



LUNDS UNIVERSITET
Lunds Tekniska Högskola

Värdekedjan, affärsmodellen och digitaliseringen

Ett examensarbete om vilka effekter värdekedjans digitalisering får på företags affärsmodeller

Fredrik Wadmark

Juni 2019

Institutionen för produktionsekonomi och logistik vid Lunds Tekniska Högskola

Lunds Universitet

Handledare: Ingela Elofsson

Förord

Denna studie har utförts inom ramarna för det som är ett examensarbete på Civilingenjörsutbildningen på Lunds Tekniska Högskola. Examensarbetet utgör 30 av Civilingenjörsprogrammets 300 högskolepoäng. Detta arbete, som har utförts under andra halvan av 2018 och först halvan av 2019, markerar inte bara avslutningen på min Civilingenjörsutbildning inom Industriell Ekonomi utan också min tid som student i Lund.

Jag vill rikta ett särskilt tack till Ingela Elofsson, som har varit min handledare under arbetets gång. Hon har, oavsett tidpunkt på dagen, varit tillgänglig för att diskutera idéer och har med sin stora erfarenhet kunnat guida mig rätt när jag stött på problem eller gått in i en återvändsgränd. Utan Ingela hade det inte varit möjligt att genomföra detta examensarbete.

Jag vill också tacka de företag, och särskilt de representanter från dessa, som har valt att ställa upp på en intervju. Utan er medverkan och den nyttiga information jag har fått från er hade det inte varit möjligt att genomföra detta examensarbete.

Malmö, juni 2019

Fredrik Wadmark

Sammanfattning

Titel: Värdekedjan, affärsmodellen och digitaliseringen

Författare: Fredrik Wadmark, Industriell Ekonomi 2011, LTH

Handledare: Ingela Elofsson, Institutionen för produktionsekonomi och logistik, LTH

Syfte: Syftet med examensarbetet är att undersöka vilka delar inom företag som har en hög grad av digitalisering samt att beskriva och förstå digitaliseringens effekter på företagens affärsmodeller.

Nyckelord: Digitalisering, Affärsmodellkanvasen, Affärsmodell, Värdekedjan, Dagligvaruhandeln, Industri 4.0, Digitaliseringsmodell

Examensarbetet utgår från ett teoretiskt ramverk, bestående av tre modeller, som beskriver olika dimensioner av ett företag. Utifrån ramverket har kvalitativ data samlats in genom intervjuer med ett antal olika företag verksamma inom dagligvaruhandeln. Denna data analyserades sedan för att undersöka om det gick att urskilja några mönster bland de studerade företagen.

Arbetet utgår från ett teoretiskt ramverk baserat på tre modeller; värdekedjan, Altimeter's Six Stages of Digital Transformation och affärsmodellkanvasen. Dessa modeller beskriver ett företags aktiviteter, digitalisering och affärsmodell. Genom att utgå från det teoretiska ramverket samlades data om olika aktiviteter och dess digitalisering in genom intervjuer med personer verksamma inom företag i dagligvaruhandeln.

Som ett första steg i analysen överfördes sedan resultaten från intervjuerna, den empiriska datan, till affärsmodellkanvasen. Härfter, i analysens andra del, analyserades och kvantifierades affärsmodellen för att undersöka om det gick att se några mönster eller trender i var digitaliseringen påverkade affärsmodellen.

Resultat: Resultatet av examensarbetet redovisas med hjälp av införandet av två variabler, Total digitaliseringspåverkan och Total digitaliseringsintensitet. Total digitaliseringspåverkan påvisar hur benägen en del av affärsmodellen är att bli påverkad av digitaliseringsinitiativ som tas i organisationen, medan Total digitaliseringsintensitet påvisar i hur stor utsträckning en del av affärsmodellen har blivit påverkad av digitaliseringsinitiativ i organisationen. Nyckelaktiviteter är den del av affärsmodellen som påverkas mest av digitaliseringen, i båda avseenden, medan intäktsflöden, nyckelresurser och kostnadsstruktur inte påverkas alls.

Abstract

Title: The value chain, the business model and the digitalization

Author: Fredrik Wadmark, Industrial Engineering and Management 2011, Lund University

Supervisor: Ingela Elofsson, Department of Industrial Management and Logistics, Lund University

Purpose: The purpose of this Master's thesis is to examine which parts of companies that have a high degree of digitalization and to describe and understand how the digitalization affects the companies' business model.

Keywords: Digitalization, Digitization, Business Model Canvas, Value Chain, Retail, Industry 4.0, Digitalization Model

The Master's thesis is created on theoretical framework consisting of three smaller frameworks, each describing a separate dimension of a company. By using the framework, qualitative data has been collected through interviews with a number of companies active in the retail sector. This data has then been analyzed in order to examine if it is possible to distinguish any patterns or trends amongst the companies in the study.

The framework that has been used in the study is based on three smaller frameworks; the Value Chain, Altimeter's Six Stages of Digital Transformation and the Business Model Canvas. Combined, these models are able to describe a company's activities, its business model and the digitalization of the company. By using the theoretical framework and interviews, data about different activities and their digitalization was gathered from people working in companies that are active in the retail sector.

As a first step of the analysis, the results from the interviews, the empirical results, was transferred to the Business Model Canvas. This was followed by the second step of the analysis, where the Business Model Canvas was analyzed and quantified in order to examine if any patterns or trends on how digitalization affects the business model could be distinguished.

Results: The results of the Master's thesis is explained with the use of two variables, Total digitalization impact and Total digitalization intensity. The digitalization impact demonstrates how prone a part of the business model is to be affected by digitalization initiatives in the organization, while digitalization intensity demonstrates to what extent a certain part of the business model has been affected by digitalization in the organization. Key Activities is the part of the business model that has been affected the most by digitalization in both dimensions, while Revenue Streams, Key Resources and Cost Structure have not been affected at all.

Innehåll

1. Bakgrund och problemdiskussion	2
1.1 Den industriella revolutionen.....	2
1.2 Digitaliseringen.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	4
2. Metod	6
2.1 Introduktion.....	6
2.2 Typ av studie.....	6
2.3 Metodik	6
2.4 Urval	6
2.5 Datainsamling.....	7
2.5.1 Kvalitativ och kvantitativ data	7
2.5.2 Arkivanalys	8
2.5.3 Litteraturstudier	8
2.5.4 Intervjuer	8
2.6 Metodmässigt angreppssätt.....	8
2.7 Giltighet	9
2.7.1 Reliabilitet.....	9
2.7.2 Validitet	10
2.7.3 Representativitet.....	10
3. Teoretiskt ramverk	12
3.1 Introduktion.....	12
3.2 The Value Chain.....	12
Supportaktiviteter	13
Primära aktiviteter.....	13
3.3 Altimeter's Six Stages of Digital Transformation	13
3.3.1 Business as usual	14
3.3.2 Present and Active.....	14
3.3.3. Formalized	14
3.3.4 Strategic.....	14
3.3.5 Converged	15
3.3.6 Innovative and Adaptive.....	15
3.4 Affärsmodellkanvasen	15
3.4.1 Kundsegment.....	15

3.4.2	Värdeerbjudande	15
3.4.3	Kanaler	15
3.4.4	Kundrelationer	16
3.4.5	Intäktsflöden	16
3.4.6	Nyckelresurser	16
3.4.7	Nyckelaktiviteter	16
3.4.8	Nyckelpartnerskap	16
3.4.9	Kostnadsstruktur	17
3.5	Sammanfattning av teoretiskt ramverk	17
4.	Empiri	20
4.1	ICA Sverige	20
4.1.1	Affärsidé	20
4.1.2	Organisation	20
4.1.3	Digitalisering i Värdekedjan	21
4.2	Bergendahls Food	25
4.2.1	Affärsidé	25
4.2.2	Organisation	25
4.2.3	Digitalisering i Värdekedjan	26
4.3	Netto	30
4.3.1	Affärsidé	30
4.3.2	Organisation	30
4.3.3	Digitalisering i värdekedjan	30
4.4	Sammanfattande jämförelse av digitaliseringen av värdekedjan	34
5.	Analys	36
5.1	Analys av värdekedjans transformation till affärsmodellen	36
5.1.1	Infrastruktur	36
5.1.2	Human Resource Management	37
5.1.3	Teknologiutveckling	38
5.1.4	Inköp	39
5.1.5	Inkommande Logistik	40
5.1.6	Operations	41
5.1.7	Utgående Logistik	42
5.1.8	Marknadsföring & Försäljning	43
5.1.9	Service	44
5.1.10	Sammanfattande modell	44
5.2	Analys av digitaliseringen av värdekedjans påverkan på affärsmodellen	46

5.2.1 Kundsegment.....	46
5.2.2 Värdeerbjudande.....	46
5.2.3 Kanaler.....	47
5.2.4 Kundrelationer.....	48
5.2.5 Intäktsflöden.....	48
5.2.6 Nyckelresurser.....	48
5.2.7 Nyckelaktiviteter	49
5.2.8 Nyckelpartnerskap.....	49
5.2.9 Kostnadsstruktur	49
5.2.10 Kvantifiering av digitaliseringens påverkan på affärsmodellen.....	49
6. Resultat.....	52
6.1 Empiriska resultat.....	52
6.2 Resultat från analysens första del	52
6.3 Resultat från analysens andra del	53
7. Slutsatser	56
8. Reflektioner	58
8.1 Reflektioner kring studiens resultat och slutsatser.....	58
8.2 Studiens kunskapsbidrag.....	58
8.3 Framtida forskning	58
Referenslista.....	60

1. Bakgrund och problemdiskussion

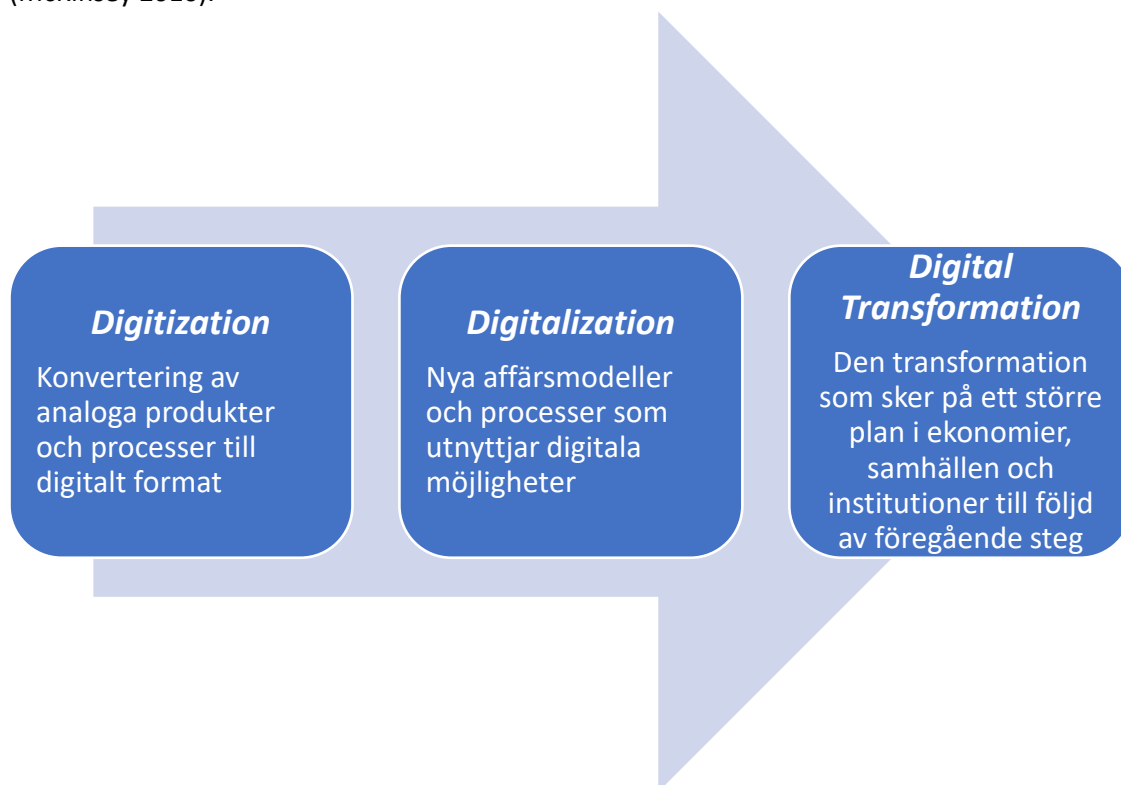
1.1 Den industriella revolutionen

Samhället utvecklas ständigt och har genom historien genomgått ett antal transformationer. Den mest omvälvande transformationen som samhället har genomgått är den industriella revolutionen som startade på 1700-talet. I stora drag innebar den industriella revolutionen att det manuella arbetet som utfördes av människor mekaniserades och istället började skötas av maskiner. I mer detalj går den att bryta ned i tre separata epoker; den första industriella revolutionen som inträffade i samband med ångkraften, den andra industriella revolutionen som förknippas med elektricitet och ångmaskiner samt den tredje industriella revolutionen som skedde i samband med att elektroniken utvecklades och blev mer avancerad (Digitaliseringskommissionen 2016).

I samband med den digitalisering av samhället som sker idag har en fjärde industriell revolution startat. Till grund för denna epok ligger digitalisering och internet, tillsammans med tekniker så som sensorer, artificiell intelligens och sakernas internet. Denna fjärde epok av den industriella revolutionen går ofta under namnet Industri 4.0 (Digitaliseringskommissionen 2016).

1.2 Digitaliseringen

En av de mest anmärkningsvärda möjligheterna som skapas i samband med digitaliseringen av samhället är möjligheten att samla in och analysera stora mängder data. Till följd av detta förändras kunskapen och förståelsen för såväl människa som samhälle (Digitaliseringskommissionen 2016). Även företag inom flera olika branscher har upplevt att digitalisering har förändrat spelplanen. Tillverkande industrier kan optimera sitt materialflöde och sin produktion genom att använda sig av automatiserad lagerhållning och robotar. Även inom detaljhandeln har också stora förändringar skett. Exempelvis kan företag idag använda sig av avancerad dataanalys och modellering samtidigt som det skapats nya kanaler för att nå kunder genom exempelvis webbsidor och applikationer (McKinsey 2016).



