt. Inledningsvis beskrivs forskningsstrategin för att vidare diskutera val av fallstudie samt datainsamling och dataanalys. Slutligen diskuteras etiska ställningstaganden och studiens kvalitet.

2.1 Forskningsstrategi

Studiens arbetsgång har karaktäriseras genom kvalitativ inhämtning av empiri via intervjuer. Det empiriska materialet har inhämtats genom en kvalitativ empiriinhämtning som har skapat en djupare och mer komplex förståelse för dotterbolagsinitiativ i ett sammanhang inom det multinationella företaget. Svar från intervjuer antas vara färgade av respondenternas egna antaganden, synsätt och yrkesroll på företaget till viss mån. För att bygga en så komplex förståelse av företagets initiativtagande och dess implementering genomfördes ett flertal intervjuer vilket möjliggjorde en mer nyanserad bild av problematiseringen.

Beslutet att använda en fallstudieansats är baserad utifrån forskningsfrågans karaktär, då ingen studie tidigare har studerats i den här kontexten gällande digitaliseringsinitiativ från dotterbolag i försäkringsbranschen. Fallstudier är användbara när det undersökta fenomenet är svårt att studera utifrån dess naturliga sammanhang (Ghauri, 2004). Fallstudier skapar även förståelse och ger möjlighet att få svar på frågor som genom andra tillvägagångssätt är svåra att få svar på (ibid). I studien används en enfallsstudie där endast ett dotterbolag inom det multinationella företaget undersöks. Fallstudien ses som en enfallsstudie då fallstudien kring dotterbolaget är ett fall som kan skärmas av och definieras för sig (Yin, 2018). Studien använder en fallstudie för att pröva litteraturen som finns inom dotterbolagsinitiativ (ibid). En konceptualisering av den insamlade litteraturen har gjorts där författarna har utarbetat kvalificerade förslag på vad som kan framkomma av empirin (Patel & Davidson, 2011). Litteraturen har sedan testats genom att se om teorierna rörande dotterbolagsinitiativ har appliceras på ett multinationellt företag i en verklig kontext för att fördjupa förståelsen för studiens undersökta fenomen (Jacobsen, 2007; Patel & Davidson, 2011). Empiri har hämtats från den verkliga kontexten och analyserat hur enfallsstudiens multinationella företag har arbetat med och hanterat dotterbolagsinitiativ utifrån ett digitaliseringsinitiativ. Därefter har analysen jämfört hur empirin korrelerar till redan existerande litteratur (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Då ett potentiellt transformativt initiativ inom digitalisering har analyserats som tidigare saknats inom forskningen har slutssatsens ambition varit att utifrån empirianalys gällande hur immunsystemet reagerat dragit vissa slutsatser som föreslår generella antaganden för andra dotterbolag inom det multinationella företaget och huruvida generaliseringar kan dras till andra företag och branscher för att bidra till forskningen (Schweizer & Lagerström, 2020; Yin, 2003; Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

2.2 Val av fallstudie

Valet att studera ett digitaliseringsinitiativ gjordes då många företag prioriterat initiativen för att besvara kunders efterfrågan för att kunna skapa tillgängliga digitala lösningar. Valet att göra en fallstudie av ett företag inom försäkringsbranschen har skett på grund av att författarna inte känner till eller funnit någon studie som har studerat digitaliseringsinitiativ i ett multinationellt företag verksamt inom branschen. Försäkringsbolag har många lokala regelverk som behövs tas i beaktning vid nya implementeringar och initiativ. Dessutom finns det viss praxis men även lagar för hur företag i försäkringsbranschen behöver agera för att efterleva bland annat Finansinspektionen och försäkringsrörelselagen (Konsumenternas, u.å.). De är oftast institutionella verksamheter som kan vara svåra att genomdriva förändringar inom (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2015). Därför anser författarna att det ger ytterligare en dimension att studera just dotterbolagsinitiativ på ett multinationellt företag inom försäkringsbranschen, där ett digitaliseringsprojekt för att skapa en digital plattform för kunder håller på att aktualiseras. Finans- och försäkringsbranschen i Norden ligger i framkant gällande digitala innovationer jämfört med andra länder, men trots det har det valda företaget inte förens nu implementerat en digital plattform. Dessutom valdes företaget som studerats i fallstudien genom metoden bekvämlighetsurval då möjlighet till att studera valt dotterbolag hade givits till författarna genom kontakter.

2.3 Primär data

2.3.1 Insamling av empiri

För att kunna besvara den ställda forskningsfrågan har insamling av relevanta teorier och modeller hämtats från akademins värld (se *2.4 sekundär data*), samt studerat hur dessa modeller implementeras i en verklig kontext. Författarna har intervjuat utvalda relevanta personer på dotterbolaget som de anser har kunskaper om och erfarenhet av fenomenet de har valt att studera. Val av respondenter har även skett via ett snöbollsurval där kontaktpersonen hos företaget har kommit med förslag på deltagare som i sin tur gett tips på andra kollegor att intervjua som de anser ha bättre eller större insikt i projektprocessen. Snöbollsurval är en effektiv metod vid inhämtning av empiri i fallstudier då respondenterna har stor erfarenhet inom det studerade projektet och har en bättre inblick till vilka som kan bidra till att besvara forskningsfrågan (Denscombe, 2009). Deltagarna som har intervjuats har alla varit del av projektgruppen för digitaliseringsinitiativet i olika roller. Studien har valt att ta en kvalitativ metodansats där den främsta empiriinhämtningen bestått av intervjuer. Vid intervjuer kan mättnad uppstå vilket innebär att respondenterna ger återkommande svar och att empiriinhämtningen kommer till den punkt att fler intervjuer endast ger marginellt ny information (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). När hälften av projektgruppen hade intervjuats för studien, ansåg författarna att respondenternas svar hade liknande mönster och att empiriinhämtningen närmade sig mättnad.

Studiens författare har sammanställt en intervjuguide med semistrukturerade frågor som kan tänkas ge relevanta svar till studien som till stor del är öppna frågor för att fokusera på att relevant underlag kan fås för att kunna besvara forskningsfrågan (Lind, 2019). Öppna frågor

bidrar till att respondenten har möjlighet att få fram all information som personen vill utan att känna sig begränsad till intervjufrågorna som i annat fall kan vara för snäva (Bryman, 2018). Dessutom har anpassade frågor ställts utifrån roll i initiativet och vid behov använt oss av preciserade frågor till specifika delar som är mer relevant för forskningsfrågan för att inhämta så mycket empiri som möjligt (ibid).

2.3.2 Intervjuer

Intervjuerna har genomförts med anställda involverade i projektet med digitalisering av kundresan på dotterbolaget. Intervjuerna ägde rum digitalt samt fysiskt i företagets lokaler under mars till maj 2022 och spelades in med deltagarnas samtycke. Samtliga intervjuer tog mellan 25-40 minuter att genomföra. Syftet med intervjuerna var att få en inblick i verksamheten med hur man har arbetat med projektet och vilka motsättningar de har stött på. Frågeställningarna var utformade för att kunna besvara arbetets forskningsfråga och syfte. För att svaren inte ska bli riktade eller för begränsade ställdes öppna frågor för att ge utrymme till respondentens fullständiga svar.

Intervjuerna inleddes med att läsa upp ett samtycke anpassat till respondenterna där man lyfte att deltagandet i studien var frivilligt samt informerat om respondentens rätt till att avbryta deltagandet när som helst under intervjun. Den delen av intervjun spelades inte in eftersom frågan om inspelning fick äga rum ställdes under deltagarsamtycket. Frågan om intervjun fick spelas in ställdes återigen för att belysa möjligheten för författarna att kunna föra så verklighetstrogna anteckningar som möjligt som samtalet gav upphov till. Det förtydligades även att delar gällande anonymitet och tillgång av det insamlade materialet från intervjun garanteras oåtkomliga för obehöriga. Det informerades även att inspelningen kommer att tas bort efter arbetets färdigställande.

Respondenterna som har deltagit i fallstudien blev först strategiskt utvalda där fokus har varit på involvering i projektet och att blanda olika roller i urvalet. Strategiskt urval användes för att få ett urval som hjälper till att besvara forskningsfrågan i studien (Bell m.fl., 2019). Utifrån det strategiska urvalet av respondenter kunde fler deltagare väljas utefter snöbollsurvalet (Denscombe, 2009). De olika deltagarna har alla varit involverade i projektet men i olika grad. Deltagare 1-5 har varit med i projektprocessen från start, deltagare 6-8 har tillkommit senare under projektprocessens gång. Projektledarna har haft rollen som ansvarig för att driva igenom projektet och har haft kontakt med berörda parter under projektets gång. Enhetscheferna har fångat upp och drivit initiativet till ledningen och agerat som övervakare över projektet för att se till att huvudkontorets riktlinjer följs. Anställda har fungerat som kontrollanter för att projektet ska integreras i de anställdas arbetsuppgifter och fungera så funktionellt som möjligt för kunderna och de anställda. I *tabell 1* sammanställs deltagarna som intervjuats och deras roller. Hänvisning till respondenter kommer användas genomgående i avsnitt *4. Empiri*.

Tabell 1 - Respondenternas roller.

Hänvisning till respondent	Respondentens roll
Respondent 1	Projektledare
Respondent 2	Projektledare
Respondent 3	Enhetschef
Respondent 4	Enhetschef
Respondent 5	Enhetschef
Respondent 6	Anställd
Respondent 7	Anställd
Respondent 8	Anställd

2.3.3 Etiska ställningstaganden

Författarna har valt att låta personerna som intervjuats samt information om vilket företag som studerats vara anonyma. Med anledning att inte undanröja konfidentiell intern information så att koppling till företaget i fråga kan göras. Syftet är inte att avslöja en organisations hemligheter, utan syftet har varit att få så mycket information kring initiativprocessen hos ett dotterbolag i en verklig kontext som möjligt. Därför är inte information så som företagets eller personerna som intervjuas namn relevanta (Lind, 2019). Studien kommer istället benämna deltagarna som respondent 1, respondent 2 etc. (se *Tabell 1*). Respondenterna har ställt upp på intervjuer på frivillig grund utan tvång att medverka (Jacobsen, 2007). Genomgång av projektet med representant från företaget har bidragit till att utforma forskningsfrågan i fältstudien som ska undersökas. Författarna har inhämtat godkännande från företaget att få studera företagets projekt gällande en ny digital plattform. Utöver ett godkännande av samarbete har författarna inför arbetet skrivit på ett anpassat sekretessavtal utformat av företaget som studien bygger på samt fått godkänt från företagets ansvariga representant att ställa de utformade intervjufrågorna (se *Intervjuguide*).