Figur 1 En modell för att förstå olika steg av digitalisering (Unruh & Kiron 2017)

Digitaliseringen av samhället går enligt Unruh och Kiron (2017) att förstå i tre övergripande steg, se **Figur 1**. Det initiala steget, Digitization, innebär att de produkter och tjänster som erbjuds av företag konverteras från ett analogt till ett digitalt format. Denna process tar olika lång tid att genomföra för olika branscher. För exempelvis musik- och förläggarbranschen har det gått fort eftersom de produkter de erbjuder har ett format som är lättare att konvertera. Företag som producerar varor med fysiska egenskaper ligger dock något efter, men med intåget av 3D-skrivare och avancerade 3D-modeller har även dessa företag inlett processen med att konvertera sina produkter från analoga till digitala motsvarigheter.

I nästföljande steg, Digitalization, utvecklas nya affärsmodeller (Unruh & Kiron 2017), alltså nya sätt och logiker för hur företag kan skapa, fånga och leverera värde (Osterwalder & Pigneur 2010). Dessa nya affärsmodeller, och även nya processer, skapas av innovatörer och entreprenörer som drar nytta av de produkter som konverterats till digitalt format i föregående steg. Ett exempel som tydliggör detta steg är Apple, som inte inledde konvertering av musik till ett digitalt format, men som utnyttjade detta i sin affärsmodell för att bli ledande inom musiksäljning (Unruh & Kiron 2017).

I detta andra steg påverkas emellertid inte endast företag, utan det sker även en påverkan på samhälls nivå. De digitala teknologier som utvecklas i detta steg suddar ofta ut de landsgränser som tidigare har funnits, genom att sammanlänka invånare från flera länder i samma nätverk (Unruh & Kiron 2017).

Det tredje och sista steget, Digital Transformation, sker när de digitala affärsmodellerna och processerna omstrukturerar ekonomier. Samtidigt blir det digitala en del av varje individs liv, vilket omstrukturerar samhället i sin helhet (Unruh & Kiron 2017).

Ett sätt som digitaliseringen gestaltar sig i företags olika processer och verksamheter är genom industri 4.0 (Digitaliseringskommissionen 2016). Industri 4.0 karaktäriseras av sammanfogandet av den virtuella och den verkliga världen i nätverk bestående av maskiner, robotar och människor som arbetar och interagerar med varandra. Detta nätverk, i vilket de olika enheterna kan kommunicera och samarbeta, skapas genom att digitala system integreras med maskiner eller elektroniska komponenter. Även artificiell intelligens, sensortechnologier och data-analys är viktiga komponenter av Industri 4.0 (Fonseca 2017).

Digitaliseringen och Industri 4.0 påverkar emellertid inte endast företagens interna processer utan även deras affärsmodeller. Genom förändrade tillvägagångssätt i företagens processer, till följd av Industri 4.0, kan nya möjligheter uppstå vars värde fångas med förändrade eller nya affärsmodeller (Fonseca 2017).

1.3 Syfte

Att undersöka vilka delar inom företag som har en hög grad av digitalisering samt att beskriva och förstå digitaliseringens effekter på företagens affärsmodeller.

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast behandla företag som bedriver dagligvaruhandel inom Sveriges gränser. Vidare inkluderas endast aktörer som bedriver större nätverk av handlare och inte mindre butikskedjor. Studien utförs inom ramarna för 20 veckors heltidsstudier.

1.5 Disposition

Examensarbetets första kapitel ger en introduktion till ämnet och bakgrunden samt formulerar studiens syfte. I det efterföljande kapitlet, kapitel två, redovisas hur studien gått till samt vilka metodiker som har använts.

I studiens tredje kapitel introduceras de ramverk och modeller som används för att förstå hur ett företag och dess affärsmodell är uppbyggda samt hur de arbetar med digitalisering. I det fjärde kapitlet redovisas sedan examensarbetets empiriska resultat, som analysen i det femte kapitlet utgår ifrån. I det sjätte kapitlet sammanfattas empirins och analysens resultat.

I examensarbetets sjunde kapitel dras ett antal slutsatser utifrån resultaten. Avslutningsvis, i kapitel åtta, presenteras ett antal reflektioner kring studien, bland annat om kunskapsbidrag och framtida forskning.

2. Metod

2.1 Introduktion

Kapitel **3. Metod** beskriver vilka metoder som har använts för att genomföra examensarbetet och kan hjälpa läsaren att bättre förstå arbetets metodmässiga angreppssätt. Denna förståelse gör det också möjligt för arbetet att ligga till grund för framtida forskning.

2.2 Typ av studie

Vilken typ av studie ett examensarbete utgörs av bestäms utifrån syftet. Det finns generellt fyra olika typer av studier som ett examensarbete kan bestå av (Höst et al. 2006):

- Beskrivande studier - Som beskriver hur något fungerar eller utförs
- Utforskande studier - Som har till syfte att, på ett djupare plan än beskrivande studier, utforska hur något fungerar eller utförs
- Förklarande studier - Som försöker förklara hur och varför något fungerar eller utförs
- Problemlösande studier - Som syftar till att identifiera en lösning till ett problem (Höst et al. 2006)

Syftet med examensarbetet är att först undersöka digitaliseringen av olika delar av företag, för vilket beskrivande studier lämpar sig bäst. Därefter ska digitaliseringens effekter på affärsmodellen beskrivas och förstås genom främst utforskande studier, men också med hjälp av beskrivande studier.

2.3 Metodik

Det finns i huvudsak fyra relevanta typer av metodiker för examensarbeten; kartläggning, fallstudie, experiment och aktionsforskning. Kartläggning används ofta för att studera en bred frågeställning genom att beskriva och sammanställa nuläget för det som studeras. En fallstudie går mer på djupet i frågeställningen och beskriver ofta ett mer specifikt fall som valts utifrån studiens syfte. Resultaten och slutsatserna från en fallstudie är sällan generaliserbara. Experiment används för att jämföra olika alternativ och analysera hur olika faktorer påverkar utfallet. Aktionsforskning används ofta för att försöka hitta en lösning eller förbättrande aktiviteter till ett identifierat problem (Höst et al. 2006).

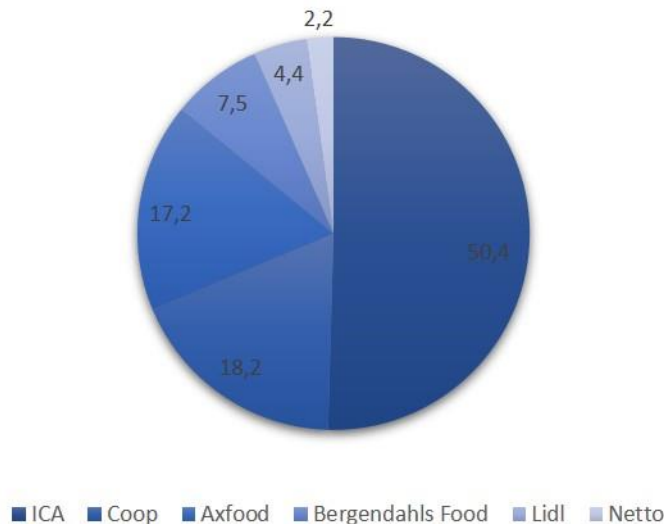
Genom att inleda examensarbetet med en fallstudie, där olika företagsdelars digitalisering jämförs med varandra, undersöks vilka delar av ett företag som har en hög grad av digitalisering. För att beskriva och förstå hur digitaliseringen har påverkat företagets affärsmodeller kommer en kartläggning baserat på resultaten från fallstudien att göras.

2.4 Urval

I fallstudier kan urvalsprocessen vara olika svår, beroende på hur många lämpliga alternativ det finns att studera. Finns det många lämpliga kandidater måste en urvalsprocess genomgå i vilken de kandidater som skall ingå i studien väljs ut. I denna process, om fallen inte är många till antalet, kan det vara lämpligt att intervjua personer som känner till de olika fallen. Alternativt, om fallen är fler till antalet, är det lämpligt att söka upp kvantitativ data för respektive fall. Med hjälp av denna kvantitativa data tillsammans med definierade urvalskriterier går det att göra ett lämpligt urval (Yin 2007)

Syftet med examensarbetet är att undersöka vilka delar av företag som är digitaliserade och beskriva samt förstå hur detta påverkar företagets affärsmodell. För att eliminera branschspecifika skillnader i företagets digitalisering sattes det första kriteriet till att studera företag verksamma i samma bransch. Tillsammans med kriteriet att den studerade branschen skulle ha en hög koncentration och

verka huvudsakligen verka i Sverige föll beslutet slutligen på att studera företag verksamma i dagligvaruhandeln i Sverige.



Figur 2 - Fördelningen av marknadsandelar inom den svenska dagligvaruhandeln (DLF et. al 2018)

Att just dagligvaruhandelns ansågs vara en lämplig bransch att studera beror på att koncentrationen är hög (Bränström 2015). Detta styrks också av en kartläggning av marknaden gjord av DLF, Delfi och HUI Research (2018), se **Figur 2**. Detta gör det i sin tur möjligt att på ett representativt sätt undersöka större delar av branschen samtidigt som skillnader mellan aktörer av olika storlek eventuellt kan påvisas.

Dagligvaruhandeln är också på stark frammarsch, till år 2022 förväntas var fjärde krona spenderad av hushållen läggas på dagligvaror, vilket motsvarar en totalmarknad på 623,5 miljarder SEK (DLF 2018a). Samtidigt växer dagligvaruhandelns försäljning över nätet, även om den är långt efter sällanköpsvaror, vilka till 90 procent handlas över nätet (DLF 2018b).

Samtliga dominerande aktörer inom den svenska dagligvaruhandeln kontaktades, emellertid valde endast ICA, Bergendahls Food samt Netto att ställa upp i studien. Dessa aktörer representerar dock skillnader gällande såväl storlek som organisationsstruktur.

Intervjuobjekten har valts ut med hjälp av två urvalskriterier, vilka är en god förståelse för värdekedjan samt en insyn i företagets interna digitaliseringsinitiativ. Dessa kriterier har ansetts avgörande eftersom en stor del av intervjumaterialet har utgått från företagets värdekedja samt hur delar av den är digitaliserad.

2.5 Datainsamling

2.5.1 Kvalitativ och kvantitativ data

Den data som samlas in för att göra en studie kan vara antingen kvalitativ eller kvantitativ. Beroende på vad som är studiens syfte är den ena typen, eller ibland en kombination av båda, data att föredra. Kvantitativ data är sådan data som på något sätt kan räknas eller kvalificeras, till exempel antal eller andel förekomster av något i en undersökt population. Kvalitativ data är å andra sidan sådan data som inte kan räknas utan istället utgörs av beskrivningar med detaljer och nyanser.

Analysen av de två typerna av data genomförs med olika angreppssätt. För kvantitativ data, sådant som räknas, används ofta statistisk analys. För kvalitativ data, sådant som beskrivs, krävs istället en sortering och kategorisering för att syntetisera informationen.

Eftersom examensarbetets syfte utgörs av att undersöka, beskriva och förstå ett fenomen som inte kan mätas kvantitativt kommer majoriteten av den data som samlas in från förstahandskällor vara kvalitativ data.

2.5.2 Arkivanalys

Insamlandet och genomgåendet av dokumentation och data som tagits fram för andra syften än för examensarbetet går under benämningen arkivanalys. Exempel på sådan dokumentation kan vara slutrapporter från projekt eller reklammaterial som givits ut av de studerade företagen. Vid denna typ av analys är det viktigt att förstå det ursprungliga användningsområdet för dokumentet, reklamblad och intern dokumentation har ofta olika syften och kan ge olika bilder.

I denna studie har arkivanalys primärt används för att bilda sig en uppfattning om företagens storlek och affärsidé samt för att förstå dagligvaruhandeln i Sverige. Den data som samlats in genom arkivanalys påverkar således inte studiens resultat eller analys i någon större utsträckning

2.5.3 Litteraturstudier

Litteraturstudier genomförs inom ramarna för examensarbetet av flera olika anledningar. Bland dessa återfinns bland annat att det genom litteraturstudier går att säkerställa att de resultat som presenteras i examensarbetet bygger vidare på den befintliga kunskapsbasen inom det valda området. Vidare kan litteraturstudier också minska risken att förbise tidigare lärdomar som gjorts av andra. Ytterligare en värdefull aspekt av litteraturstudier är att de kan ge en uppfattning om hur kunskapsläget inom det valda området ser ut vid examensarbetets start (Höst et al. 2006).

Primärt kommer databassökningar efter relevanta och granskade artiklar att göras inom ramarna för examensarbetet, men också läroböcker, rapporter och andra artiklar som behandlar ämnet kommer att undersökas.

2.5.4 Intervjuer

Intervjuer kan delas upp i tre olika kategorier; strukturerade, halvstrukturerade och öppet riktade. Strukturerade intervjuer kan liknas vid en muntlig enkät och utgår från en förutbestämd frågelista. Halvstrukturerade intervjuer är något mer öppna och utgår istället en frågelista med frågor som kan ställas i varierande ordning och anpassas något beroende på situation. I en öppet riktad intervju får istället den som intervjuas styra intervjuprocessen och i viss mån välja vad som tas upp (Höst et al. 2006).

För att undvika missförstånd under intervjuerna, samt att lämna utrymme för förklaring av koncept som ingår i frågeställningarna, har halvstrukturerade intervjuer använts. Helt öppna intervjuer har inte genomförts då svaren från intervjuerna är ämnade att jämföras i en fallstudie.

2.6 Metodmässigt angreppssätt

Studiens syfte är att undersöka till vilken grad olika delar av företag inom detaljhandeln är digitaliserade samt att beskriva och förstå hur denna digitalisering påverkar företagens affärsmodeller. För att bilda en uppfattning hur affärsmodellen och digitalisering tidigare har kopplats samman, samt för att skapa en större förståelse för området inleddes examensarbetet med litteraturstudier.

När kunskapsläget kartlagts var det nödvändigt att finna modeller som på ett bra sätt kunde beskriva ett företags aktiviteter, dess affärsmodell samt något sätt att bedöma digitalisering. Med hjälp av ytterligare litteraturstudier hittades värdekedjan för att beskriva ett företags aktiviteter, affärsmodellkanvasen för att beskriva ett företags affärsmodell samt Altimeter's Six Stages of Digital Transformation för att beskriva hur långt digitaliseringsarbetet har kommit i företagets olika delar. Dessa modeller har satt stommen för examensarbetet och utgör grunden av studiens teoretiska ramverk.

När det teoretiska ramverket hade formulerats skapades ett frågeformulär för de intervjuer som skulle hållas med personer från de företag som valts ut för studien. Dessa frågeformulär utgick från värdekedjan och Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, som utgör en del av det teoretiska ramverket, och syftade till att samla in empiriskt material kring värdekedjans digitalisering. Resultaten från intervjuerna presenteras i empirikapitlet.

När det empiriska materialet kring digitalisering av värdekedjan sammanställts, skulle det överföras till affärsmodellkanvasen för undersöka huruvida digitaliseringen inom företagen påverkar affärsmodellen. Detta överförande av data skedde i två steg, där det första steget var en direkt översättning av värdekedjan till affärsmodellkanvasen. I detta första steg analyserades värdekedjans aktiviteter och jämfördes med affärsmodellkanvasens olika delar. Fanns det en överensstämmelse mellan en aktivitet av värdekedjan och en eller flera delar av affärsmodellkanvasen placerades aktiviteten in i just dessa delar.

I det andra steget av analysen analyserades affärsmodellkanvasen tillsammans med de aktiviteter från värdekedjan som de olika delarna hade matchats med. I denna del kvantifierades också resultaten för att på ett tydligt sätt kunna åskådliggöra hur affärsmodellen påverkas av digitalisering i värdekedjan. Kvantifieringen av resultaten skedde på två olika sätt. Total digitaliseringspåverkan som baseras på antalet aktiviteter från värdekedjan som placeras i ett block i affärsmodellkanvasen. Detta mått påvisar affärsmodellens benägenhet att påverkas av digitaliseringsinitiativ i värdekedjan. Digitaliseringsintensiteten påvisar istället hur långt digitaliseringsarbetet har kommit i de olika blocken av affärsmodellkanvasen och baseras på den genomsnittliga fasen för samtliga aktiviteter i affärsmodellkanvasens olika block. Resultaten av kvantifieringen presenteras slutligen i resultatkapitlet i en tabell där total digitaliseringsintensitet och total digitaliseringspåverkan redovisas.

Utifrån de resultat som redovisas i resultatkapitlet dras vissa slutsatser kring hur digitalisering påverkar affärsmodellen i det åttonde kapitlet. Detta följs av ett kapitel där författarens reflektioner kring resultatet, studiens kunskapsbidrag samt framtida forskning presenteras.

2.7 Giltighet

2.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om examensarbetets giltighet avseende hur väl underbyggda examensarbetets slutsatser är. Genom att vara noggrann i datainsamlings- och analysfasen är det möjligt att höja studiens reliabilitet. Att redovisa studiens tillvägagångssätt ger läsaren möjlighet att göra en egen bedömning av hur arbetet har skett, och på så vis också en möjlighet att göra en egen bedömning av reliabiliteten.

I detta examensarbete ges läsaren en tydlig bild av tillvägagångssättet i kapitel **3.6 Metodmässigt angreppssätt**, samtidigt som analysen bakom resultaten presenteras i två steg, **6.1 Analys av värdekedjans transformation till affärsmodellen** och **6.2 Analys av digitaliseringen av värdekedjans påverkan på affärsmodellen**, för att skapa en bra förståelse.

2.7.2 Validitet

Examensarbetets validitet handlar om att studien studerar och mäter det som faktiskt ska undersökas enligt studiens syfte. Om studiens syfte till exempel är att mäta en viss typ av arbetslivserfarenhet genom anställningsår, går det inte att endast mäta hur många år en person har arbetat, utan också vad personen har gjort under dessa år måste undersökas. Om validiteten för en studie skall ökas, kan triangulering tillämpas. Detta innebär att något studeras, ett fenomen, ett objekt eller liknande, med flera olika metoder.

Eftersom en stor del av den data som använts i examensarbetet har samlats in genom intervjuer, har det varit viktigt att säkerställa validiteten av datan från dessa. Genom att använda halvstrukturerade intervjuer har det varit möjligt att omformulera frågor för att undvika missförstånd samt förklara koncept för att förtydliga frågor och på så vis få relevanta svar.

2.7.3 Representativitet

En studies representativitet handlar om huruvida studiens resultat är generaliserbara. För en god representativitet bör studien göras med ett stort urval, samt att fallstudier och aktionsforskning inte används som metodik. I strikt mening är kartläggningar och experiment endast generaliserbara inom den population i vilken urvalet har gjorts ifrån.

Detta examensarbete har genomförts med en relativt liten population, samt genom fallstudier och kartläggningar, vilket innebär att resultaten har en låg representativitet och inte är generaliserbara i någon större utsträckning.

3. Teoretiskt ramverk

3.1 Introduktion

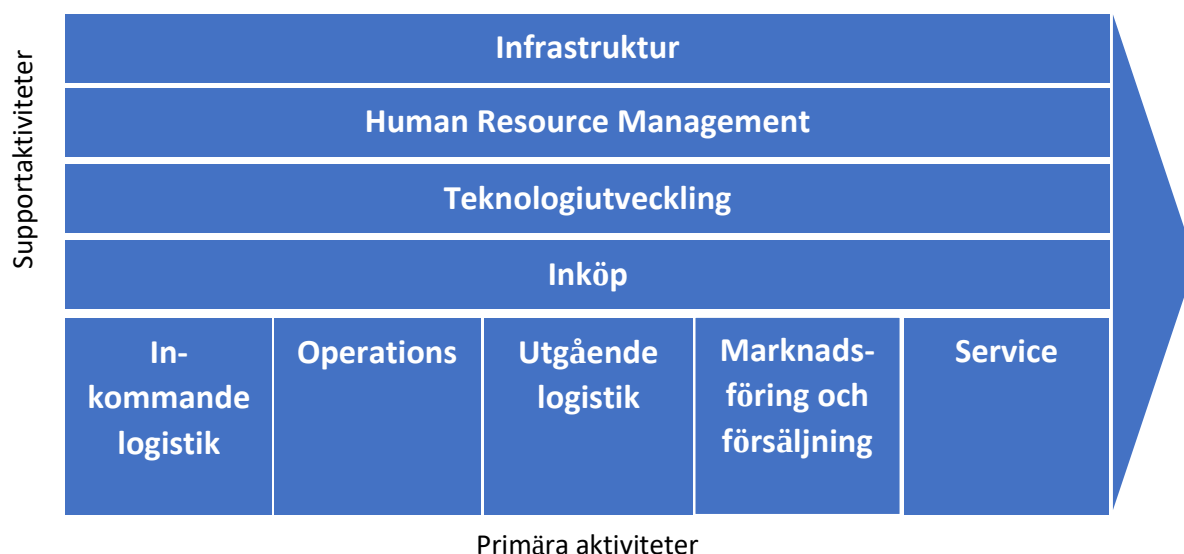
Examensarbetets syfte består av att undersöka vilka delar av företag som har en hög grad av digitalisering och att förstå och beskriva effekterna av denna digitalisering på företagens affärsmodeller. För att kunna uppnå detta syfte måste ett teoretiskt ramverk inom vilket examensarbetet utförs fastställas.

Primärt måste en standardiserad struktur för hur företag operativt arbetar fastställas. Genom att fastställa en sådan struktur blir det möjligt att dela upp olika företag i beståndsdelar som sinsemellan arbetar med liknande uppgifter. Att dela upp företagen på detta vis gör att det går att jämföra företagen och deras beståndsdelar på ett standardiserat sätt.

Vidare måste en definition av olika digitaliseringsfaser införas. Utan en tydlig definition av hur digitaliseringen av företagens beståndsdelar bedöms är det inte möjligt att jämföra företagen med varandra. Vidare gör en tydlig definition av digitaliseringsfaser det möjligt att definiera hur långt de olika företagen har kommit på sin digitaliseringsresa.

Slutligen måste en standardiserad modell av hur ett företags affärsmodell är uppbyggd fastställas. Detta gör det möjligt att jämföra olika affärsmodeller genom att jämföra de byggstenar de utgörs av. Vidare förenklar en sådan modell sammankopplandet av de delar som utgör ett företags operativa struktur med de delar som utgör företagets affärsmodell.

3.2 The Value Chain



Figur 3 - Michael Porters modell av en värdekedja (Johnson et al. 2012)

Modellen över värdekedjan, se **Figur 3**, är framtagen av Michael Porter. Modellen syftar till att dela upp ett företags värdeskapande i olika aktiviteter, som tillsammans skapar en service eller produkt. Värdekedjan är uppdelad i två olika typer av aktiviteter, primära aktiviteter och supportaktiviteter. De primära aktiviteterna är aktiviteter som är direkt förknippade med skapandet av en produkt eller leveransen av en tjänst medan supportaktiviteterna syftar till att förbättra effektiviteten i de primära aktiviteterna (Johnson et al. 2012).

Supportaktiviteter

3.2.1 Infrastruktur

De aktiviteter som passar in under infrastruktur är aktiviteter som rör den formella planeringen av företagets processer. Till exempel kan det vara aktiviteter som berör kvalitetskontroll eller aktiviteter som utförs av ekonomiavdelningen (Johnson et al. 2012).

3.2.2 Human Resource Management

Human Resource Management-aktiviteterna är genomgående för hela företaget och handlar till exempel om bemanning och rekrytering, men också om utbildning av anställda och incitamentsprogram (Johnson et al. 2012).

3.2.3 Teknologiutveckling

Aktiviteter inom teknologiutveckling syftar till aktiviteter som handlar om utveckling av produkter, tjänster eller processer. Aktiviteterna är ofta genomgripande för hela företaget (Johnson et al. 2012).

3.2.4 Inköp

De aktiviteter som passar in under inköp i värdekedjan är de aktiviteter som rör inköp av material och andra resurser för att företaget ska kunna utföra de primära aktiviteterna i värdekedjan. Ofta är inköp en central funktion i organisationer, även om de arbetar med olika verksamheter, eftersom de kan uppnå skalfördelar genom att göra sina inköp centralt. Som en följd av detta brukar inköp räknas som en supportaktivitet i värdekedjan och inte en primär aktivitet (Johnson et al. 2012).

Primära aktiviteter

3.2.5 Inkommande logistik

Denna aktivitet syftar till företagets logistik rörande inkommande gods, men också om dess interna logistik och materialplanering samt materialhantering (Johnson et al. 2012).

3.2.6 Operations

Företagets Operations är de aktiviteter företaget utför för att skapa värde genom en produkt eller en service. Dessa aktiviteter kan exempelvis utgöras av montering, paketering eller testning av produkten (Johnson et al. 2012).

3.2.7 Utgående logistik

Företagets aktiviteter som rör utgående logistik är de aktiviteter som handlar om hur företaget får ut sin produkt eller service till kunden. Precis som inom inkommande logistik kan det handla om materialplanering och materialhantering, men också om distribution (Johnson et al. 2012).

3.2.8 Marknadsföring och försäljning

Aktiviteter som tillhör denna kategori har till syfte att uppmärksamma kunder om företagets produkter samt att utgöra försäljningskanaler. Dessa aktiviteter kan till exempel vara försäljningsadministration eller reklamarbete (Johnson et al. 2012).

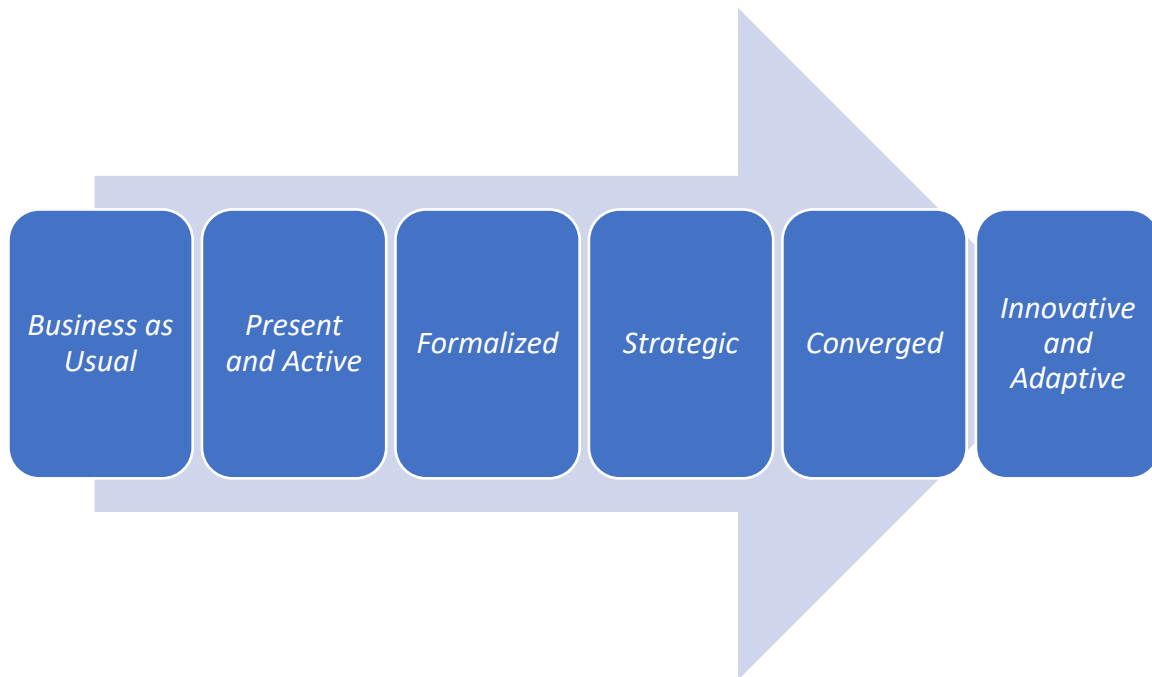
3.2.9 Service

De aktiviteter som faller in under service är aktiviteter som syftar till att bevara kundens upplevda värde av produkten. Till exempel kan det röra sig om reparationer, reservdelar eller utbildning (Johnson et al. 2012).