2.4 Sekundär data

Erhållna dokument från företaget i form av bakgrundsinformation samt koncernstruktur har används för att skapa uppfattning kring det multinationella företaget och bidragit till avsnittet *4.1 Beskrivande kontext*.

2.5 Litteraturgenomgång

Inhämtning av teorier och litteraturgenomgång har främst gjorts via databaserna som finns tillgängliga i Göteborgs universitetsbibliotek genom främst *Supersök* och *Scopus* men även genom *Google Scholar*. Huvuddelen av teorin har sökts upp med fraserna “subsidiary initiatives”, “corporate immune system” samt “immune system”. Avsikten med sökfraserna var att kunna identifiera betydande författare inom studiens område för att samla in relevant teoretisk data. Därefter valdes artiklar som vi såg blev refererade till frekvent, samt artiklar

som använde många olika källor då vi bedömde dem som trovärdiga. Dessutom valde vi artiklar som var mer generella kring dotterbolagsinitiativ hellre än riktade till en viss bransch för att de skulle vara så applicerbara på studien som möjligt, då vi inte fann tidigare studier om digitaliseringsinitiativ från dotterbolag.

Vidare under studiens gång breddades sökkriterierna till att innehålla vissa delar inom till exempel immunsystemet för att få djupare kompetens om de delar som inkluderas i fenomenet. Sökord som användes var bland annat "Perception Gap", "Legitimacy", "Antecedents" och "Wag the Dog" som legat till grund för delar av teorin.

2.6 Empirianalys

Insamlad data har analyserats utifrån respondenternas svar genom sammanställningar av det empiriska materialet. Intervjuerna spelades in för att transkribera svaren (Lind, 2019). Anledningen till varför studiens författare valde att transkribera intervjuerna var för att få så verklighetstrogna svar som möjligt och även för att korrekt citera svaren vid presentation av empirin (Einarsson & Hammar Chiriac, 2002). Eftersom intervjuer har genomförts med totalt åtta deltagare har det varit fördelaktigt att kunna se till vilket svar som tillhörde den enskilda deltagaren. Under intervjuernas gång fick författarna en djupare förståelse för projektets process och hade därför möjlighet att analysera transkriberingarna utifrån nya perspektiv vilket gav en rikare och mer mångfacetterad empirianalys (Lind, 2019). Det fanns vinklar av exempelvis förhållandet till moderbolaget som hittades under analys av empirin i ett senare skeende än vad författarna hade uppfattat vid första tillfället som empirin analyserades.

Empirin har även kodats till de olika faserna ett initiativ genomgår, där frågor och svar tillhörande de påverkande faktorerna, implementering och utfall har kategoriserats för att undersöka om det finns en samstämmig bild av de olika faserna från fler respondenter (Einarsson & Hammar Chiriac, 2002). Att göra liksom den nämnda kodningen har underlättat att koppla analysen av empirin till den teoretiska referensram som funnits. Det har varit givande när författarna bland annat har kopplat processen att få initiativet från dotterbolaget godkänt av huvudkontoret till företagets immunsystem.

2.7 Studiens kvalitet

Urvalet av det insamlade materialet har valts med hänsyn till studiens ramar där fokus låg på dotterbolagsinitiativ samt immunsystemet vid implementering av ett initiativ. För att genomföra en studie av god kvalitet ska insamlat material enligt Lind (2019) ha utgångspunkt i att materialet skall vara tillförlitlig, validerad samt överförbar. Studiens kvalitet har försäkrats eftersom studien har utförts subjektivt genom användandet av neutrala intervjufrågor samt närvaro av båda författarna under intervjuns genomförande. Att vara subjektiv är en av grunderna till att uppnå tillförlitlighet och autencitet (Guba & Lincoln, 1994). Vidare är det av vikt att vara transparent med hur den kvalitativa studien är konstruerad (Bryman & Bell, 2011), därav har en tydlig forskningsstrategi presenterats. Validering har uppnåtts genom användningen av triangulering och flertalet intervjuer vid

insamling av empiriskt material av samma initiativsprocess minskar risken för efterrationalisering av bland annat tidigare handlingar och beslut samt risken att delar av processen glömts bort (Yin, 2003). Slutsatser som dras av studien eftersträvar att se om resultatet kan generaliseras utöver att endast innefatta enfallsstudien genom att vara överförbar (Bryman & Bell, 2011), det undersökta ämnet ämnas vara överförbart då studiens författare förmodar att många liknande slutsatser kan dras inom andra dotterbolagsinitiativ och dess relation till huvudkontoret i det multinationella företaget. Däremot menar Yin (2003) att när en studie genomförs som en enfallsstudie kan inte en allmän generalisering göras. Därför bjuder författarna in till vidare forskning för att studera digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom andra multinationella företag.

3. Teori

Teoriavsnittet kommer behandla den samlade forskningen av dotterbolagsinitiativ och redogöra beståndsdelarna; påverkande faktorer, implementering och utfall, och utgå från denna teoretiska referensram. Inledningsvis kommer påverkande faktorer och hur de ligger till grund för initiativ presenteras där legitimitet som aspekt fördjupas. Vidare kommer initiativets implementering diskuteras där forskning inom ett företags immunsystem samt "Wag the Dog" presenteras. Därefter redogörs teori om initiativs utfall, uppfattningsgap och redogörelse hur digitalisering på olika marknader ser ut. Slutligen kommer författarna konceptualisera utifrån litteraturen vad studien tros finna av fallstudien.

Initiativ från dotterbolag har under de senare åren blivit ett mer undersökt ämne inom internationell företagsekonomi, där fokus ligger på att förstå processen av ett nytt initiativ inom koncerner som kommer från dotterbolagen (Strutzenberger & Ambos, 2014). Grundsynen kring begreppet dotterbolagsinitiativ innebär att man inom företaget upptäcker en möjlighet till förändring som mynnar ut i att man åsidosätter vissa resurser från verksamheten för att satsa på idéen. Idéen kommer vanligtvis från individ- eller gruppnivå inom bolaget genom ett entreprenöriellt förlopp från idé till projekt (Birkinshaw, 1997). Tanken om entreprenöriella egenskaper tas i utlopp genom att erkänna nya möjligheter. För att applicera tanken i ett redan existerande företag, mer specifikt inom ett dotterbolag, bör även konceptet om intraprenöriella aktiviteter benämnas som innebär att man möjliggör resurser, bygger team och övertygar ledningen på lokal- eller koncernnivå att få bedriva möjligheten inom organisationen (Gandhi m.fl., 2021).

Början av initiativ inom dotterbolag brukar komma ur en gräsrotsrörelse från en del inom företaget som inte är den centrala, dvs. ledningen (Birkinshaw, 1997). Om denna möjlighet kommer att bedrivas, innebär det att verksamheten kan komma att frångå den planerade strategin till viss del om projektets riktning frångår den planerade strategin, då det oftast finns skillnader mellan den planerade och den realiserade strategin (Mintzberg & Waters, 1985). Vanligtvis har andra avdelningar än ledningen insyn i de operativa delarna för att förstå och se möjligheter till förbättring eller se hur externa faktorer kan inverka på den planerade strategin. Mintzberg och Waters (1985) kartlägger flera tillvägagångssätt hur man förhåller sig till strategiarbete. En lämplig strategimodell för dotterbolag som är intressant när det gäller att främja initiativ är paraplystrategin (ibid). Paraplystrategin karaktäriseras av att ledningen inte förlitar sig på sina kunskaper av verksamheten, utan upprättar istället ett ramverk (ett paraply) där anställda med detaljkunskap får planera egna måluppfyllande aktiviteter som tillåter initiativ. Strategin förenklar möjligheten för anställda att driva initiativ. Mintzberg och Waters (1985) använder sig av benämningen avsiktligt framväxande strategi och beskriver den som att ledningen medvetet skapar förutsättningarna för att tillåta initiativ som framväxande strategi under kontrollerade former. Detta kan ta sig i uttryck både mellan dotter- och moderbolaget eller mellan dotterbolaget och sina anställda.

Mer förståelse för fenomenet har och fortsätter att ge ny insikt i hur relationen mellan moderbolag och dotterbolag ser ut, framförallt när dotterbolagen kommer med nya idéer som kan påverka verksamheten på lokal nivå, men även på koncernnivå. Initiativ från dotterbolag kan gagna både dotter- och moderbolagets verksamheter genom att konstruera nya produkter och lösningar (Birkinshaw, 1997, 2000; Frank, 2006). Dessa innovationer från dotterbolagsinitiativ kan enklare spridas till moderbolaget eller systerbolagen (Kogut & Zander, 1993) och kan medföra företagsspecifika fördelar (Lee & Rugman, 2012).

Initiativ från dotterbolag kan studeras och delas in inom forskningen av dotterbolagsinitiativ i olika faser av initiativet och dess fortskridande (Strutzenberger & Ambos, 2014). Grupperingarna som initiativsfaser delas in i är *påverkande faktorer*, *implementering* och *utfall* (ibid).