3.3 Altimeter's Six Stages of Digital Transformation

I rapporten *The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation* presenteras en sekventiell sexstegs-modell (Altimeter's Six Stages of Digital Transformation), se **figur 4**, som beskriver ett företags digitala transformation. Varje fas definieras av hur formaliserat företaget

arbetar med sin digitala transformation samt hur den digitala transformationen genomsyrar företaget (Altimeter 2016).



Figur 4 Altimeters sexstegs-modell (Altimeter's Six Stages of Digital Transformation) för digital transformation (Altimeter 2016)

3.3.1 Business as usual

Företag som befinner sig i denna fas är riskaversiva och har ofta en kultur som inte uppmuntrar nya idéer eller intraprenörskap. Här avvisar ofta ledningen förslag om digitalisering eftersom de inte ser något värde i det. Vidare kännetecknas denna fas av en oförståelse av digitaliseringens effekter och nyttan av att inkludera det i företagets strategi (Altimeter 2016).

3.3.2 Present and Active

I denna fas saknas fortfarande ett större engagemang från ledningen. Dock finns det inom företaget ett antal personer som experimenterar på egen hand och driver egna digitaliseringsprojekt, ibland utan ledningens direkta medgivande. Eftersom projekten ofta sker isolerat har dessa personer svårt att dela med sig av sin kunskap samt att inhämta kunskap från andra från företaget, vilket försvårar processen. Det är i denna fas det moment som krävs för att genomföra en digital transformation skapas (Altimeter 2016).

3.3.3. Formalized

I den tredje fasen börjar de individuella digitaliseringsinitiativen bli allt mer avancerade med tydliga avsikter. Samtidigt koordinerar sig de anställda som tar digitala initiativ för att dela kunskap. Till följd av detta söks tillåtelse och ytterligare resurser från ledningen som vågar göra vissa strategiska investeringar i digitaliseringsprojekten (Altimeter 2016).

3.3.4 Strategic

När företaget når den strategiska fasen har de individuella projekten gett ledningen en förståelse för den vinning en digital transformation kan medföra. Nu börjar ledningen prioritera digitalisering av företagets aktiviteter och en genomgripande digitalisering blir en prioritet. Investeringar görs i företagets infrastruktur och aktiviteter samtidigt som nyanställningar görs för att få in nya

kompetenser inom digitalisering. Teknologin används inte längre enbart för att stötta affären, utan snarare för att driva den (Altimeter 2016).

3.3.5 Converged

I den konvergerande fasen är företaget mitt i sin digitala transformation. Teknologi används nu målmedvetet i såväl kundmötet som i interna processer och aktiviteter. Vidare skapas nya team och sätt att arbeta som kretsar kring den digitala transformationen. Till exempel kan ett digitalt transformations-team som har till syfte att sätta upp strategiska och operativa mål kring transformationen skapas (Altimeter 2016).

3.3.6 Innovative and Adaptive

I denna sista fas har företaget genomgått sin digitala transformation, dock kan det inte stanna här. Istället måste företaget förstå att det idag är nödvändigt att ständigt förändra, utveckla och förbättra sina digitaliserade processer och erbjudanden för att kunna konkurrera. Således kommer företaget fortsätta sin transformationsresa och innovation blir en del av företagets kultur (Altimeter 2016).

3.4 Affärsmodellkanvasen



Figur 5 - Affärsmodellkanvasen (Osterwalder & Pigneur 2010)

Affärsmodellkanvasen se **Figur 5** är en universell modell som kan användas för att beskriva ett företags affärsmodell. Enligt affärsmodellkanvasen definieras en affärsmodell som den logiska grunden till hur en organisation skapar, levererar och fångar värde. Den är uppdelad i nio olika block som visar den underliggande logiken i hur en verksamhet skall tjäna pengar. (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.1 Kundsegment

Kunder är en viktig del av affärsmodellen, utan inkomstbringande kunder kan inte ett företag överleva. För att på ett bättre sätt kunna leverera värde kan ett företag dela upp sina kunder i olika kundsegment. Dessa kundsegment kan delas upp enligt olika faktorer, till exempel kundernas behov eller beteende. När kundsegment har identifierats bestämmer företaget vilka de vilka rikta sig mot och designar sin affärsmodell utifrån dessa kunders behov (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.2 Värdeerbjudande

Ett företags värdeerbjudande beskriver de produkter eller den service som skapar värde för kunderna. Värdeerbjudandet kan skilja sig åt mellan olika kundsegment beroende på vad de olika segmenten efterfrågar. Vidare kan olika företags värdeerbjudande i samma bransch vara lika varandra, där endast några få detaljer skiljer sig åt, eller skilja sig radikalt, beroende på företagets placering på marknaden (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.3 Kanaler

Ett företags olika kanaler berör hur ett företag kommunicerar med sina kunder och levererar sitt värdeerbjudande. Det handlar såväl om distributions- och kommunikationskanaler som om

försäljningskanaler. Dessa kanaler går att dela upp på två olika sätt; direkta och indirekta kanaler samt egna och partnerkanaler. En egen och direkt kanal kan till exempel utgöras av försäljning genom företagets egna websida medan den indirekta partnerkanalen istället hade varit att sälja produkterna genom en fristående återförsäljare (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.4 Kundrelationer

Ett företag har på ett eller annat sätt en relation till sina kunder. Vilken relation företaget etablerar med sina kunder kan bero på om det försöker locka nya kunder, behålla sina kunder eller öka sin försäljning. Hur relationen ser ut beror på vad företaget vill uppnå, till exempel kan den vara såväl helt automatiserad som personlig (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.5 Intäktsflöden

Ett företags intäktsflöden är de intäkter varje segment genererar. Generellt går det att urskilja två olika typer av intäktsflöden:

- Transaktionsintäkter - Som uppstår vid engångsbetalningar från kunder, till exempel när en vara köps
- Fasta intäkter - Som är kontinuerliga inbetalningar från kunder, till exempel prenumerationsintäkter

Beroende på vilket kundsegment intäktsflödet kommer från kan prissättningen skilja sig åt, såväl volymberoende prissättning som fasta katalogpriser är vanligt (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.6 Nyckelresurser

Nyckelresurserna i ett företag är de resurser som är essentiella för att få alla delar av affärsmodellen att fungera. Dessa resurser kan vara av olika karaktär, såväl ekonomiska eller intellektuella som mänskliga. Beroende på vilken typ av affärsmodell företaget har krävs olika nyckelresurser. Till exempel kan ett företag som bygger avancerade elektroniska komponenter behöva investera i dyra produktionsanläggningar, medan ett företag som designar dessa komponenter istället behöver anställa rätt kompetens (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.7 Nyckelaktiviteter

Nyckelaktiviteter beskriver de aktiviteter som ett företag måste vara kapabla att utföra för att få affärsmodellen att fungera. Beroende på vilken typ av produkt eller service som företaget erbjuder, skiljer sig nyckelaktiviteterna åt. Ett vanligt sätt att kategorisera nyckelaktiviteter är:

- Produktion - Aktiviteter som berör design, tillverkning och leverans av en produkt i större kvantiteter.
- Problemlösning - Problemlösande aktiviteter handlar om att erbjuda lösningar på individuella kunders problem. Konsultfirmor och tjänsteföretag har ofta problemlösning som en nyckelaktivitet.
- Plattform/Nätverk - För företag som har en affärsmodell som bygger på en plattform eller ett nätverk är plattforms- eller nätverksaktiviteter nyckelaktiviteter. Till exempel kan en webbplats eller programvara agera som plattform eller nätverk och då kan nyckelaktiviteterna vara att underhålla plattformen och tillhandahålla tjänster genom densamma (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.8 Nyckelpartnerskap

Det nätverk av leverantörer och partners som krävs för att en affärsmodell ska fungera utgör nyckelpartnerskapen. Anledningarna till att företag går in i partnerskap är många, men nämnvärda

anledningar är för att minska riskerna, förvärva resurser samt att optimera affärsmodellen. Generellt finns det fyra olika typer av partnerskap.

- Strategiska allianser - Som utgörs av partnerskap mellan icke-konkurrerande företag.
- Strategiska partnerskap - Vilket är partnerskap mellan konkurrerande företag.
- Samriskbolag - Är partnerskap mellan företag som ingås för att gemensamt utveckla ett nytt bolag.
- Relationer mellan köpare och leverantör - Dessa partnerskap ingås för att köpare samt säljare ska kunna försäkra sig om fortlöpande leveranser (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.4.9 Kostnadsstruktur

De kostnader som uppstår i affärsmodellen beskrivs av kostnadsstrukturen. Beroende på hur kostnadsstrukturen ser ut går det att göra följande distinktioner mellan två olika affärsmodeller:

- Kostnadsdrivna - Den kostnadsdrivna affärsmodellen fokuserar på att genomgående minimera kostnader för att erbjuda lägre priser. Detta kan uppnås genom till exempel en hög grad av automatisering och outsourcing.
- Värdedrivna - Den värdedrivna affärsmodellen fokuserar på att leverera ett högt värde framför att minimera kostnader. I värdedrivna affärsmodeller återfinns ofta en hög grad av personlig service.

Denna distinktion görs enkelt i teorin, emellertid befinner sig de flesta affärsmodeller någonstans mellan de två distinktionerna i praktiken (Osterwalder & Pigneur 2010).

3.5 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

Syftet med examensarbetet är att undersöka vilka delar inom företag som har en hög grad av digitalisering och att sedan beskriva och förstå vilka effekter denna digitalisering har på företagens affärsmodell. För att göra det på ett tydligt vis används tre modeller med ett syfte vardera:

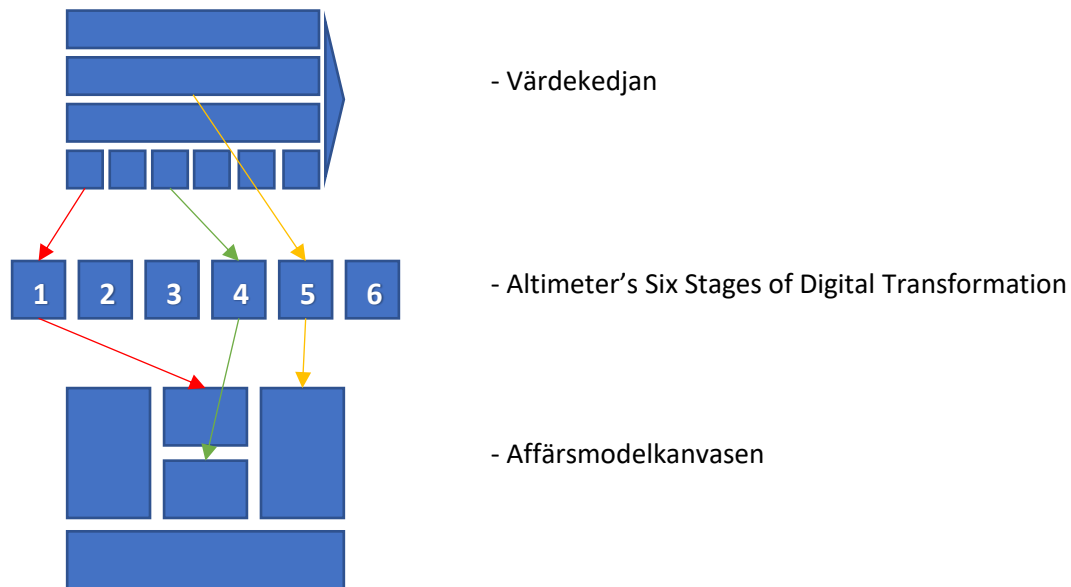
- En modell för att dela upp företaget i mindre beståndsdelar
- En modell för att formalisera hur företagen arbetar med digitalisering
- En modell för att beskriva företagens affärsmodeller

En tydlig modell över hur de olika teoretiska modellerna skall användas och relateras till varandra presenteras i **figur 6**.

För att dela upp företagen i mindre beståndsdelar används värdekedjan, se **figur 3**. Denna modell delar upp ett företags värdeskapande i mindre aktiviteter, vilka sammantagna skapar ett företags produkt eller tjänst. Med hjälp av denna modell definieras varje del av de undersökta företagen utifrån de aktiviteter som utgör värdekedjans beståndsdelar.

Digitaliseringen av de olika delarna i företaget, alltså aktiviteterna i värdekedjan, undersöks och klassificeras sedan med hjälp av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, som beskrivs i **figur 4**. Modellen visar, utifrån sex faser, hur långt ett företag har kommit i sitt digitaliseringsarbete. Utifrån modellens definitioner av varje digitaliseringsfas klassificeras värdekedjans samtliga aktiviteter i de olika företagen. Denna klassificering ger svar på den del av syftet som behandlar vilka delar inom ett företag som har en hög digitaliseringsgrad.

Värdekedjans aktiviteter kommer sedan relateras till affärsmodellkanvasens nio byggstenar, se **figur 5**. Affärsmodellkanvasen beskriver ett företags affärsmodell, vilket är den logiska grunden till hur ett företag skapar, levererar och fångar värde, utifrån nio universella byggstenar. Hur denna relation ser ut och hur den skiljer sig åt mellan de olika företagen kommer svara på den del av syftet som behandlar hur digitaliseringens effekter på företagets affärsmodell ser ut.



Figur 6 - Modell över hur de teoretiska modellerna i studien relaterar till varandra

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som ligger till grund för examensarbetets analys. Kapitlet är uppdelat i tre delar, där varje del presenterar ett av de studerade företagen. Respektive del är i sin tur uppdelad i tre delar där den första delen presenterar företagets affärsidé, alltså de tankar och idéer som företagets verksamhet bygger på (Skärvad & Olsson) medan den andra delen presenterar företagets organisation. I den tredje delen presenteras hur digitaliseringen ser ut för de olika aktiviteterna i värdekedjan, tillsammans med att en person från företaget, med hjälp av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, har fått bedöma vilken fas respektive del är i.

4.1 ICA Sverige

ICA Sverige är en av Sveriges ledande dagligvaruaktörer och har cirka 1300 butiker i landet, vilket utgör en marknadsandel på cirka 36 procent. ICA Sverige är tillsammans med Apoteket Hjärtat, Hemtex, Rimi Baltic, ICA Fastigheter och ICA Banken en del av ICA Gruppen (ICA a UÅ).