3.1 Påverkande faktorer

Påverkande faktorer som inom litteraturen refererar till begreppet *antecedents* innebär och benämner flera faktorer som relaterar till hur förhållandena inom dotterbolaget ser ut innan initiativ tas, hur man fångar upp möjligheter och påbörjar initiativet (Strutzenberger & Ambos, 2014). Påverkande faktorer studeras utifrån hur faktorer som relaterar till lokala förmågor hanteras innan och vid initiativtagande (ibid). Det innefattar bland annat faktorer som dotterbolagets legitimitet (Paterson & Brock, 2002), företagsspecifika fördelar inom organisationen (Lee & Rugman, 2012) eller dotterbolagets självständighet att fatta beslut (Ambos m.fl., 2011). Inom forskning av påverkande faktorer läggs betoning på förhållandena inom verksamheten och till moderbolaget baserat på vilken roll dotterbolaget tilldelas av moderbolaget för att kunna ta initiativ. Tidigare studier har visat att varje dotterbolag har unika resurser som kan påverka tilldelningen av roller från moderbolaget beroende på tidigare påverkande faktorer (Bartlett & Ghoshal, 1986). Den rolltilldelning dotterbolaget får kan ha stor påverkan på framtida försök att få gehör från moderbolaget när initiativ vill drivas. Dotterbolagets roll är också av betydelse när det gäller ställning i förhållande till systerbolag inom koncernen. Då moderbolagen har begränsade resurser att bemöta initiativ från systerbolagen måste initiativ prioriteras. Prioriteringar kan bland annat göras utifrån ekonomisk avkastning, möjlighet till avancemang på den lokala marknaden eller hur relationen ser ut till dotterbolaget (Solberg, 2000).

3.1.1 Legitimitet

Legitimitet är viktigt för företag då det bekräftar att företaget möter förväntningarna från externa parter (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018). På samma sätt är det viktigt att ett dotterbolag inom ett multinationellt företag kan upprätthålla samma legitimitet som organisationen i sin helhet (Strutzenberger & Ambos, 2014). Ett dotterbolag som avviker från det multinationella företagets legitimitet går inte i linje med vad som förväntas av dem. Ett dotterbolags legitimitet påverkar framtida initiativtaganden då huvudkontoret känner sig trygga med att dotterbolaget fattar självständiga beslut. Dessutom att resultatet går i linje med

vad huvudkontoret förväntar sig och vill att företaget i helhet ska representera. Tidigare initiativtaganden och resultaten av dessa visar hur dotterbolag arbetar med nya initiativ samt förmågan att hantera dem på ett sätt som för huvudkontoret känns betryggande, därav är det av vikt att dotterbolag har stor legitimitet inom organisationen (Strutzenberger & Ambos, 2014).

3.2 Implementering

Implementeringsprocessen underlättas om dotterbolaget har en god relation med huvudkontoret, även relationen med systerbolag kan påverka och underlätta en sådan process än om relationen skulle vara bristfällig (Strutzenberger & Ambos, 2014). Processen för implementering kan se olika ut i olika företag men innebär i det stora hela att företaget först identifierar ett problem, vilket dotterbolaget anser finns ett behov av att lösa för att vidare försöka få stöd och resurser från huvudkontoret, för att slutligen påbörja och implementera initiativet i verksamheten (Birkinshaw, 2000; Burgelman, 1983). Dessa steg är mer komplicerade och svåra att ta sig igenom än vad man initialt kan tänka sig. För ett dotterbolag innebär alltsom oftast ett initiativtagande och implementering av initiativen motgångar, förseningar, fördröjande processer och liknande händelser som inom litteraturen benämns som immunsystemet (Strutzenberger & Ambos, 2014). Immunsystemet inom ett multinationellt företag bidrar till att dotterbolagen får det svårare att få igenom ett initiativ genom processen som följer vid implementering (ibid).

3.2.1 Företagets immunsystem

När ett dotterbolag stöter på problem vid implementering så brukar fenomenet kallas för företagets immunsystem (Strutzenberger & Ambos, 2014). Det är ett begrepp som representerar alla processer som försvårar inför ett initiativ, men också de motstridigheter som finns från olika delar av ett multinationellt företag. Oftast är det i sammanhanget när initiativen kommer från dotterbolagen till huvudkontoret som begreppet immunsystem används (ibid). Dessa motstridigheter kan till exempel vara förseningar, svåra långdragna processer för att få ett initiativ godkänt eller färre resurser tilldelade avsett till nya initiativ (Birkinshaw, 2000; Birkinshaw & Ridderstråle, 1999). Immunsystemet kan bland annat aktiveras på grund av en rädsla för förändring (ibid). Andra mekanismer som ligger bakom detta immunsystem är okunskap då moderbolagen saknar tillräcklig kunskap och information kring marknaden där dotterbolaget verkar (Verbeke m.fl., 2007). Därav kan det vara svårt som moderbolag att vara positiv till ett nytt initiativ som kommer från dotterbolaget.

En del av företagen som ingick i Birkinshaws och Ridderstråles fallstudie (1999) har visat sig inte komma längre än steget att presentera idén för moderbolaget. Det i sig är en del av immunförsvaret som visar sig då försvaret tar bort idén innan en process hunnit påbörjas (Strutzenberger & Ambos, 2014). Något annat som diskuteras är om det kan vara så att rädslan hos ledningen på dotterbolaget för att bli avvisade hindrar dem från att lägga fram förslag till förändringar och nya ideer inför moderbolaget (Birkinshaw & Ridderstråle, 1999). Rädslan för att presentera nya initiativ är det första mötet med immunförsvaret eftersom det påverkar antal förslag som läggs fram (ibid). De ideér som därmed presenteras för

moderbolaget bör därför vara mer genomtänkta och utvärderade på grund av rädslan att bli avvisad.

Immunsystemet i ett multinationellt företag är enligt Birkinshaw & Ridderstråle (1999) inte endast ett försvar från moderbolaget, utan kommer även från fler andra håll som till exempel systerbolag samt andra avdelningar inom bolaget som har motstridiga tankar kring ett projekt. Det vill säga att ledningen inom dotterbolaget har en idé som strider mot vad deras till exempel försäljningsavdelning anser är möjligt att genomföra eller om det skulle förbättra för företaget att genomföra initiativet.

3.2.2 Wag the Dog initiativ

Inom forskningen kring fenomenet dotterbolagsinitiativ diskuteras dotterbolagets ambitioner med nya initiativ, där immunsystemet fungerar som en bromsande funktion som moderbolaget använder sig av för att de rådande strukturerna inom det multinationella företaget inte skall rubbas (Strutzenberger & Ambos, 2014). Ett dotterbolag som presenterar ett initiativ som medför att dotterbolaget tänjer gränserna för vad som förväntas av dem utifrån huvudkontorets perspektiv, medför en provokation hos huvudkontoret och uttrycks som ett *Wag the Dog* initiativ inom forskningen (Schweizer & Lagerström, 2020). Det vill säga, ett initiativ som dotterbolag använder för att främja sin egen roll inom det multinationella företaget (ibid). Vidare menar forskningen att huvudkontorets roll är att trycka undan dotterbolagens ambitioner att ensamma utvecklas och bli bättre, för att istället rikta dem mot att stärka upp det multinationella företaget istället (Ambos et al., 2010; Becker-Ritterspach and Dörrenbächer, 2009). Schweizer och Lagerström (2020) nämner att *Wag the Dog* initiativ inom sammanhanget kring dotterbolagsinitiativ är av dramatisk karaktär för dotterbolagets nuvarande processer och som kan skaka om hela organisationen vid lyckat genomförande av projektet. Därmed möter ett *Wag the Dog* initiativ ett starkare immunsystem än vid ett initiativtagande som inte är lika dramatiskt för det multinationella företaget i sin helhet (ibid).

3.3 Initiativets utfall

Utfallet av dotterbolagsinitiativ refererar inom litteraturen till de konsekvenser som medföljer både hos själva dotterbolaget men även för hela multinationella företaget i helhet (Strutzenberger & Ambos, 2014). Konsekvenserna som följer ett dotterbolagsinitiativ kan både vara positiva eller negativa för dotterbolaget. Beroende på om initiativet lyckas kan det påverka dotterbolagets framtida ställning inom det multinationella företaget, vilket innebär att de kan förlora status men även växa i huvudkontorets ögon (Birkinshaw, 1996). Utfallet spelar därför roll i hur framtida initiativ kommer att tas emot av huvudkontoret. Där goda resultat av ett initiativ leder till att huvudkontoret ser mer positivt generellt på nya initiativ från dotterbolaget, medan ett sämre resultat ger ett mer negativt synsätt på dotterbolagets framtida initiativ (ibid). Ett lyckat initiativ kan också främja initiativtagandet och bidra till att initiativ läggs fram mer frekvent till huvudkontoret (Fleury m.fl., 2012). Vidare bidrar initiativtaganden med goda utfall till en bättre relation mellan huvudkontoret och

dotterbolaget, där resultatet ger dotterbolaget en bättre position och roll inom det multinationella företaget (Andersson, 2003).

Utöver relationen mellan dotterbolaget och huvudkontoret, finns det ytterligare positiva utfall som bland annat innebär en bättre ställning på sin marknad. Då fler initiativ blir godkända. Det leder i sin tur till att dotterbolaget kan ge svar på efterfrågan från marknaden och därmed vara med och konkurrera om marknadsandelar (Andersson m.fl., 2002; Borini m.fl., 2009). Positiva utfall kan sammanfattningsvis innebära ett extra stöd från huvudkontoret som i fortsättningen är mer förstående till nya initiativ (Strutzenberger & Ambos, 2014).

3.4 Uppfattningsgap

Relationen mellan huvudkontor och dotterbolag är viktigt vid implementering av nya initiativ då huvudkontoret är den godkännande aktören medan dotterbolaget är den som vill få igenom ett nytt projekt (Paterson & Brock, 2002). Legitimitet är en viktig del för ett dotterbolag när det gäller godkännande av projekt då det kan ge huvudkontoret en tilltro till att dotterbolaget vet vad som behövs och vad som kommer ge bra resultat (Strutzenberger & Ambos, 2014). Däremot är det inte det enda som påverkar huruvida huvudkontoret ger ett godkännande eller inte. Något som visat sig försvåra ett godkännande är bristen på huvudkontorets förståelse för dotterbolagets marknad (Foss m.fl., 2012). En rädsla för det okända och bristande förståelse kring hur saker fungerar i ett annat land än det huvudkontoret är verksamt i kan beskrivas som ett uppfattningsgap (Paterson & Brock, 2002). Det gapet innebär alltså att de två parterna uppfattar marknaden på olika sätt. Huvudkontoret som har sin bild på hur marknaden ser ut, vilken de skapat sig utifrån hur det ser ut där de själva är verksamma, medan dotterbolaget som är verksamt i ett annat land anser sig veta vad deras marknad vill och efterfrågar (Birkinshaw m.fl., 2000; Chini m.fl., 2005).