4.1.1 Affärsidé

ICA Sveriges affärsidé är "Att vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider". Detaljhandeln inom ICA Sverige sker i dagligvarubutiker som bygger på fyra olika koncept;

- Maxi ICA Stormarknad- Erbjuder ett brett livsmedelsortiment till låga priser samt husgeråd, media och trädgårdsprodukter. Har mellan 29 000 - 38 000 artiklar i sitt sortiment.
- ICA Kvantum - Butiker placerade i mindre orter med ett brett livsmedelsortiment. Fokuserar på en hög andel färskvaror, ekologiska varor samt att ha ett lokalt sortiment. Har mellan 12 000 - 19 000 artiklar i sitt sortiment.
- ICA Supermarket - Erbjuder ett brett livsmedelsortiment och fokuserar på personlig service och ett brett färskvarusortiment. Har mellan 7000 - 11 000 artiklar i sitt sortiment.
- ICA Nära - Mindre butiker lokaliserade till lättillgängliga platser. Butikerna erbjuder ett mindre och anpassat sortiment samt är ofta ombud för apotek, Systembolaget och ATG. Har mellan 4000 - 8000 artiklar i sitt sortiment.

Samtliga ICA-butiker ägs och drivs av fria ICA-handlare för att kunna ha lokalt anpassade koncept och erbjudanden. För att uppnå skalfördelar sker emellertid ett omfattande samarbete inom bland annat inköp, logistik, IT och marknadskommunikation mellan ICA Sverige, de fria ICA-handlarna och ICA Gruppen (ICA b UÅ).

4.1.2 Organisation

ICA är ett decentraliserat företag med en stor andel självbestämmande hos respektive enhet. Det vill säga att varje dotterbolag till ICA Gruppen, däribland ICA Sverige, själva har budget- och produktionsansvar. Emellertid sköts vissa delar av IT-infrastrukturen, HR, redovisning och bokföring samt företagskommunikation på gruppnivå (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

ICA Sverige koordinerar i sin tur de fria ICA Handlarna gällande inköp, logistik, central marknadskommunikation samt butiksetablering. Dock står det handlarna fritt att göra inköp till sina sortiment från externa leverantörer, vilka inte upphandlats genom ICA Sverige (ICA c UÅ).

ICA Sveriges butiker ägs av fria ICA-handlare, vilka själva driver sina butiker. Beslut om nyetablering av butiker samt rekrytering av de som ska driva dessa sker centralt inom ICA Sverige. Finansieringen av dessa nyetableringar står ICA Sverige för, vilka också initialt är majoritetsägare av butikerna. När butiken har återbetalat sin investering genom vinstgenerering får handlaren möjlighet att köpa ut ICA Sverige sånär som på en procent, vilket innebär att ägandeskapet övergår till den fria ICA-handlaren.

När detta har inträffat betalar endast ICA-handlaren för de tjänster de väljer att köpa in från ICA Sverige samt en royalty för att nyttja ICA Sveriges varumärke (ICA c UÅ)

Samtliga ICA-handlare i Sverige är med i den ideella organisationen ICA-handlarnas Förbund, vilka är huvudägare i ICA-gruppen. Således ser den fullständiga kedjan av ägandeskap ut som följande:

- 
- ICA-handlarnas Förbund är huvudägare i ICA Gruppen
 - ICA Gruppen äger bland annat ICA Sverige och tillhandahåller vissa funktioner på gruppnivå åt dotterbolagen
 - ICA Sverige äger en procent av samtliga fullt utvecklade butiker samt tillhandahåller tjänster åt fria ICA-handlare
 - Fria ICA-handlare äger 99 procent av sina respektive butiker samt är medlemmar i den ideella organisationen ICA-handlarnas förbund

(ICA c UÅ)

4.1.3 Digitalisering i Värdekedjan

Supportaktiviteter

Infrastruktur

Inom ICA-gruppen finns ekonomifunktioner på flera olika nivåer. Högst upp på koncernnivå finns Group Accounting, till vilken ICA Sveriges ekonomifunktion rapporterar. I sin tur får ICA Sveriges ekonomifunktion sitt underlag från mindre ekonomiavdelningar som tillhör olika funktioner inom ICA Sverige. Dessa mindre funktioner kan till exempel vara logistik, sortiment och inköp eller olika affärsområden (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

De olika ekonomifunktionerna jobbar i affärs- och IT-system. ICA Sverige har implementerat mjukvarurobotar för att utföra bland annat repetitiva och återkommande uppgifter. Dels för att påskynda digitaliseringen men också för att öka noggrannhet, reducera väntetider och möjliggöra att visst arbete kan utföras dygnet runt. Vidare undersöks möjligheten att arbeta med data and analytics, vilket innebär att ekonomifunktionen skulle använda och analysera lagrad data för att identifiera till exempel trender och mönster (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Human Resource Management

Inom ICA Gruppen finns centralt bestämda HR-ramverk som ska följas av samtliga dotterbolag. Dotterbolagen har dock en egen HR-organisation som sköter den dagliga driften. Således sköts majoriteten av de HR-frågor som rör ICA Sverige inom just det bolaget. Vidare sköter de fria ICA-handlarna de HR-frågor och anställningar som finns i butikerna (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Digitaliseringen inom ICA Sveriges HR-organisation har påbörjats och nya verktyg för att hantera HR-frågor har tagits fram och finns idag. Vidare har en förändring av de processer som ingår i HR-organisationen påbörjats och de dokument de arbetar med kan idag i en allt högre utsträckning signeras digitalt (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

För ICA-butikerna finns det både centrala affärssystem de kan använda och centrala tjänster de kan köpa in genom vilka de kan hantera Human Resource Management. I vilken utsträckning de väljer att utnyttja dessa centrala tjänster är emellertid upp till butiken (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Utbildningar för ICA-handlare inom ICA Sverige är i stor utsträckning frivilliga med några få undantag, vilka i så fall är en följd av lagkrav. Samtliga utbildningar arrangeras av ICA-skolan som ligger i ICA Gruppens regi och ges såväl i form av webinarium som i fysisk form. ICA Gruppen har också börjat släppa instruktionsvideos tillgängliga online vilka är ämnade att belysa specifika ämnen på kort tid (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Teknologiutveckling

Den mest progressiva och disruptiva teknikutvecklingen inom ICA Gruppen sker under namnet ICA X. Denna avdelning arbetar med digitala och disruptiva projekt och helt nya affärsidéer. Dessa projekt och affärsidéer ligger ofta långt utanför det som traditionellt anses vara företagets kärnverksamhet (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Processen att driva fram disruptiva projekt är i hög grad digitaliserad i såväl implementation som utveckling. Exempelvis används en applikation för crowdsourcing i idéstadiet. I denna kan anställda på ICA logga in och rösta på olika idéer. De idéer som presterar bäst utvecklas sedan till en prototyp som presenteras för ICAs ledning för bedömning. Detta kan till exempel vara en prototypapplikation som ser ut som den slutgiltiga applikationen men inte är uppkopplad mot riktiga databaser och liknande. När ledningen bestämt sig för att satsa eller inte satsa på projektet utvecklas denna prototyp till en färdig applikation med full funktionalitet och uppkopplad mot riktiga databaser (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den femte fasen, Converged (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Inköp

De inköp som görs av varor som sedan ska säljas i butik sker delvis centralt inom ICA Sverige, men de enskilda butikerna kan även välja att göra inköp från andra leverantörer. Således är inte ICA Gruppen involverad i ICA Sveriges inköpsorganisation. Inom ICA Sverige arbetar en del av inköpsorganisationen med att centralt upphandla avtal, priser och sortiment för ICAs bassortiment, från vilket de fria ICA-handlarna kan, men inte är tvungna att, göra inköp från. En annan del av inköpsorganisationen arbetar med att fylla på ICAs logistikenheter, alltså ICAs centrala varulager. Slutligen gör också ICA-handlarna inköp till sina butiker (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Digitaliseringen för inköpsprocessen i butikerna varierar kraftigt beroende på vilken leverantör de väljer att använda. För de inköp som görs hos ICA Sverige är digitaliseringsgraden hög, ofta med så kallade automatiserade beställningspunkter. Dessa automatiserade beställningspunkter innebär att det i butikerna finns ett system som ständigt räknar antal av samtliga varor i butiken och när någon vara når under en kritisk nivå läggs automatiskt en ny order. Väljer butikerna istället att göra sina inköp från externa leverantörer varierar digitaliseringsgraden beroende på hur långt leverantören nått i sitt digitaliseringsarbete. För en bonde som säljer lokalodlade grönsaker i butiken kan exempelvis inköp göras via fax, medan det från större bondgårdar kan skötas via e-post (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Digitaliseringsgraden skiljer sig något åt mellan den inköpsorganisation som arbetar med att fylla på logistikenheter och den som upphandlar avtal, priser och sortiment. Den inköpsorganisation som arbetar med påfyllnad av logistikenheterna är den som i högst grad är digitaliserad av de två. Där sker inköpen i princip helt automatiserat genom ICAs affärssystem och automatiska

beställningspunkter. När en vara är på väg att ta slut på något varulager går en automatisk beställning ut till leverantören, precis som det gör i ICAs butiker (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

I den inköpsorganisation som arbetar med upphandling, avtal och sortiment sker mycket digitalt men det krävs fortfarande en viss manuell hantering. Varor som upphandlats läggs in manuellt i ett digitalt system. Detta system har såväl ICA Sverige som dess leverantörer tillgång till vilket innebär att leverantörer kan modifiera sitt utbud enligt de avtal som träffas med ICA Sverige (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Primära aktiviteter

Inkommande logistik

Den inkommande logistiken inom ICA Sverige sker huvudsakligen på två olika platser inom företaget. Antingen levereras varorna direkt till ICA-butikerna eller först till ett varulager för att sedan levereras till en ICA-butik. En viktig del i den inkommande logistiken i såväl butik som i ICAs centrala varulager är det så kallade avropet mellan leverantör och mottagare, alltså hur varorna lämnas över, stäms av och betalas (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

På ICA Sveriges varulager sker avropet antingen med hjälp av handscanners vilka är kopplade till lagersystemen eller med hjälp av lastbäraretiketter som sitter på de lastpallar som levereras till lagret. Dessa lastbäraretiketter är lappar som automatiskt läses av när de passerar genom bågar på lagret och matchas mot en följesedel som specificerar vilka varor som levererats. Därefter rapporteras det som finns på pallan enligt följesedeln automatiskt in i lagersystemet (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

I butikerna är avropet av mer varierad karaktär beroende på vilken leverantör det gäller. För beställningar från ICA Sveriges centrallager är avropet i relativt hög grad digitaliserat, medan avropet från lokala leverantörer kan ske helt analogt. Exempelvis kan en lokal leverantör anlända med varor från vilka ICA-handlaren väljer ut vad som skall köpas in, därefter sker betalning på plats (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Operations

Verksamheten i ICA Sveriges butiker består bland annat av att bedriva försäljning, inventering och egenkontroller. Allt som är kopplat till försäljningen och kassasystemen tillhandahålls av ICA Sverige, vilket har sin grund i regulatoriska krav. Även systemen för egenkontrollerna tillhandahålls av ICA Sverige till följd av regulatoriska krav. IT-systemen som berör lager och beställning tillhandahålls också av ICA Sverige vilket är en följd av systemet med automatiska beställningspunkter (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Inventeringen är i hög grad automatiserad och digitaliserad i ICA-butikerna, vilket har att göra med systemet med automatiska beställningspunkter. Det görs emellertid manuella inventeringsstickprov av varor och om något verkar fel görs manuella kontroller. Försäljningen i ICA-butikerna sker i såväl vanliga kassalinjer som med självscanningshandtag och snabbkassor där kunden själv kan scanna sina varor. Det är även möjligt för kunden att använda sin smartphone för att scanna och betala sina varor. Egenkontroller sker idag manuellt med hjälp av en surfplatta men inom ett år finns planer på

att automatisera processen med hjälp av Internet of Things och Data and Analytics (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Utgående logistik

Utgående logistik från ICA Sveriges centrala varulager påminner mycket om den inkommande logistiken, fast i omvänd ordning. När en order kommer in skapas en plocklista bestående av de beställda varorna. Dessa varor plockas sedan ihop och placeras på pallar på en avsedd plats som beror på var i Sverige varorna ska. När dessa pallar sedan hämtas scannas lastbäraretiketten av och det antalet varor som levereras ut synkas mot lagersystemet (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Marknadsföring och försäljning

Ansvar för marknadsföringen inom ICA Sverige är delad mellan ICA Sverige och ICA-butikerna. Vissa kampanjer bestäms på central nivå och är tvingande för butikerna att ha medan andra kan vara butiksspecifika. Reklamutskick och liknande går dock ofta genom ICA Sverige men med innehåll anpassat för respektive butik (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Marknadsföringen och försäljningen inom ICA Sverige har till en hög grad digitaliserats och det finns en tydlig strategi för hur framtidens digitalisering ska se ut. Detta har till stor utsträckning drivits av konsumentens förväntningar på enkelhet och smidighet. För att leva upp till dessa förväntningar arbetar ICA Sverige i stor utsträckning efter omnikanal-koncept. För att kunna erbjuda detta koncept ställs stora krav på digitaliseringsgraden i bakomliggande system. Vidare måste dessa bakomliggande system vara uppbyggda på ett enkelt sätt för att kunna erbjuda konsumenten en sömlös upplevelse, oavsett plattform (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Ytterligare en starkt bidragande faktor till den höga digitaliseringsgraden inom marknadsföring och försäljning är att det har visat sig att stora ekonomiska vinningar har kunnat göras på att digitalisera just dessa processer. Att investeringarna har haft stor bärighet har gett kraft till ytterligare investeringar inom området (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den femte fasen, Converged (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Service

Inom ICA Sverige finns det två olika serviceorganisationer. En som arbetar internt mot butiker och en som arbetar externt mot kunder. Den interna serviceorganisationen är behjälplig butikerna när det rör sig om frågor som handlar om IT-system och annan IT-utrustning. Den externa serviceorganisationen är istället behjälplig kunderna och kan svara på frågor rörande såväl produkter som ta emot klagomål (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

Serviceorganisationerna är i viss utsträckning digitaliserade och kunder har möjlighet att kontakta kundtjänst genom flera olika kanaler, såväl sociala medier och applikationer som via telefon. Vidare anonymiseras och lagras den data som inkommer genom ett CRM-system för att möjliggöra att trender och mönster i kundtjänstärendena identifieras. I framtiden finns planer på att implementera chatbotar för att utföra somliga av de uppgifter som idag utförs av kundtjänstmedarbetare. Den

interna supporten har en realtidövervakning över samtliga butikers IT-system för att ha möjlighet att identifiera avbrott och problem i viktiga IT-system (Intervjuperson 1 b, telefonintervju, 2018-10-02).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 1 a, telefonintervju, 2018-07-05).