Uppfattningsgap kan med hjälp av olika team eller representanter främja en god relation mellan huvudkontor och dotterbolag (Harvey & Novicevic, 2002). Det är något som i sin tur kan hjälpa till att minska eventuella uppfattningsgap som råder. När en relation är bra så bidrar det till ett bättre flöde av informationsspridning mellan de olika parterna (ibid). En representant kan då hjälpa till att ge huvudkontoret uppdateringar kring marknaden och information om hur marknaden i det specifika landet ser ut. Det kan leda till att huvudkontoret skapat sig en förståelse och därmed släpper igenom fler projekt samt initiativ nu när de kan se behovet av dem (Strutzenberger & Ambos, 2014).

3.4.1 Digitalisering olika marknader

Digitaliseringens framfart ser olika ut inom olika marknader och kunderna har anpassat sig till digitala lösningar till olika utsträckning (Volosovych m.fl., 2021). Framförallt är Norden en del av världen där länderna är väldigt långt fram inom digitaliseringen och som har många nya innovativa plattformar som förenklar för företagen, något som en del andra länder i världen idag inte använder sig av (Larsson, 2018). Eftersom Norden tillhör en av de mest digitaliserade marknaderna i världen har det bidragit till att den digitala innovation som

utvecklats under de senaste åren har förändrat marknadens och kundernas förväntningar på hur man interagerar med företag (ibid). Samhällets efterfrågan på digitala lösningar har accelererats ytterligare på grund av Covid-19 pandemin (Volosovych m.fl., 2021). Företag måste se till att följa utvecklingen och svara på dessa förväntningar. Då huvudkontoret ofta verkar på en annan marknad än dotterbolaget innebär det som tidigare nämnt ett uppfattningsgap för vad som är viktigt på just den marknaden som dotterbolaget verkar inom (Paterson & Brock, 2002). Huvudkontoret känner inte till marknaden och vad som är av vikt för att vara konkurrenskraftig gentemot andra företag inom samma bransch (Foss m.fl., 2012).

Gällande implementering av nya initiativ och dess godkännandeprocess från huvudkontoret finns det en del motstånd som dotterbolaget behöver ta sig igenom (Strutzenberger & Ambos, 2014). Tidigare i avsnittet har vi nämnt det så kallade immunsystemet, fenomenet som beskriver alla olika svårigheter och motsättningar vid initiativtagande från dotterbolag. Även fenomenet som beskrivs som uppfattningsgap är en försvårande faktor som innebär att huvudkontor-dotterbolags relationen och påverkar motsättningar vid nya ideér och projekt initierade av dotterbolaget (Solberg, 2000). Båda fenomenen berör problematiken som finns vid bristande förståelse och rädsla för det okända.

3.5 Konceptualisering av litteraturen

Utifrån den samlade litteraturen och forskning inom området som presenterats ovan tror studiens författare att empirin kommer stödja den teoretiska referensramen. Avsnittet kommer att diskutera vilka förslag på påståenden som författarna förväntas kunna dra.

Många forskare är eniga om att det oftast finns ett immunsystem hos ett multinationellt företag som granskar dotterbolagens initiativ. Studiens författare utgår från att det finns ett naturligt motstånd i relationen mellan moder- och dotterbolag innan och när initiativ presenteras för att visa sina maktpositioner mellan varandra. Om huvudkontoret redan från start har en reserverad inställning till initiativ som presenteras av dotterbolag tror författarna att initiativets godkännandeprocess kommer bli mer utmanande att driva igenom. Vidare tror författarna att påverkande faktorer kan underlätta att driva igenom initiativ hos huvudkontoret, framförallt om dotterbolag i tidigare initiativ har presterat lyckade utfall som byggt upp deras legitimitet. Det i sin tur skapar en starkare relation mellan parterna som underlättar för dotterbolaget vid framtida initiativ. Vidare antar författarna att tidigare lyckade initiativ leder till att dotterbolaget lär sig processen att hantera immunsystemet och borde därför kunna manövrera det bättre vid kommande initiativ.

Utgångspunkten i ansatsen är att författarna tror att det uppfattningsgap som råder inom digitalisering är större än vad moderbolaget och dotterbolaget tror, det antas därför vara svårt att förklara och övertyga om hur marknadens förväntningar av digitala lösningar faktiskt ser ut. Då författarna anser att huvudkontoret inte har förståelse för hur utvecklad digitaliseringen är i Norden har huvudkontoret svårt att se behovet av att bygga en digital plattform för de

nordiska kunderna. Eftersom det verkar vara en skild uppfattning av vad digitalisering innebär i Norden respektive moderlandet borde brister i informationsutbyte ha uppstått. Dessutom borde immunsystemet vara mer motståndskraftigt när ett projekt som potentiellt kan förändra den operationella driften i dotterbolaget presenteras.

4. Empiri

I följande avsnitt redogörs först bakgrundsinformation om företaget samt digitaliseringsinitiativet, och därefter skildras det varför företaget har drivit initiativet. Vidare kommer inhämtningen från intervjuer redogöra empirin rörande hur besluts- och projektprocessen gått till. Avsnittet fortsätter med att redogöra för hur marknadens förväntningar har påverkat dotterbolagsinitiativet, vilka utmaning och lärdomar man mött i relation till huvudkontorets immunsystem. Slutligen redogörs dotterbolagets respektive huvudkontorets syn på digitalisering.

4.1 Beskrivande kontext

I det multinationella företaget är trettio dotterbolag på olika marknader verksamma inom försäkringsbranschen världen över, varav tre stycken inom Norden. Det finns fler systerbolag inom koncernen som är verksamma inom finansbranschen i Norden, men studien har fokus på dotterbolagen inom försäkringsgrenen. Koncernen har haft närvaro på den nordiska marknaden i ett tjugotal år. Inom koncernen finns en indelning utifrån dotterbolagens etablering, marknadsposition och ekonomiska betydelse. Dotterbolagen inom Norden har tidigare befunnit sig i en tillväxtmarknad men har under den senaste tiden utvecklats till att komma att karaktäriseras som en etablerad region av moderbolaget. Trots att dotterbolaget har en hög marknadsandel i Norden, så har den nordiska regionen ansetts vara en mindre prioriterad marknad från huvudkontorets håll då dotterbolaget presterat ett marginellt finansiellt resultat i jämförelse med andra systerbolag och dotterbolagets storlek i relation till koncernens. Trots att dotterbolaget varit litet i jämförelse med andra systerbolag, så har dotterbolaget skapat en stor närvaro genom att knyta viktiga kundkontakter som bidragit till stor försäljning relaterat till bolagets storlek.

Dotterbolagen har direkt kontakt med huvudkontoret som är verksamt i ett västerländskt land utanför Norden. Där företagsledningen hos dotterbolaget har kontakt med huvudkontoret gällande budgetering och resursfördelning för hela dotterbolaget. Vidare finns även olika nämnder på huvudkontoret vars uppdrag är att utreda och godkänna initiativ som dotterbolagets representanter presenterar.

4.1.1 Digitaliseringsinitiativet

Dotterbolaget erbjuder försäkringslösningar till privatpersoner och har ett tätt samarbete med banker. När kunderna behöver få hjälp av försäkringen tar kunden direkt kontakt med företaget via telefon eller formulär som skickas in via mejl eller post. Ärendet som inkommer handläggs manuellt och besked postas till kunderna. Kunderna har inte möjlighet att själv se ärendets status under pågående handläggning utan får kontakta företaget för att få information. I den nya digitala plattformen kommer kunden kunna skicka in anmälan direkt, hålla koll på vad skickats in och se ärendets status under hela handläggningens process. En

digital plattform kommer därför revolutionera arbetssättet hos företaget och innebära att belastningen förflyttas från att delge information kring status på ärendet till att kunna fokusera på handläggningen och besvara komplexa frågeställningar om försäkringsvillkoren.

4.2 Projektets drivande initiativ

Intresset för att initiera idéen till projektet kommer från ett bottom-up perspektiv från fler avdelningar. Initiativet var en samlad känsla om att vilja leverera en smidig digital kundresa från ansökan till att ersättning utbetalas. En stor drivkraft till initiativet har genom att anställda som dagligen mött försäkringstagare som har bemött många relativt enkla frågor som man inom företaget kallar "status frågor" som exempelvis kan handla om status i handläggningen eller när ersättningen skickas. Flera av respondenterna som arbetar mot försäkringstagarna kände en frustration över dessa grundläggande kommunikationsfrågor som tillför mycket administration när samtal ska noteras, ibland på fler ställen för att logga historiken gällande kundkommunikationen. Respondent 8 beskriver arbetsprocessen närmare genom att "*[d]et kändes som att för varje samtal behövdes många moment göras i efterbehandling av samtalet. Det tog tid från våra kärnuppgifter, som att kunna handlägga snabbare. Om vi kommer efter i handläggningen så blir försäkringstagarna frustrerade vilket innebär att fler ringer. Det ökar i sin tur den kringliggande extra administrationen som äter tid från handläggningen. Det hela blir en ond spiral.*"

Det är oftast anställda som verkar i verksamheten som ser operativa förbättringsförslag, vilken en är bra resurs för företagsledningar att se till för att kunna effektivisera verksamheten. Vidare menar respondent 4 att det är därför viktigt att "*företaget tillåter ett öppet klimat där det finns utlopp för förbättringsförslag och att man tar dessa på allvar*". Tanken om att synliggöra viss information för kunderna och digitalisera kundresan var även tankar som syntes på fler håll inom företaget. Nästa alla respondenter tog upp aspekten att allt fler företag på den nordiska marknaden har skapat "mina sidor" och liknande tjänster, som de respondenterna beskriver att de möter i sitt privatliv genom exempelvis internetbanker som höll på att bli standard i digitaliseringsarbetet utåt mot kunder. Flera respondenter beskriver att de insåg att en "plattformiering" av hemsidan även kunde vara en användbar funktion på dotterbolaget för att digitalisera sitt erbjudande och förenkla kundresan. Samtliga intervjudeltagare bevittnar att det fanns en intern vilja att få till en förändring av det digitala för att vara med i utvecklingen. Respondent 6 går djupare in på denna aspekt:

"Tänk dig att vara i försäkringstagarnas situation. Oftast har man hamnat i en svår situation som involverar mycket stress och man förväntar sig att en försäkring ska hoppa in så fort som möjligt. Man har kanske inte hundra procent kontroll på sina försäkringar utan får bara ett finstilt försäkringsbesked en gång om året. Att då behöva ringa in och förklara sin svåra situation för att få reda om man ens har möjlighet att få ersättning kan göra att folk drar sig från att göra det, vilket försvårar situationen. Om jag hade varit i samma situation hade jag hellre velat läsa själv i lugn och ro vad för försäkring och hur man kan anmälan/följa sitt ärende."