4.2 Bergendahls Food

Bergendahls är ett handelsföretag som driver butiker inom mat, mode och heminredning i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Tyskland. Företaget grundades 1922 av familjen Bergendahl och är ett av Sveriges största familjeföretag. Idag drivs företaget av tredje och fjärde generationen Bergendahl. I koncernen ingår företagen City Gross, Matöppet, Glitter, Zanzlöza Zmycken, Granit, EKO och Hyllinge Cash samt ett nära samarbete med Den Svenska Matrebellen (Bergendahls 2017). Den del av Bergendahls-koncernen som bedriver olika former av dagligvaruhandel går under namnet Bergendahls Food (Bergendahls a UÅ).

4.2.1 Affärsidé

Bergendahlskoncernens vision är "Att Bergendahls på sikt skall uppnå och bibehålla en resultat- och avkastningsnivå som överträffar konkurrenternas, samt uppfattas som mest attraktivt av kunder, medarbetare och övriga intressenter." och har som affärsidé "att Bergendahls är en familjeägd koncern som är en aktiv ägare av företag inom konsumentnära handel". För att uppnå sin vision arbetar Bergendahls utifrån två strategier:

- "Att den dominerande driftsformen för detaljhandelsverksamheten skall vara egenägd detaljhandel inom segment 'value for money'."
- "Att koncernen skall bedriva detaljhandelsverksamhet med stöd av egenägd partihandel/inköpsverksamhet, vilket förutsätter en hög grad av integration mellan partihandel och detaljhandel."

(Bergendahls b UÅ)

Inom Bergendahls Food bedrivs utöver grossistförsäljning åt externa kunder ett antal olika verksamheter och samarbeten:

- City Gross - Stormarknader som ägs och drivs av Bergendahls Food. I samtliga butiker finns butiksstyckat kött, manuella fiskavdelningar och egna butiksbarer. Även ett sortiment inom hus, hem och fritid erbjuds i butikerna.
- Den Svenska Matrebellen - Består av fria handlare som äger allivsbutiker och samarbetar med Bergendahls Food gällande inköp och marknadsföring (Bergendahls c UÅ).
- Matöppet - Ett koncept som ägs av Bergendahls men butikerna ägs av handlarna själva (Bergendahls a UÅ). Butikerna är ofta lokaliserade till mindre orter och är så kallade landsortsbutiker (Bergendahls c UÅ).

4.2.2 Organisation

Bergendahls-koncernen är decentraliserad och varje verksamhetsområde har en egen styrelse. Den övergripande strategiska riktningen bestäms av koncernstyrelsen, medan varje verksamhetsområde kan fatta självständiga beslut om till exempel investeringar och andra strategiska frågor inom de ramar som satts av koncernstyrelsen (Bergendahls b UÅ)

Bergendahls Food agerar delvis grossist åt fristående handlare, men främst ägnar de sig åt dagligvaruhandel. Denna verksamhet drivs genom, den av företaget ägda, kedjan City Gross och genom samarbeten med Den Svenska Matrebellen och Matöppet. All verksamhet inom City Gross

sköts av Bergendahls Food, såväl rekrytering av personal som butikslayout och inköp samt nyetableringar är under företagets kontroll. Konceptet och varunamnet Matöppet ägs också av Bergendahlskoncernen men butikerna ägs och drivs självständigt av fria handlare. Det sker dock ett omfattande samarbete med Bergendahls Food gällande marknadsföring samt inköp. Samtliga Matöppet-butiker gör endast sina inköp från Bergendahls Food. Samarbetet med Den Svenska Matrebellen, vilket är butiker som är helt fristående från Bergendahls Food är något mer distanserat. Huvuddelen av samarbetet består i att butikerna till stor del gör gemensamma inköp tillsammans med Bergendahls Food. Dessa gemensamma inköp genererar också ett visst samarbete i marknadsföringsarbetet då kampanjvarorna i viss utsträckning bestäms via just dessa transaktioner (Intervjuperson 2 b, telefonintervju, 2018-09-28).

4.2.3 Digitalisering i Värdekedjan

Supportaktiviteter

Infrastruktur

På Bergendahls food finns stabsfunktion med ekonomi. I varje butik sitter butikschefen med sin budget och sina prognoser. Ekonomiarbetet sker som ett samarbete mellan dessa två funktioner. Butikschefen för budget för kommande verksamhetsår och skickar in till staben. Samtliga av dessa budgetar sammanställs sedan på stabsnivå på huvudkontoret. Controlling och liknande sker centralt på Bergendahls Foods kontor. För prognostisering och budgetering finns gemensamma mallar för att enhetliggöra allt material (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Prognostisering och budgetering sker som ovan nämnt funktionsöverskridande mellan centrala funktioner och butikschefer. Detta samarbete sker genom ett IT-system som både butikscheferna och stabsfunktionen har tillgång till. Ur detta IT-system går det också att hämta och konsolidera försäljningsdata för att använda som underlag för beslut. Vidare sammanställs gårdagens försäljningssiffror och skickas ut dagen efter helt automatiskt till samtliga inom företaget (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Human Resource management

Inom Bergendahls Food sköts HR-frågor såväl centraliserat som ute i Citygrossbutikerna. Det dagliga och löpande HR-arbetet sköts av butikschefer ute i butikerna vilka dock kan ta stöd av den centrala HR-funktionen. Detta stöd används ofta vid ärende som går utöver den dagliga driften och då specialistkunskap behövs som till exempel vid fackliga förhandlingar och vissa rekryteringar (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Bergendahls Food har i stor utsträckning digitaliserat sin HR-organisation. Såväl schemaläggning och stämpling ute i butikerna sker helt digitalt genom en programvara. Till detta system är även lönesystem och tidsrapportering kopplat. Anställningskontrakt signeras och hanteras också i stor utsträckning digitalt, där det enda undantaget är tjänstemän, för vilka vanliga analoga kontrakt fortfarande används (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Utbildningar och kompetensutveckling inom Bergendahls Food genomgår också en digitaliseringsprocess. Tidigare har utbildningar hållits på plats och deltagare har tvingats att fysiskt vara på plats. Idag utvecklar företaget istället nya utbildningar i ett kortare webbaserat format som publiceras på intranätet, genom vilket personalen kan tillgodogöra sig materialet. Dessa utbildningar är också kortare och mer uppdelade än tidigare, för att tillåta anställda att genomgå utbildningarna på ett mer dynamiskt sätt under arbetstid (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

För samtliga avdelningar inom Bergendahls Food finns flera olika typer av informationsmaterial. Bland materialet återfinns olika typer av dokument, utbildningar och manualer för arbetsgång i butik. Även information om de maskiner och den utrustning som finns i butikerna skall finnas tillgängligt för anställda (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Detta material är idag inte systematiserat och återfinns på olika ställen inom företaget i såväl digital som analog form. Bergendahls Food har dock initierat en digitaliseringsprocess av materialet genom vilken en systematisering och förenkling skall uppnås. För att möjliggöra detta skall allt material gås igenom, digitaliseras och sedan publiceras systematiserat i ett intranät som är under utveckling (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Teknologiutveckling

Den huvudsakliga teknologiutveckling som sker inom Bergendahls Food är utveckling och anpassning av de affärssystem som används inom verksamheten. Den utveckling som sker krävs utifrån de behov som finns inom organisationen och vilka övriga system som ingår i infrastrukturen.

Teknologiutvecklingen sker med hjälp av såväl externa konsulter som interna systemutvecklare (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen har valt att avstå från att bedöma vilken fas företaget befinner sig i för denna del av värdekedjan (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Inköp

Bergendahls Foods inköpsorganisation arbetar centralt och har både fristående kunder som själva bestämmer vad de vill beställa samt sin egen detaljhandel, helägda Citygross, som kunder. De fristående kunder som idag handlar från Bergendahls Food är Matrebellerna, Paradiset, Mathem och ett antal helt egenägda mindre butiker som inte ingår i någon större struktur (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

I Citygrossbutikerna, vilka är de enda butiker som Bergendahls Food har full kontroll över, sker idag inköpen digitalt. Ett autoordersystem, alltså ett system som automatiskt beställer varor till butiken när lagersaldot är lågt, håller också på att rullas ut i samtliga Citygrossbutiker (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Vill Citygross-butikerna köpa in varor från lokala producenter måste en förfrågan skickas till den centrala inköpsorganisationen, vilka sedan tar ställning till om varan skall köpas in. Om det blir ett positivt utfall kommer varan då köpas in centralt och sedan levereras vidare till Citygrossbutiken när denna lägger en order (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Inom inköpsorganisationen varierar digitaliseringsgraden kraftigt till följd av leverantörernas storlek och digitaliseringsgrad. Bergendahls Food har en önskan om att alla inköp som görs skall skötas digitalt, emellertid ratar de inte mindre leverantörer som arbetar mer analogt då de värdesätter ett lokalt sortiment i butikerna. Sålles kan vissa inköp från vissa leverantörer ske helt digitalt, medan inköp från andra leverantörer sker via fax (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Bergendahls Foods inköpssystem är idag stängt för leverantörer, vilka alltså inte kan se aktuellt lagersaldo eller lägga in nya varor i sortimentet. Ett nytt system i vilket leverantörer skall få tillgång till Bergendahls Foods inköpssystem håller på att implementeras (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Primära aktiviteter

Inkommande logistik

Inkommande logistik inom Bergendahls Food sker till såväl centrala varulager som till samtliga City Gross butiker. Beroende på leveransens natur skickas varorna antingen direkt till butik, eller först till ett centralt varulager för att sedan skickas vidare till en butik. Exempelvis skickas skrymmande varor, så som olika typer av dryck, direkt till butik istället för att mellanlanda på ett centralt varulager (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Digitaliseringsgraden vid avropet skiljer sig något åt beroende på om leveranserna sker direkt till Bergendahls Foods Citygrossbutiker eller om det sker till de centrala varulagerna. Vid de centrala varulagerna kontrolleras först leveranserna för att se att kvantiteterna är korrekta och att inget är skadat. Då leveranserna är kontrollerade går personalen in i ett IT-system och markerar ordern, som är lagd av inköpsorganisationen, som klar alternativt reklamerar leveransen om något är fel (Intervjuperson 3, telefonintervju, 2018-10-30).

I butikerna sker den inkommande logistiken genom leveranser antingen från det centrala varulagret med hjälp av Bergendahls eget åkeri eller från en extern leverantör. Från det centrala varulagret sker två olika leveranser, de leveranser där autoorder använts och de som skett utan autoorder. Det som beställts via autoorder läggs automatiskt in i samband med leveransen av varorna. Det som är beställt utan autoorder och det som kommer från externa leverantörer levereras in på samma sätt som inleveransen sker från leverantörer på det centrala varulagret (Intervjuperson 3, telefonintervju, 2018-10-30).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 3, telefonintervju, 2018-10-30).

Operations

Verksamheten i Bergendahls Foods butiker, City Gross-butikerna, utgörs av såväl påfyllnad av varor som av mötet med kunden vid betalning och självutscanning. Även styckning av kött och och bageriverksamhet bedrivs i butiken (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

I City Gross-butikerna är stora delar av verksamheten digitaliserad. Exempelvis är, som nämndes ovan, samtliga manualer och utbildningar, digitaliserade. Vidare har också City Gross lojalitetskort blivit digitaliserat och kvitton är också möjliga att få i digital form (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

En av de största förändringarna som har påbörjats är dock övergången från vanliga kassalinjer till självscanning och självutcheckning. Detta innebär att kunderna scannar varorna på egen hand, antingen när de går i butiken eller när de lämnar butiken. I framtiden finns planer för att denna förändring skall utvecklas ytterligare för samtliga kassor slutligen skall vara helt automatiserade (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Till följd av den operativa digitaliseringen i butikerna har också arbetssättet tvingats att förändrats. Exempelvis skiljer sig utbildningarna åt mellan hur personal skall agera i vanliga kassor och i självutscanningskassor. En av de primära anledningarna till detta är att kunder inte skall känna sig övervakade och kontrollerade när de väljer att scanna sina varor på egen hand (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den femte fasen, Converged (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Utgående logistik

Den utgående logistiken inom Bergendahls Food sker endast från deras centrala varulager och de plocklistor som används skapas i ett IT-system genom de beställningar som görs från butiker. Plocklistorna som skapas till respektive butik anpassas utifrån det leveransschema som leveranserna följer, vilket innebär att de alltid blir klara inom ett visst tidsfönster innan de ska skickas. Lagersystemen på det centrala varulagret synkas på samma sätt som vid den inkommande logistiken. Alltså går en person in och stänger ärendet i IT-systemet när en order är plockad och ivägskickad (Intervjuperson 3, telefonintervju, 2018-10-30).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 3, telefonintervju, 2018-10-30).

Marknadsföring och försäljning

Bergendahls Food arbetar med marknadsföring och försäljning genom flera olika kanaler. Deras marknadsföring går genom såväl analoga annonsblad genom direktreklam som via digitala kanaler i sociala medier. Viss marknadsföring sker också direkt till kunder som använder sig av City Gross lojalitetsprogram (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Som en följd av att Bergendahls Foods kundstock består av människor i alla åldrar sker marknadsföringen idag i såväl digital som analog form. Ur ett effektivitets- och hållbarhetsperspektiv efterfrågar kunderna i en allt högre takt digital kommunikation och marknadsföring. I samband med detta sker en tydlig övergång från de analoga kanalerna mot de digitala. Idag är Bergendahls Food närvarande i samtliga av de större och etablerade sociala medierna (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Via sitt lojalitetsprogram samlar City Gross in data om sina kunder, till exempel vad och hur de handlar. Denna data har tidigare inte använts i någon större utsträckning, men nyligen har system implementerats för att ändra på detta. Datan kommer bland annat användas för att skraddarsy erbjudandet till kunden samt för att analysera kundbeteenden i butiken och i e-handeln (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Service

Bergendahls Food erbjuder sina kunder att kontakta dem för såväl att få svar på frågor angående sortiment och produkter som att göra beställningar. Kontakten kan ske genom telefon, men även genom sociala medier som Facebook och Instagram om kunden inte avser att göra en beställning. De ärende och den data som skapas i kundtjänsten kategoriseras eller analyseras inte för att identifiera mönster, istället är detta upp till de som arbetar i kundtjänst att göra (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Internt erbjuder också Bergendahls Food sina butiker service genom en servicedesk. Hit kan butikerna ringa om de upptäcker ett problem med sin IT-utrustning som de behöver hjälp med. Vidare har servicedesken en realtidsövervakning av butikernas IT-system genom vilken de kan upptäcka, identifiera och avhjälpa fel (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 2 a, intervju, 2018-07-18).