Vidare förklarar respondent 4 och 5 att tankarna med att påbörja ett digitaliseringsarbete började växa fram för närmare tio år sedan och alla respondenter är samstämmiga att det interna initiativet är drivkraften bakom projektet. Respondent 4 illustrerar tanken genom att beskriva att *"[v]i kände då att när fler företag hoppade på "mina sidor" tåget kändes det som ett steg vi var tvungna att ta för att kunna konkurrera med vårt erbjudande i framtiden."*

Trots att deltagarna säger att initiativet kom internt från det nordiska kontoret, finns det tendenser enligt respondenterna som visar att initiativet till viss del var en intern drivkraft, men att även påtryckningar från praxis eller genom att se till hur konkurrerande företag inom marknaden tog dessa steg mot digitalisering, mer specifikt "plattformiering". Dessa tankar som puttrade bidrog till att den nordiska ledningen organiserade ett omfattande digitaliseringsprojekt utifrån ett antal projekt under paraplyet "digitalisering" som togs till huvudkontoret för godkännande förklarar respondent 3 och 5. Däribland låg ett plattformsprojekt. Detta lyftes ur paketet senare till att bli ett fristående projekt som kom att bli ett mer omfattande projekt än vad som det först lyfts fram som beskriver respondent 1.

4.3 Besluts- och projektprocessen

Tankar om initiativet att skapa "mina sidor" för kunderna uppstod för knappt tio år sedan, men blev nedprioriterat flera gånger på grund av begränsad personalresurs och kompetens. När dotterbolaget väl bestämde sig för att driva initiativet efter att moderbolaget gått ut med att man vill främja digitalisering inom hela koncernen genom ett omfattande digitaliseringsprojekt för omkring fem år sedan prioriterades initiativet att skapa en kundportal återigen. Respondent 1 sammanfattar flera respondenternas tankegångar med följande: *"Vi har gjort lite försök genom åren att ta upp det här projektet gällande den digitala plattformen."* Projektet med att skapa en användarvänlig plattform för kunder påverkar den operationella driften och vilka krav som ställs på den mänskliga kontakten företaget och kunder emellan förklarar fler respondenter. Man hittade ingen standardtjänst som uppfyllde huvudkontorets säkerhetskrav på externa tjänster, utan valde att skapa en egen plattform vilket bland annat respondent 2 utvecklar nedan.

"Vi hittade inte en lösning som passade oss och valde därför att göra plattformen själva. Vi tänkte att det skulle bli smidigare eftersom vi sedan tidigare har en 'skadeportal' för att anmäla en skada. Vi kände även att vi hade bra data tillgängligt för företaget att hämta som kunde hjälpa till forma kundportalen." - Respondent 2.

När initiativet var etablerat inom dotterbolaget och man kände att man kunde åsidosätta resurser för initiativet var man redo att söka godkännande från moderbolaget att genomföra initiativet. För att ett godkännande från huvudkontoret skall kunnas ges, måste dotterbolaget förklara nyttan med projektet förklarar respondenterna 1, 2, 3 och 4. Det är ett första steg för att kunna implementera nya lösningar och projekt inom bolaget. Om inget godkännande ges så kan inte dotterbolaget påbörja projektet. Respondent 3 förklarade anledningen tydligt med varför godkännande måste inhämtas: *"Projektet måste godkännas av huvudkontor där vi*

behöver beskriva nyttan av kundportalen, varför vi vill ha den, vilken nytta det skulle göra, om vi tjänar pengar, sparar pengar, till exempel genom att driva färre samtal och mail som frigör tid. Detta för att huvudkontoret ska ta ställning till om det är värt att investera resurser i initiativet." Vidare förklarar respondenterna att tack vare tidigare godkända initiativ med lyckade utfall så har kredibilitet mellan dotter- och moderbolaget byggts. Legitimiteten som man tidigare åstadkommit har inneburit att detta initiativ fått ett mer positivt bemötande från huvudkontoret där man varit mer inlyssnande till att förklara hur väsentligt projektet är för dotterbolagets konkurrenskraftighet.

4.4 Marknadens förväntningar

Man har fångat upp intresset för en digital lösning genom till stor del förfrågan av kunder och att man har benchmarkat andra företag hur deras lösningar har sett ut. Marknadens, däribland kundernas förväntningar har varit en yttre pådrivande faktor till initiativet som funnits internt hos dotterbolaget långt innan initiativet påbörjades formellt. Flera respondenter tar upp följande aspekt:

"Inte bara i egenskap som representant för företaget, men som privatperson i samhället har man mött olika företags digitala plattformar och följt med i teknikens utveckling. Det har därför varit en stor skillnad till hur företaget hanterar kunderna." - Respondent 2

Flera av respondenterna konstaterar att man *"vet att praxis på marknaden är att man har en form av inloggningstjänst hos sina kunder."* Många företag inom samma bransch som är verksamma i Norden har redan implementerat en digital plattform vilket företaget själva nu håller på att färdigställa. Respondent 5 säger att *"[v]i vet att ett annat dotterbolaget genomförde ett liknande projekt för ett par år sedan på en större marknad rent affärsmässigt men som var betydligt mindre digitala än här i Norden"*.

Ett annat dotterbolag inom koncernen har, trots en marknad med mindre efterfrågan på digitalisering, implementerat ett liknande projekt för några år sedan. Intervjudeltagarna har under en längre tid sett behovet av att det behövs en digital plattform då det inte bara efterfrågats av kunder men också varit av intresse för företagets partners att det finns en sådan. Företagets partners har förstått kundvärdet att skapa en smidig ansökningsprocess för kunderna när ersättningsanspråk behövs vid utsatta lägen vilket respondent 5 vidareutvecklar.

"Företaget jobbar med partners, nämligen banker. När företaget är med i bankernas upphandling av nya försäkringsprodukter konkurrerar man mot andra erbjudanden. En digital plattform ses som en självklarhet i dagens samhälle. Vi måste därför kunna erbjuda försäkringstagarna detta som bevis på kundvärdet att förenkla för kunderna. Det är därför ett måste att vi följer med i digitaliseringens utveckling." - Respondent 5.

Marknadens förväntningar gäller inte enbart förväntningar från partners, men även i kontakt med kunderna får man frågan om var man kan se sina ärenden säger respondet 6, 7 och 8.

Kunderna tar det som en självklarhet att kunna logga in för att hantera sina ärenden själv och digitalt. Kundkontakten visar på att även kunderna är mogna för den digitala utvecklingen som har drivit att uppmärksamma initiativet till en kundportal. De respondenter som har daglig kundkontakt förklarar att man lyssnar in kundens efterfrågan. Respondent 8 förtydligar det och säger att *"[n]är man frågar om ärendenummer så vill de (kunderna) logga in och kolla, men det finns ju inga 'mina sidor' nu att kolla upp det."*

Respondenterna delar samma uppfattning kring att initiativet var nödvändigt att tas för att hålla jämna steg med konkurrenter och branschkollegor. Efterfrågan i Norden är tydlig gällande digitaliseringen för dotterbolaget och därmed behovet för en digital plattform som varit drivande för initiativet.

4.5 Utmaningar och lärdomar

Företaget har under projektets gång stött på en rad olika utmaningar gällande skapandet av en digital plattform. Något som är vanligt vid implementering av nya tjänster och produkter. När frågan om utmaningar och lärdomar ställdes till de olika representanterna hos företaget gavs en handfull olika svar där många svaren innebar problematiken med att få projektet godkänt. Respondent 2 säger att det har varit *"[e]n stor utmaning har varit att få ett okej från huvudkontoret att starta igång projektet."* Vidare förklarar respondent 3 att *"för att få sådana lösningar godkända så är det en lång resa, många kommittéer, lång dokumentation, tungt regelverk att ta sig igenom för att få dem godkända."* För att få ett initiativ godkänt behövs godkännande som ges från flera olika kommitteer, godkännandeprocessen är lång och tar mycket tid. Dessutom skall olika färdiga dokument följas och sedan skickas vidare till huvudkontoret. Den samlade synen från respondenterna är att huvudkontoret blir en ständig flaskhals för projektets drift, då man måste invänta godkännande innan nästa steg kan påbörjas. Det har skapat en frustration bland respondenterna och andra involverade i projektet, då hela projektet fördröjs och har försenats flera gånger. För varje gång en projektprocess startar igång behöver dotterbolaget ta sig igenom den långa godkännandeprocessen, däremot menar respondent 5 att ju fler gånger de får ett projekt godkänt lär de sig hur processen fungerar vilket förklaras nedan.

"Det vi lär oss här är ju just, ju fler såna här digitala projekt som vi lyckas få igenom eller saker vi lyckas få godkända, vissa saker som vi hade svårt att anpassa för hur vi skulle få godkänt, det tog längre tid då, men nu har vi lärt oss processen och lärt oss hur vi jobbar på ett mer effektivt sätt för att få till den dokumentationen som huvudkontoret kommer kräva." - Respondent 5.

Vid nya initiativ behöver dotterbolaget följa ett tungt regelverk med olika riktlinjer och policyer som är svåra att orientera sig i för initiativtagarna och ledningen på dotterbolaget menar respondent 4, 5 och 6. Det krävs alltså att dotterbolaget följer dessa regelverk för att kunna säkerställa att projektet är berättigat och att projektet leder till en säker digital lösning som kan upprätthållas för bolagets kunder framöver. Respondent 4 förklarar mer ingående. *"Huvudkontoret känner ett behov av att tänka på säkerheten vid nya digitala*

implementeringar för att se till så inga personuppgifter eller känslig information riskerar att läckas. Anledningen till huvudkontorets rigida bevakning över projektens olika steg är ett sätt att kvalitetssäkra och leva upp till koncernens säkerhetsstandard. I Norden har man kunden och funktionalitet i fokus, medans man i moderbolagets säte är mer konservativ till digitala lösningar på grund av säkerhetsrisken det kan innebära." Respondenten menar att huvudkontoret har krav på projektledningen att dokumentera samt upprätthålla en viss säkerhetsnivå för att kunna få projekten godkända. Skulle huvudkontoret inte vara nöjda med den dokumentation samt riskbenägenhet som presenteras för dem, så kommer inte dotterbolaget få ett godkännande att fullfölja sitt initiativ.

4.6 Syn på digitalisering

Digitaliseringens framfart har varit en drivkraft till modernisering och till att utforma digitala lösningar som anpassas till de produkterna som säljs till dotterbolagets kunder. Norden ligger i framkant med digitaliseringen i jämförelse med andra länder, det är därav intresse för dotterbolaget att se till skillnader inom digitalisering och anpassa sina digitala lösningar till deras marknad istället för att utgå ifrån digitaliseringsläget där moderbolaget befinner sig. Något som visat sig vara en utmaning för dotterbolaget att förmedla digitaliseringsläget inom Norden till moderbolaget och försöka trycka på att följa med i digitaliseringen är en nödvändighet för att hålla sig aktuell. Vid intervjuerna har deltagarna uttryckt att en utmaning har varit att *"man ser på digitalisering på olika sätt i olika länder" säger respondent 1*. Vidare förklarar respondent 3 mer om hur synen på digitalisering skiljer sig åt inom de olika verksamma marknaderna.

"Huvudkontorets syn och vår syn på digitalisering har krockat där huvudkontoret å ena sidan är för digitalisering eftersom de vill att alla olika enheter ska jobba mer med digitalisering i många olika delar av bolaget, men å andra sidan ser de inte att det är bråttom med att genomföra stora digitala initiativ på en gång. De inser inte att det är bråttom att hänga med i Nordens digitala framfart som redan har skett i mångt och mycket." - Respondent 3.

Initiativet har helt kommit från dotterbolagets håll, med mycket påtryckningar utifrån. Man har känt sig nödgad att ta initiativet och påskynda det. Huvudkontoret har ansett idén varit god efter redovisning från dotterbolaget, men har själva inte försökt starta igång ett digitaliseringsprojekt i den här utsträckningen. Respondet 7 säger att *"[h]uvudkontoret har varit positiva och har tyckt det varit ett bra initiativ, Norden är lite före när de gäller andra länder gällande digitalisering, därför har de tyckt det varit ett bra initiativ."* Vidare framgår det att respondent 5 hade visat kollegor på huvudkontoret hur bankärenden i Norden hanteras och hur nordiska företag kommunicerar digitalt genom bland annat digitala brevlådor. Kollegorna hade inte sett något liknande och visade stort intresse för hur det fungerade. Respondent 5 berättar att kollegorna från huvudkontoret förstod att människorna i Norden har mycket mer vana att uträtta olika ärenden digitalt och att människor har ett stort förtroende till myndigheter, finansiella institutioner och företag när det gäller att lämna ut sina uppgifter till dem.

5. Analys

Empirifynden kommer att analyseras för att kompareras mot den teoretiska referensramen. Avsnittet kommer att diskutera hur teorierna korrelerar till fallstudiens kontext utifrån hur påverkande faktorer influerar initiativtagande, marknadens förväntningar och uppfattningsgap mellan dotter- och moderbolaget. Implementeringen av digitaliseringsinitiativet kommer vidare analyseras för att slutligen utvärdera hur tidigare initiativs utfall har påverkat dotterbolagets legitimitet inför framtida initiativ.

Dotterbolaget är idag i en situation där de saknar svar på marknadens efterfrågan gällande att erbjuda en digital plattform. Där press utifrån från både kunder och partners förväntningar, men även samhällets digitalisering i stort påverkat företaget att implementera en digital kommunikationskanal mellan kunderna och företaget. Man har internt inom dotterbolaget sett företag inom Norden ta flera positioner framåt gällande deras digitala erbjudande, och upplevt digitaliseringen som en viktig funktion som kommit att bli del av vardagen i en skandinavs liv som Randall (2019) studerat till stor utsträckning.

5.1 Påverkande faktorer

Empirin visar att avdelningar med nära kontakt till kunder och partners har fångat upp och sett möjligheten att bli ett mer digitalt företag under många år. Forskningen stödjer fyndet att ideér och initiativ kommer från olika delar av företaget från de lägre hierarkierna, vilket det studerade digitaliseringsinitiativet har gjort (Birkinshaw 1997; Strutzenberger & Ambos, 2014). Det har inte varit ett stort immunsystem inom dotterbolaget för anställda att lyfta idéer och till att se nya möjligheter då företagskulturen har varit välkomnande för framväxande strategier (Mintzberg & Waters, 1985). Det är en grundläggande del av teorin om bottom-up perspektivet som kan leda till framväxande strategier som i sin tur realiseras som stöds av Mintzberg och Waters (1985). Däremot har initiativet blivit nedprioriterat, förskjutet och fördröjt av olika anledningar. Från empirin har bland annat anledningar som kompetensbrist, resursbrist samt att initiativet blivit nedprioriterat för andra inkomstbringande aktiviteter nämnts till frågan om varför initiativet inte prioriterats inom dotterbolaget eller tagits till huvudkontoret för godkännande tidigare. Forskningen stödjer att det även finns interna immunsystem som ofta är baserade på att okunskap gällande initiativet finns, och därav rädsla att lyfta initiativet då de anställda oftast inte är experter på initiativets innehåll (Strutzenberger & Ambos, 2014) vilket även empirin som anträffats visat. Det tyder på att immunsystemet även finns inom dotterbolaget men att det ter sig annorlunda mot det vedertagna immunförsvaret som råder mellan moder-och dotterbolag vilket påvisas i Birkinshaws forskning (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw & Ridderstråle, 1999; Birkinshaw 2000). Av empirin framkom det att initiativet blev nedprioriterat till följd av resursbrist i form av kompetens. Antecedent eller påverkande faktorer visar på att man måste ha rätt förutsättningar för att kunna hantera ett initiativ genom att tillåta för ett öppet klimat, men även att dotterbolaget måste veta hur man ska ta en möjlighet till ett faktiskt projekt vilket

Struzenberger och Ambos stödjer i sin artikel (2014). Dotterbolagets påverkande faktorer har en viktig funktion till att underlätta initiativtagande genom att ha tillgång till faktorer som resurser på plats och självstyre inom dotterbolaget med viss beblandning från huvudkontoret (Ambos m.fl., 2011; Birkinshaw, 1997). Det innebär att dotterbolagets tidigare resursbrist är en viktig del av de påverkande faktorer som kan vara en ytterligare förklaring till varför initiativet har fördröjts under en längre tid. Som följd av bristen på underlättande faktorer kan det innebära att påverkan av initiativtagande tas i uttryck som en form av internt immunsystem vilket är en förklaring som stöds av Birkinshaw och Ridderstråle som menar på att det även finns motsättningar vid initiativtagande inom dotterbolagen (1999).

5.2 Förväntningar och uppfattningsgap

Att möta förväntningarna från marknaden är en viktig aspekt för dotterbolaget då det skapar en legitimitet och upprätthåller den (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018). Resonemanget stöds på fler ställen i forskningen som hävdar att legitimiteten påverkar chanserna eller möjligheterna till att få ett godkännande från huvudkontoret för att driva projektet med att skapa en digital lösning för sina kunder (Strutzenberger & Ambos, 2014). Utifrån fallstudien kan författarna se tendenser på att dotterbolaget i Norden inte besitter lika stor legitimitet som deras systerbolag, som lyckades driva igenom ett liknande projekt redan för omkring fem år sedan. En förklaring kan vara att systerbolaget hade *"en större marknad rent affärsmässigt"* som framgår av empirin, trots att det inte fanns en lika stor efterfrågan på tjänsten. Det stödjer förklaringen att legitimiteten för dotterbolaget inom det multinationella bolaget inte är lika hög som för sitt systerbolag.

Det skiljer sig en del från hur initiativ hanteras och lyfts inom dotterbolaget och mellan dotter- och moderbolaget. Det har tidigare framgått av empirin att ideér generellt välkomnades och efterfrågats av ledningen inom dotterbolaget vilket kan förklaras genom Mintzberg och Waters teori om framväxande strategier. Men inom relationen moder-dotterbolag så läggs idéer fram mer restriktivt på grund av att de ska hålla en viss nivå med en genomarbetad plan vilket kan kopplas till Birkinshaws och Ridderstråles fallstudie (1999). Studiens resultat visade att många dotterbolag var väldigt återhållsamma med ideér som presenterats för moderbolaget på grund av bland annat rädslan att bli avvisad. Det leder således till att idéerna som presenteras borde hålla en hög standard som dotterbolaget tror på och vågar presentera.

Nordens framfart gällande digitala lösningar inom finans- och försäkringsvärlden har utvecklats i så pass hög fart att andra länder inte riktigt hängt med (Larsson, 2018). Det vittnar även samtliga respondenter om genom att beskriva hur kollegor på huvudkontoret saknar kunskap och erfarenhet av dessa lösningar. Gällande tidigare initiativtagande av projekt som grundar sig i att skapa flera digitala möjligheter har dessa godkänts för bara ett par år tillbaka. Detta kan förklaras till viss del av att huvudkontoret inte förstått nyttan med att fokusera på digitala projekt. Digitala lösningar är inte lika viktigt för ett företag i landet där huvudkontoret har sitt säte och ett visst uppfattningsgap har därmed funnits. Uppfattningsgap

påverkar enligt forskningen möjligheten att implementera nya lösningar och idéer (Solberg, 2000).

Vidare diskuterar respondenterna de hårda kraven som huvudkontoret har för att ett projekt ska bli godkänt. Där bland annat nytta och förklaring till varför dotterbolaget vill implementera en digital plattform ska beskrivas för att få starta igång projekten. Även här blir det därför svårt för dotterbolaget då det är svårt att förklara nyttan för en part som inte förstår det digitala landskapet. Den bristande förståelsen som råder kan kopplas till fenomenet uppfattningsgap som beskriver just problematiken som kan uppstå där huvudkontoret inte förstår sig på eller har kunskap om dotterbolagets marknad (Solberg, 2000; Paterson & Brock, 2002). Något som därför ställer högre krav på dotterbolaget genom att behöva påvisa behovet som de anser är självklart, men som då inte alls ses på samma sätt i landet där huvudkontoret är verksamt.