4.3 Netto

Nettos första butik öppnade i Köpenhamn 1981, varefter företaget etablerat sig på andra europeiska marknader i Dansk Supermarkeds regi. Ända sedan starten har fokus legat på att erbjuda ett begränsat sortiment av varor med hög kvalitet till lågt pris. Netto kom till Sverige år 2002 genom ett samarbete mellan Dansk Supermarked och ICA Sverige. Detta samarbete avslutades 2007 och sedan dess har Netto i Sverige varit helägt av Dansk Supermarked, vilka bytte namn till Salling Group 2018 (Netto UÅ).

4.3.1 Affärsidé

Nettos affärsidé utgår från att bedriva dagligvaruhandel i butiker i Sverige såväl som ett antal andra länder. I butikerna fokuseras utbudet på kvalitetsvaror vilka skall erbjudas till låga priser. De benämner sig själva som en hard discount-kedja och försöker sänka kostnader inom hela organisationen genom effektiviseringar och rationaliseringar. Vidare ingår det i Nettos affärsidé att enbart etablera sina butiker där kunden finns. Detta kan till exempel vara på centrala lägen mitt i städer eller i bostadsområden, och inte utanför städer vid köpcentrum eller handelsområden (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

4.3.2 Organisation

Netto är helt ägt av Salling Group, vilket är en dansk koncern som äger flera andra bolag verksamma inom den danska dagligvaruhandeln. Tillsammans står samtliga av koncernens dagligvaruhandelsbolag, bland dessa Bilka och Fötex, för 34 % av den danska dagligvaruhandelsmarknaden. Inom Sallingkoncernen är Netto uppdelat i flera olika affärsenheter, en enhet för varje land. Dessa enheter är i viss utsträckning självstyrande, men har en strategisk grund, satt av Salling Group, att förhålla sig till. Vidare är också Nettos ekonomifunktion centraliserad till ett delat servicecenter som sköter samtliga affärsområdets controlling, redovisning och bokföring (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Majoriteten av de strategiska besluten fattas på koncernnivå och implementeras därefter i samtliga länder i vilka Netto verkar. Utveckling av nya teknologier och inköp av systemstöd sker sällan på respektive affärsenhets initiativ, utan måste alltid gå via Salling Group innan projektet kan startas. Vid Salling Group utreds huruvida projektet är lönsamt för samtliga affärsenheter eller endast ett fåtal och därefter fattas ett beslut om att starta projektet på koncernnivå, affärsenhetsnivå eller att inte starta projektet (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

4.3.3 Digitalisering i värdekedjan

Supportaktiviteter

Infrastruktur

Inom Netto Sverige finns det flera företagsövergripande funktioner, så som ekonomi, juridik och PR. Huvuddelen av dessa funktioner sköts lokalt i Sverige av Netto Sverige, med undantag för vissa delar av ekonomifunktionen som sköts i ett shared service center i Polen (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Överlag används samma IT-system genomgripande i hela Salling Group, alltså använder såväl Netto som andra affärskedjor inom koncernen samma IT-system. Som en följd av detta styrs digitaliseringen i stor utsträckning av Salling Group, som tillhandahåller och styr vilka system som ska användas och implementeras. Somliga undantag finns dock då de regulatoriska kraven skiljer sig åt mellan olika länder. Digitaliseringen av Netto Sveriges infrastruktur har tidigare varit hämmad av stora säkerhetskrav ställda från Salling Group, till exempel fick inga system ligga i molnet. Som en

följd av följd av teknologins utveckling har dock dessa krav släppts på något och digitaliseringsinitiativ har blivit lättare att påbörja (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Human Resource management

Nettos personalavdelning är fristående från Salling Group vilket innebär att Netto Sverige sköter såväl lön och rekrytering som andra HR-frågor lokalt. Utbildningsmaterial och huvuddelen av de affärssystem som används inom HR-avdelningen är dock utvecklade på koncernnivå. Bland affärssystemen finns vissa undantag som har utvecklats och nu administreras i Sverige, vilket är en följd av de hårdare regulatoriska kraven i Sverige jämfört med Danmark (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Digitaliseringsgraden på Netto Sveriges personalavdelning varierar, men stora delar av avdelningen är inte digitaliserad i någon större utsträckning. Utbildning sker till exempel idag helt analogt på företagets kontor och även kontraktsskrivningen är analog och sker via postgång. Det finns emellertid planer för att ändra detta och såväl digital kontraktsskrivning som utbildningar i webinarium-format är under utveckling. Rekryteringsverktyg och löneverktyg är idag helt digitala (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Teknologiutveckling

Majoriteten av den teknologi Netto Sverige använder utgörs av affärssystem av olika slag, primärt VMWare och SAP. Netto Sverige använder denna teknologi genomgående i hela företaget för såväl orderhantering och lagerinventering som personalhantering. Affärssystemen utvecklas, med några få undantag, uteslutande av Salling Group utan externa konsulter (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Den primära teknologiutveckling som sker inom Netto och Salling Group är utveckling av de affärssystem som används. Processen för att utveckla dessa affärssystem görs överlag med stor försiktighet då det finns risker förknippade med att lägga till nya moduler eller att förändra moduler i för stor utsträckning allt för fort (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den fjärde fasen, Strategic (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Inköp

Netto Sverige har en gemensam inköpsavdelning i Sverige som köper in dagligvaror, vilka sedan levereras ut till butikerna. För non-food-varor, alltså varor som inte är dagligvaror, har Salling Group en inköpsorganisation som köper in detta gemensamt åt samtliga Nettos affärsområden (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Digitaliseringsgraden varierar inom Netto Sveriges inköpsavdelning, bland annat beroende på leverantörens digitaliseringsgrad. För stora leverantörer är upphandlingsprocessen i princip helt digitaliserad och leverantörerna lägger själva in de produkter som har upphandlats i Nettos affärssystem. För mindre leverantörer krävs dock ett mer analogt tillvägagångssätt där Netto själva får lägga till varorna. Vidare arbetar inköpsavdelningen idag i stor utsträckning i Excel och använder inte de systemstöd som finns tillhanda fullt ut (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Inköp till butikerna sker huvudsakligen med automatiska beställningspunkter, alltså att systemen känner av när en vara är slut och beställer den automatiskt. För att garantera systemets tillförlitlighet utförs dock manuella stickprovskontroller där personalen kontrollerar att antalet av en viss vara stämmer. Dessa stickprov ser till att samtliga varor räknas minst en gång om året (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

För somliga leverantörer sker emellertid beställningar utan automatik, exempelvis för frukt och grönt samt brödleverantörer. Från dessa leverantörer görs det istället separata beställningar alternativt kommer leverantören själv till butiken och kontrollerar saldot av varorna och fyller på efter behov (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Primära aktiviteter

Inkommande logistik

Netto Sverige har två centrala varulager i Sverige, ett i Falkenberg och ett i Linköping. Majoriteten av de varor som distribueras till butikerna mellanlandar först på dessa varulager. De undantag som finns, i vilka leverantören levererar direkt till butikerna, är primärt färskvaror och mejerivaror. Således finns det två olika typer av inkommande logistik inom Netto, den som går till varulagret samt den som går till butikerna. Digitaliseringsgraden mellan dessa två flöden av inkommande logistik skiljer sig något åt till följd av hur inköpen sker och storleken på leverantörerna (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Hanteringen av det flöde som går till de centrala varulagerna är i stor utsträckning digitaliserat. All inkommande logistik registreras och koordineras via ett affärssystem som har registrerat samtliga leveransers innehåll och vilken tid de ska levereras. Vidare avgör också affärssystemet var dessa varor skall placeras på lagret för att FIFO-principen skall kunna tillämpas. Avropet mellan leverantören och det centrala varulagret är i huvuddelen av fallen helt digitalt, då ordern i förhand registrerats i affärssystemet av inköpsorganisationen (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Den inkommande logistiken i Nettobutikerna i Sverige sker under bestämda tider som är avsatta för inkommande logistik för såväl externa leverantörer som från Nettos centrala varulager. Den inkommande logistiken från de centrala varulagerna är i stor utsträckning digitaliserad i butikerna och både det inkommande logistikflödet i varulagerna och det i butiken hanteras av samma affärssystem. Emellertid är direktleveranser från externa leverantörer inte digitaliserade i samma utsträckning. Här sker avropet istället i vissa fall analogt och i andra fall delvis digitalt där de anställda i butiken måste lägga in varorna manuellt i affärssystemet (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den femte fasen, Converged (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Operations

I den dagliga driften i Nettobutikerna i Sverige bedrivs försäljning av dagligvaror med hjälp av kassasystem och personal i butikerna. Även inventering av varor och egenkontroller för att kontrollera temperatur i kylar och fryser bedrivs också på en regelbunden basis. Digitaliseringsgraden i de dagliga rutinerna i Nettobutikerna skiljer sig åt beroende på om det är interna rutiner eller om det är i mötet med kunden (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

För interna rutiner finns det ofta någon form av systemstöd. Exempelvis inventering sker med hjälp av hand-scannern som har direktkontakt med det affärssystem som sköter lagerhanteringen. Detsamma gäller för egenkontroll av kylar och frysar där allt rapporteras in i ett system som underlättar kontrollerna (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

I mötet med kunden är emellertid inte digitaliseringen lika utbredd och varken kassasystemet, som är utvecklat av Salling Group, eller kundmötet är digitaliserat i någon större utsträckning. Exempelvis finns inte möjlighet till självscanning, varken genom handhållna eller fasta enheter, i någon av Nettos butiker i Sverige. Detta är emellertid en möjlighet som undersöks och planer för att implementera en självscanningstjänst med hjälp av smartphones finns (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den andra fasen, Present and Active (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Utgående logistik

För Netto Sverige finns endast ett flöde av utgående logistik och det är från det centrala varulagret till Nettobutikerna. Detta flöde av utgående logistik fungerar i stor utsträckning på samma sätt som det för ingående logistik. Vidare är digitaliseringsgraden densamma (Intervjuperson 4 2018).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den femte fasen, Converged (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Marknadsföring och försäljning

Allt marknadsarbete och marknadsföring för Netto i Sverige sker på Netto Sveriges marknadsavdelning, således är inte denna funktion centraliserad till Salling Group. I egenskap av att vara en hard discount-kedja har strategin från start varit att inte erbjuda rabatter och andra erbjudanden genom lojalitetsprogram (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Digitaliseringsgraden inom Netto Sveriges marknadsföring och försäljning är idag låg. En bidragande orsak till detta är bristen på ett lojalitetsprogram vilket har lett till svårigheter att samla in kunddata. Denna kunddata hade kunnat användas till att göra erbjudanden till kunder mer personliga utifrån vad de handlar. Dock finns det idag planer på att börja samla in kunddata då Netto Sverige ser ett värde i detta. Vidare finns det också planer på att implementera ett click-and-collect-system för att öka närvaron på internet (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den andra fasen, Present and Active (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Service

Service inom Netto Sverige ges såväl inom bolaget som mot kunder. Den interna servicen kan till exempel handla om systemsupport i kassalinjen. Servicen gentemot kunder och potentiella kunder handlar ofta om klagomål eller frågor om Nettos produkter och verksamhet (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

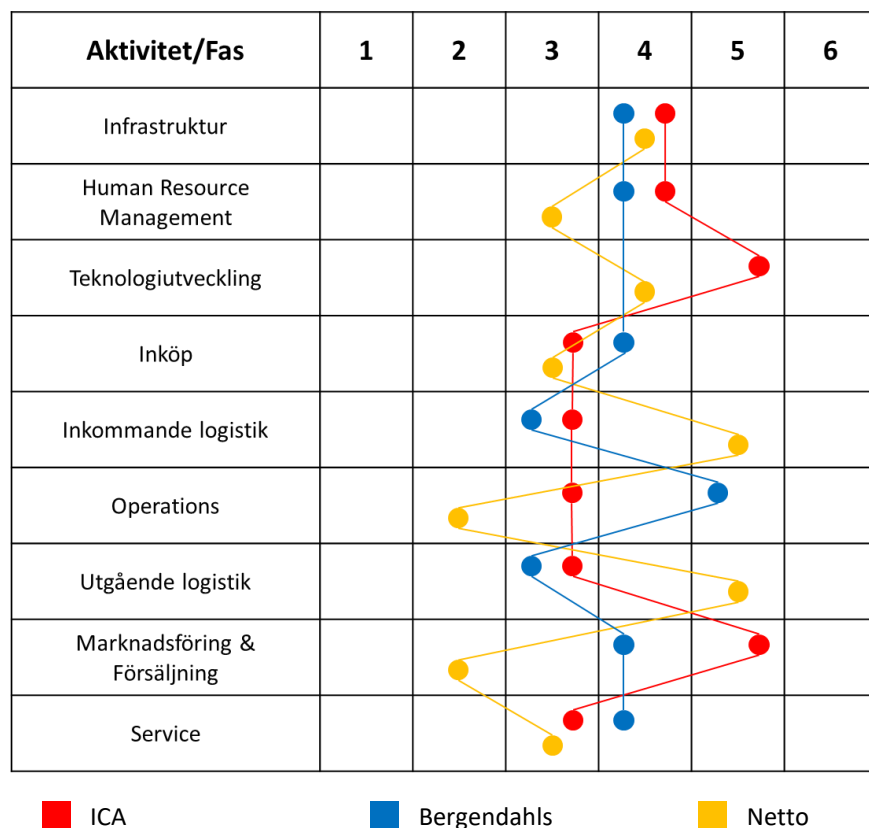
Netto Sverige erbjuder idag sina kunder att svara på frågor via såväl telefon som sociala medier. De ärenden som kommer in lagras i ett CRM-system som kategoriserar frågorna och synpunkterna för att sedan kontinuerligt leverera rapporter. I närtstående framtid finns också planer för att implementera chatbotar som kan kommunicera med kunderna och CRM-system som går att koppla upp mot sociala medier (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Den interna servicen inom Netto Sverige är ofta proaktiv. Till exempel övervakas funktionaliteten av de olika systemen i samtliga butiker. När något system inte fungerar tillfredsställande upptäcker ofta IT-avdelningen det innan butiken (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

Intervjupersonen anser att företaget i denna del av värdekedjan befinner sig i den tredje fasen, Formalized (Intervjuperson 4, telefonintervju, 2018-08-31).