5.3 Implementering

För att projekt ska bli godkänt för dotterbolaget att implementera i deras verksamhet krävs det som tidigare nämnt mycket jobb vilket är tidskrävande och komplicerat. Den tiden och de resurser som läggs på att få ett projekt godkänt blir försvårande och kan därför bidra till att de inte har möjlighet att starta upp nya projekt. Immunförsvaret bidrar till fördröjning och försvårande vid initiativtagande och under processen att få igenom initiativet till ett projekt (Birkinshaw, 2000; Birkinshaw & Ridderstråle, 1999). De personerna som arbetar för att komma på nya ideer och som möjliggör nya projekt och lösningar behöver utöver det arbetet dessutom lära sig hur de på det mest effektiva och bästa sättet får igenom ett initiativ i den långa godkännandeprocessen. Dotterbolaget behöver slå igenom huvudkontorets immunsystem för att kunna nå ett resultat vilket har visat sig vara lättare sagt än gjort. Ett starkt immunsystem kan drabba dotterbolaget i det hänseendet att initiativ slopas eller ej framförts (Strutzenberger & Ambos, 2014), men det kan också drabba huvudkontoret och hela koncernen i sin helhet när bra idéer från dotterbolaget som har kännedom kring marknadens förväntningar inte framförs eller implementeras. Det kan därav innebära att dotterbolaget förlorar marknadsandelar och vidare att det ekonomiskt drabbar hela koncernen.

Vidare nämner intervjupersonerna att huvudkontoret har höga säkerhetskrav på nya digitala projekt för att inte riskera läckor av personuppgifter och andra känsliga uppgifter. Det kan vara en förklaring till varför immunsystemet är så pass starkt som det är. Immunsystemets uppgift är trots allt att bland annat skydda organisationen i sin helhet från hot och risker (Birkinshaw, 2000; Birkinshaw & Ridderstråle, 1999). En läcka kan vara förödande för ett företag om det är i en stor utsträckning, något som ett fungerande immunsystem bör förhindra. Så trots att immunsystemet kan verka elakt och försvårande ur dotterbolagets perspektiv, finns det en hel del legitima förklaringar till att det finns ett motarbetande fenomen inom ett multinationellt företag.

En av moderbolagets roller är att hålla dotterbolagen i schakt och styra in dem mot att jobba för det multinationella företagets mål istället för sina egna visioner om att själva bli starkare (Ambos et al., 2010; Becker-Ritterspach and Dörrenbächer, 2009). Det kan vara så att moderbolaget misstänker att det är vad dotterbolaget försöker göra när de lägger fram ett förslag om en digital plattform som moderbolaget själva inte ser ett behov av eftersom de är färgade av marknadens efterfrågan där de själva är verksamma. Ett svar från moderbolaget blir då immunsystemet i form av bland annat förseningar samt långa och komplicerade godkännandeprocesser.

Initiativ från dotterbolag kan ur huvudkontorets perspektiv verka "avskräckande" när dessa påtagligt förändrar ett dotterbolags nuvarande företagsstruktur och etablerade processer (Schweizer & Lagerström, 2020). I bakgrunden kring företaget som varit föremål för enfallsstudien ges informationen att digitaliseringsprojektet som implementeras hos företaget är förändrande i hur nuvarande arbetssätt ser ut jämfört med hur det kommer att se ut efter den digitala lösningen är på plats. Vidare menar deltagarna att projektet med att skapa en plattform för kunder även kommer att påverka den operationella driften. Ett digitaliseringsprojekt som förändrar och påverkar dotterbolagets operationella drift kan jämföras med Schweizers och Lagerströms (2020) forskning om *Wag the Dog* initiativ, som menar att initiativ som är av dramatisk karaktär och påverkar dotterbolagets nuvarande processer möter ett starkare immunsystem än ett mer alldagligt initiativ eftersom konsekvenserna kan skaka om och påverka hela multinationella företaget. Utifrån den insamlade empirin anger flera respondenter att huvudkontoret ser projektet som ett vägledande försöksprojekt. Vid ett lyckat utfall kan en imponerande slutprodukt presenteras, men om ingen annan vet om att den finns så kommer det inte spridas och påverka det multinationella företaget. Dotterbolaget måste därför stoltsera med projektet samt visa upp det för att sprida information gällande initiativets existens. Eftersom dotterbolaget verkar inom Norden som är i framkant gällande digitaliseringen inom finans- och försäkringsbranschen (Randall, 2019) har det framkommit av empirin att initiativet ses som ett föregångare mot hur framtiden kommer se ut ur ett digitaliseringsperspektiv. När andra marknader som det multinationella företaget är verksamt inom är mogna för en liknande transformation kommer blickarna riktas mot det nordiska projektet. Om detta sker kan initiativet få en motståndslös stor påverkar på verksamheten som helhet, och initiativet kan då karaktäriseras som ett *Wag the Dog* initiativ. Projektet har egenskaper av att vara ett *Wag the Dog* initiativ, men det är svårt att utläsa det eftersom projektet inte har implementerats i den operationella driften än och måste fungera när utfallet går in i ett förvaltande skeende.

5.4 Utfall och legitimitet

Tidigare godkända initiativ som blivit projekt med lyckade utfall har byggt upp en ökad kredibilitet mellan dotter- och moderbolaget. Utfallet av dotterbolagets tidigare initiativ som gav ett positivt resultat har förenklat processen för dotterbolagets initiativ gällande en digital plattform. Forskningen visar på att lyckade utfall ger bättre förutsättningar för nya initiativtaganden (Strutzenberger & Ambos, 2014; Birkinshaw, 1997). Immunsystemet har försvagats i det hänseendet att huvudkontoret inte varit lika kritiska och oförstående till det

nya projektet. Dessutom visar resultatet att dotterbolaget tack vare sina tidigare initiativ har lärt sig processen och de har i sin tur bidragit till ett mer effektivt arbetssätt för att få fram dokumentationen som huvudkontoret kräver för att kunna ge ett godkännande. Författarna kan därför se tendenser på att vid tidigare lyckade genomförda initiativ, men också initiativ som inte har drivits igenom, gör nya initiativ mer motståndskraftiga mot immunsystemet som råder.

Lyckade initiativ har en koppling till att dotterbolaget skapar sig en viss legitimitet inom det multinationella företaget (Strutzenberger & Ambos, 2014). Legitimiteten som man tidigare åstadkommit tack vare de tidigare lyckade initiativen har inneburit att detta initiativ fått ett mer positivt bemötande från huvudkontoret där man varit mer inlyssnande till förklaringen om hur väsentligt projektet är för dotterbolagets konkurrenskraftighet på marknaden. Trots att uppfattningsgapet har minskat mellan huvudkontorets förståelse av digitaliseringen i Norden, har dotterbolaget ändå stött på motstånd i form av bland annat fördröjning. Fördröjning ingår i forskningen kring fenomenet immunsystem, där det är ett av de främsta motsättningarna som sker inom ett multinationellt företag och påverkar processen för ett godkännande av initiativet (Birkinshaw, 2000; Birkinshaw & Ridderstråle, 1999). Av empirin framgår det att ett systerbolag framgångsrikt genomfört ett liknande digitaliseringsprojekt för några år sedan. En förklaring till huvudkontorets fördröjning av att godkänna initiativet från dotterbolaget kan vara att de har saknat en lika stark legitimitet som deras systerbolag. På grund av en uppfattning från huvudkontoret att systerbolaget har en prominent legitimitet har systerbolaget lyckats driva igenom projektet tidigare trots att efterfrågan på digitala lösningar i deras marknad inte är lika digitalt driven som den i Norden enligt en respondent. Det visar på att legitimiteten är viktig gällande prioriteringen av resursfördelning inom det multinationella företaget.

6. Slutsats

Studien har genomförts med syftet att bidra till forskning inom dotterbolagsinitiativ utifrån ett digitaliseringsperspektiv. Följdaktligen har studien definierat forskningsfrågan:

Hur kan digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom ett multinationellt bolag pådriva utveckling i dotterbolaget och hur mottas det av moderbolagets huvudkontor?

Fallstudien visar att det har funnits utmaningar för dotterbolaget under processen att driva ett digitaliseringsinitiativ. Utmaningarna har bland annat varit att ta sig igenom ett immunsystem, minska uppfattningsgap samt skapa sig en stark legitimitet. När man har lyft dotterbolagets initiativ har immunsystemet varit aktivt på flera sätt i dotterbolagets initiativprocess och fördröjt ett färdigt resultat. På grund av projektets karaktär i form av en digital plattform som kan komma att förändra företagets operativa verksamhet och riskera att påverka hela koncernen har immunsystemet slagit hårdare än vid ett mindre omskakande initiativ, det går dock inte konstatera om initiativet är ett *Wag the Dog* initiativ eftersom projektet inte är färdigställt ännu. Det studerade digitaliseringsprojektet verkar som ett föregångsexempel som huvudkontoret följt noggrant. Vid ett lyckat utfall kan projektet användas i andra delar av koncernen och i systerbolag när respektive marknad är mogen för digitala lösningar. Så trots att initiativet har stött på motstånd genom immunsystemet så är det till fördel för projektets rigiditet och kontinuitet vid framtida digitaliseringsprojekt. Ett lyckat utfall bidrar inte enbart till koncernens digitala utveckling som helhet, utan ökar även legitimiteten hos dotterbolag. Som följd innebär det att ett dotterbolags förtroende och ställning i relationen till moderbolag har ökat och vidare kan bidra till ökat självstyre framöver.

Behovet av att moderbolag har en rigid kvalitetsprocess när initiativ presenteras bidrar till att projektering för dotterbolag blir mer komplicerad genom att behöva sammanställa underlag enligt moderbolagens begäran och sedan invänta genomgång och godkännande. När multinationella företag är verksamma i flera länder kan skillnader mellan marknader orsaka svårigheter för företaget att vara konkurrenskraftigt då marknaderna efterfrågar digitala lösningar till varierande utsträckning. Det kan upplevas frustrerande för dotterbolag med moderbolagens immunsystem, men det finns anledningar för moderbolag att ställa höga krav på projektet.

Insikter från fallstudien fyller tidigare kunskapsluckor inom forskningen kring dotterbolagsinititativ. Genom att ta avstamp från ett digitaliseringsinitiativ i en verklig kontext, så har ett nytt perspektiv gällande digitalisering studerats i ett sammanhang kring dotterbolagsinitiativ. Digitalisering är ett område som påverkar samtliga delar inom ett företag och kommer göra det i en allt större uträckning. Därför måste företagsledningar vara mer förstående till digitaliseringen och att digitaliseringen kan te sig annorlunda på olika marknader. Dotterbolagen måste också ta ett ansvar i att skapa förståelse hos huvudkontoret

där legitimitet och en god relation till moderbolaget är viktigt för att kunna minska uppfattningsgap, och i förlängningen kunna arbeta med immunsystemet istället för emot det.

6.1 Vidare forskning

Följaktligen kan författarna inte dra slutsatsen att enfallsstudien som gjorts är representativ för alla digitaliseringsinitiativ från dotterbolag inom ett multinationellt företag inom försäkringsbranschen. Vid empiriinsamling har endast en part i det multinationella företaget hörts och insikter saknas därav från moderbolagets perspektiv på initiativ. Vid vidare forskning hade det därför varit intressant att undersöka hur andra dotterbolag inom samma multinationella företag arbetar med att driva nya initiativ. Då skulle man kunna studera likheter och skillnader på hur initiativ arbetas med hos systerbolag. Vid en sådan studie kan motsättningar till vår studie eventuellt hittas, eller styrka vår slutsats att fler dotterbolag inom samma multinationella företag möter samma immunsystem vid digitaliseringsinitiativ. Alternativt vore det intressant att jämföra flera olika multinationella bolag vars huvudkontor verkar inom samma land för att se om motsättningar gällande digitaliseringsinitiativ är av liknande karaktär för de olika multinationella företagens dotterbolag. Båda alternativen är något författarna önskade att ha möjlighet till att undersöka vidare då det hade kunnat bekräfta eller dementera delar av författarnas slutsats.

Referenser

Ambos, B., Kazuhiro, A., & Tina, A. C. (2011). A dynamic perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, *1*(3-4), 301-316. DOI: 10.1002/gsj.25

Andersson, U. (2003). Managing the transfer of capabilities within multinational corporations: the dual role of the subsidiary. *Scandinavian Journal of Management*, *19*, 425-442. DOI: 10.1016/S0956-5221(03)00040-X

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multi- national corporation. *Strategic Management Journal*, *23*, 979-996. DOI: 10-1002/SMJ.267

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, *31*(1), 54-74.

Becker-Ritterspach, F., & Dörrenbächer, C. (2009). Intrafirm competition in multinational corporations: towards a political framework. *Competition and Change*, Vol. 13 No. 3, pp. 199-213. DOI: 10.1179/102452909X1332

Bell, E., Bryman, A., och Harley, B. (2019). *Business research methods*. (5th ed). Oxford University Press.

Birkinshaw, J. M. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic management journal*, *18*(3), 207-229.DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<207::AID-SMJ864>3.0.CO;2-Q

Birkinshaw, J. M. (2000). *Entrepreneurship in the Global Firm*. Sage Publications Inc.

Birkinshaw, J. M., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, *8*, 149-180. DOI: 10.1016/S0969-5931(98)00043-2

Borini, F. M., Fleury, M. T., & Fleury, A. (2009). Corporate competences in subsidiaries of Brazilian multinationals. *Latin American Business Review*, *10*, 161-185. DOI: 10.1080/10978520903340952

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder.* (3rd ed.). Liber.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. (3rd. ed.). Oxford University.

l

Burgelman, A. (1983). A process model of internal corpo- rate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, *28*(6), 223-244. DOI: 10.2307/2392619

Chini, T. C., Ambos, B., & Wehle, K. (2005). The headquarters–subsidiary trench: tracing perception gaps within the multinational corporation. *European Management Journal*, *23*, 145-153. DOI: 10.1016/j.emj.2005.02.016

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken.* (4th ed.). Studentlitteratur.

Einarsson, C., & Hammar Chiriac, E. (2002). *Gruppobservationer: Teori och praktik* (2nd ed.). Studentlitteratur.

Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 492-511. DOI: 10.1108/CCIJ-04-2018-0042

Egelhoff, W. G. (1982). Strategy and structure in multinational corporations: An information-processing approach. *Administrative Science Quarterly*, 435-458. DOI: 10.2307/2392321

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. *Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). Handbok i kvalitativa metoder.* Liber.

Eriksson-Zetterquist, U. E., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering.* (4th ed). Liber.

Fleury, A., Fleury, M. T., & Borini, F. M. (2012). Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? I*nternational Journal of Production Economics*, *140*, 339-449. DOI: 10.1016/j.ijpe.2012.06.027

Foss, K., Foss, N. J., & Neil, P. C. (2012). MNC organizational form and subsidiary motivation problems: controlling intervention hazards in the network MNC. *Journal of International Management*, *18*, 247-259. DOI: 10.1016/j.intman.2012.03.001

Frank, H. (2006). *Corporate Entrepreneurship*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Gandhi, J. S., Robb, C. C., & Lee, A. (2021). The entrepreneurial intrapreneur: a managerial approach to building entrepreneurial competencies. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, *25*(2/3), 211-232. DOI: 10.1504/IJEIM.2021.1003772

Ghauri, P. (2004) Designing and Conducting Case Studies in International Business Research", in Marschan Piekkari, R. and C. Welch (eds.) *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* , pp. 109-124.

Guba, E. G., & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y.S. (eds). *Handbook of qualitative research.* Sage Publications Inc, pp. 105-117.

Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2002). The co-ordination of strategic initiatives within global organizations: the role of global teams. *International Journal of Human Resource Management*, *13*, 660-676. DOI: 10.1080/09585190210125840

Jacobsen, D. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete.* (2nd ed.). Studentlitteratur.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, *24*, 625-645. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490248

Konsumenternas. (n.d.). *Lagar och regler som styr bank- och försäkringsbranschen*. Hämtad den 8 Mars 2022 från https://www.konsumenternas.se/konsumentstod/lag-ratt/lagar-och-regler-som-styr-bank-och-forsakring/

Larsson, M. (2018). Förtroende och lojalitet i försäkring. Hämtad den 20 April 2022 från https://nft.nu/sv/fortroende-och-lojalitet-i-forsakring. *Nordisk Försäkringstidskrift, 2.*

Lee, I. H., & Rugman, A. M. (2012). Firm-specific advantages, inward FDI origins, and performance of multinational enterprises. *Journal of International Management*, *18*(2), 132-146. DOI: 10.1016/j.intman.2011.11.001

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar.* (2nd ed.). Studentlitteratur.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257-272. DOI: 10.1002/smj.4250060306

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* (5th ed.). Studentlitteratur.

Paterson, S. L., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International business review*, *11*(2), 139-163. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00053-1

Randall, L. (2019). *Governing the Digital Transition in Nordic Regions: The Human Element*. Nordregio.

Schweizer, R., & Lagerström, K. (2020), "“Wag the Dog” initiatives and the corporate immune system". *Multinational Business Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 109-127. DOI: 10.1108/MBR-07-2019-0059

Solberg, C. A. (2000). Educator insights: Standardization or adaptation of the international marketing mix: The role of the local subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, *8*(1), 78-79. DOI: 10.1509/jimk.8.1.78.19559

Strutzenberger, A., & Ambos, T. C. (2014). Unravelling the Subsidiary Initiative Process: A Multilevel Approach. *International Journal of Management Reviews*, *14*, 314–339. DOI: 10.1111/ijmr.12022

Verbecke, A. Chrisman, J. J., & Yuan, W. (2007). A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *31*(7), 585-600. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2007.00189.x

Volosovych, S., Zelenitsa, I., Kondratenko, D., Szymla, W., & Mamchur, R. (2021). Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic. *Insurance Markets and Companies*, *12*(1), 1-13. DOI: 10.21511/ins.12(1).2021.01

Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L. T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera.* (5th ed). Liber.

Yin, R. (2003). *Case Study research - Design and Methods*. Sage Publications Inc.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. (6th ed.). Sage Publications Inc.

Intervjuguide

- Kan du beskriva din roll och arbetsuppgifter i projektet?
- Hur har beslutsprocessen sett ut?
- Hur har projektprocessen sett ut?
- När togs beslutet för projektet?
- Hur togs beslutet?
- Vad har varit drivande i projektet att skapa en kundportal? Kommer det inifrån organisationen (exempelvis från huvudkontoret, de anställda, ledningen) eller utifrån (exempelvis från försäkringstagare, partners etc.)?
- Vilka parter har ni kontaktat för att ställa krav och förväntningar på kundportalen? Hur har den processen gått till?
- Har ni undersökt försäkringstagarnas förväntningar på den digitala plattformen?
- Har ni undersökt era partners förväntningar på den digitala plattformen?
- Hur ser ni på att liknande bolag inom branschen redan har och har haft en färdig plattform sedan ett tag tillbaka?
- Har ni påverkats av huvudkontorets lokalisering angående början av projektet?
    - ➢ I annat fall, varför har det inte påbörjats tidigare?
    - ➢ Har projektet inte varit intressant förens år X? Isåfall hur kommer det sig?

- Tidigare har projektet nedprioriterats, är det på grund av begränsad ekonomi eller begränsad personalresurs?
- Vilka utmaningar har ni stött på i samband med projektet?
- Vad ser ni som största vinning med projektet när det lanserats?
- Vilka effekter tror ni plattformen kommer medföra i verksamheten? Exempelvis på skadeavdelningen, kundservice, IT?
    - ➢ Hur kommer resursfördelningen se ut då och tror ni att den kommer omfördelas? Hur kommer arbetsuppgifterna förändras?

- Om ni skulle göra projektet igen, hade ni gjort några förändringar i processen? Och isåfall vad?