4.4 Sammanfattande jämförelse av digitaliseringen av värdekedjan

I **Figur 7** presenteras i vilka faser av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation som företagen själva anser sig befinna sig för respektive aktivitet i värdekedjan.

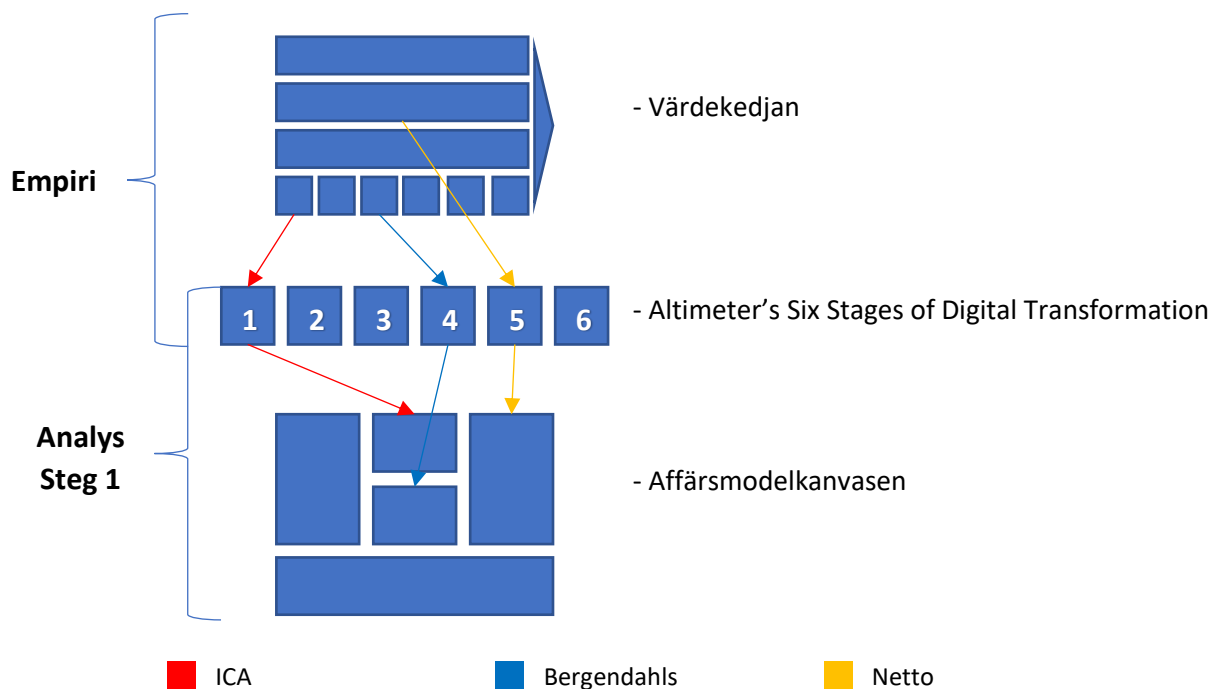


Figur 7 - Sammanfattning och jämförelse av klassificeringen av värdekedjans digitalisering

5. Analys

5.1 Analys av värdekedjans transformation till affärsmodellen

I **figur 8** presenteras hur de teoretiska modellerna i studien relaterar till varandra samt hur empirin och analysens första steg kopplar till dessa modeller. I det föregående kapitlet presenterades den empiri som insamlades från de studerade företagen. I **Figur 7** presenterades en sammanfattning av vilka faser som företagen anser sig befinna sig i sina olika aktiviteter i värdekedjan utifrån Altimeter's Six Stages of Digital Transformation. I denna första del av analysen skall värdekedjans aktiviteter placeras in i Affärsmodellkanvasens nio block.



Figur 8 - Modell över hur de teoretiska modellerna i studien relaterar till varandra samt vilka delar av studien som utgörs av delarna Empiri och Analysens första steg

5.1.1 Infrastruktur

Ett företags infrastruktur utgörs av de aktiviteter som rör den formella planeringen av företagets processer. Vidare kan det till exempel handla om kvalitetskontroll eller aktiviteter som utförs av företagets ekonomiavdelning.

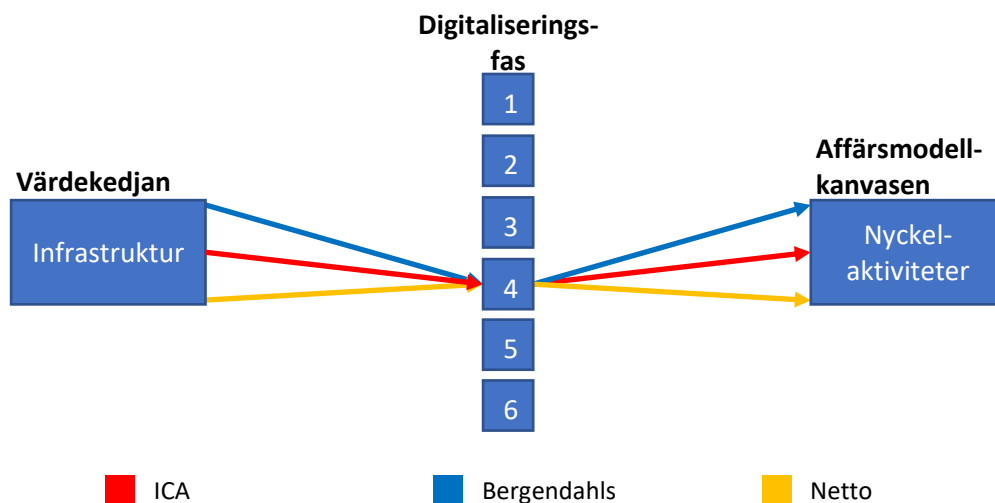
I affärsmodellkanvasen ingår nyckelaktiviteter som ett av de nio block som modellen är uppbyggd av. Detta block beskriver de aktiviteter som ett företag måste vara kapabla att utföra för att få affärsmodellen att fungera.

För att ett företag skall kunna få sin affärsmodell att fungera, krävs det att dessa grundläggande, men essentiella, aktiviteter inom infrastrukturen utförs och fungerar på ett tillfredsställande sätt. Detta föranleder att Infrastruktur-aktiviteterna från värdekedjan placeras in under nyckelaktiviteterna i affärsmodellkanvasen.

De tre företag som undersökts i studien, ansåg samtliga att de befann sig i den fjärde fasen av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation. Denna fas, Strategic, innebär att de som leder funktionerna inom aktiviteten i värdekedjan, i detta fall infrastruktur, har fått en förståelse för den

vinning som en digital transformation kan medföra. Vidare har investeringar påbörjats och digitalisering har blivit en prioritet.

Se **Figur 9** för en sammanfattande modell.



Figur 9 – Modell över hur värdekedjans Infrastrukturaktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter i affärsmodellkanvasen

5.1.2 Human Resource Management

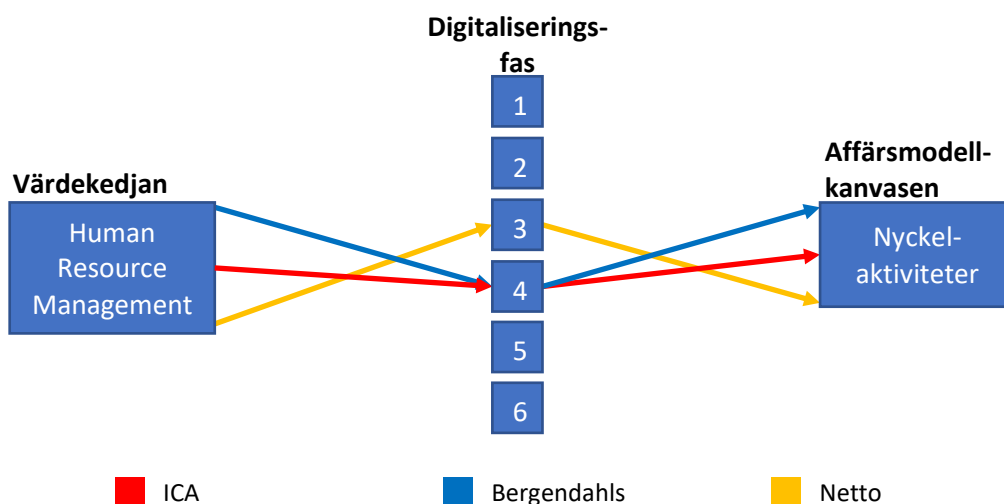
De aktiviteter som utförs inom ramen för Human Resource Management i värdekedjan utgörs av de aktiviteter inom företaget som handlar om exempelvis bemanning och rekrytering av personal. Även incitamentsprogram och utbildning av personal ingår inom dessa ramar.

Då det inte går att driva ett företag utan personal, visar sig även denna funktion vara grundläggande och avgörande för att ett företag ska kunna fortleva och utvecklas. Detta innebär att även Human Resource Management kommer placeras in under nyckelaktiviteter i affärsmodellkanvasen.

Av de företag som ingått i studien har två av dem, ICA och Bergendahls, ansett att de befinner sig i den fjärde fasen av Altimiter's Six Stages of Digital Transformation. Denna fas, även beskriven ovan, innebär att de som leder funktionen, i detta fall Human Resource Management, har insett digitaliseringens potentiella vinningar. Digitaliseringsagendan har också blivit en prioritet samtidigt som investeringar har påbörjats.

Det återstående företaget i studien, Netto, har ansett att de befinner sig i den tredje fasen i samma modell. Denna fas, Formalized, beskrivs i modellen som att de anställda inom funktionen har börjat förstå digitaliseringens potentiella vinningar och som en följd av detta sökt stöd hos företagsledningen. Företagsledningen vågar göra vissa strategiska investeringar i digitaliseringsprojekten som initierats av de anställda.

Se **Figur 10** för en sammanfattande modell.



Figur 10 – Modell över hur värdekedjans Human Resource Management-aktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter i affärsmodellkanvasen

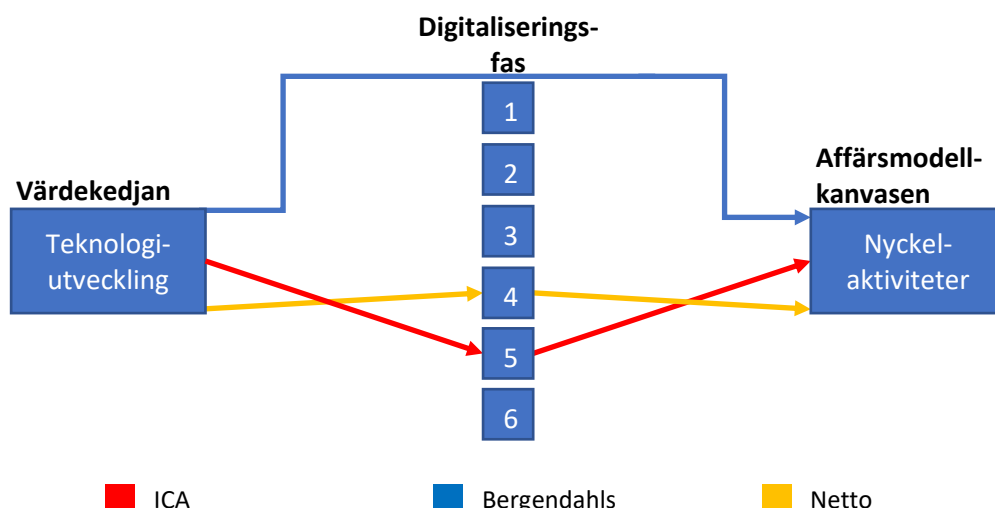
5.1.3 Teknologiutveckling

Enligt värdekedjan skall den aktivitet som benämns som teknologiutveckling innefatta de aktiviteter inom företaget som arbetar med utveckling av exempelvis produkter, tjänster och processer. Teknologiutvecklingsaktiviteterna i värdekedjan är ofta övergripande för hela företaget.

Teknologier kan användas för skapa konkurrensfördelar genom effektivisering, men är också helt nödvändiga för att få ett företag att fungera. Att utveckla dessa teknologier är alltså en för företagen grundläggande och livsnödvändig aktivitet. Detta leder till att teknologiutveckling kommer placeras under nyckelaktiviteter i affärsmodellkanvasen.

Bland de företag som deltagit i studien har samtliga ansett sig vara i olika faser. ICA ansåg sig vara i den femte fasen, Converged, som kännetecknas av att teknologi används på ett målmedvetet sätt i många av funktionens processer samtidigt som nya team och roller tillsätts för att arbeta med digitalisering. Netto ansåg att de befann sig i den fjärde fasen, Strategic, som ovan har beskrivits som att ledningen har fått en förståelse för digitaliseringens potential och vilka fördelar den kan leda till. Vidare gör också ledningen investeringar i digitaliseringen. Bergendahls har valt att avstå från att bedöma vilken fas de är i inom teknologiutveckling.

Se **Figur 11** för en sammanfattande modell.



Figur 11 – Modell över hur värdekedjans Teknolgiutvecklingsaktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter i affärsmodellkanvasen

5.1.4 Inköp

I värdekedjan är de aktiviteter som passar in under inköp förknippade med de aktiviteter som handlar om inköp av det material och de resurser som krävs för att ett företag ska kunna upprätthålla sin affärsverksamhet. Ofta sker dessa inköpsaktiviteter på en central nivå i företaget, eftersom det då kan leda till skalfördelar.

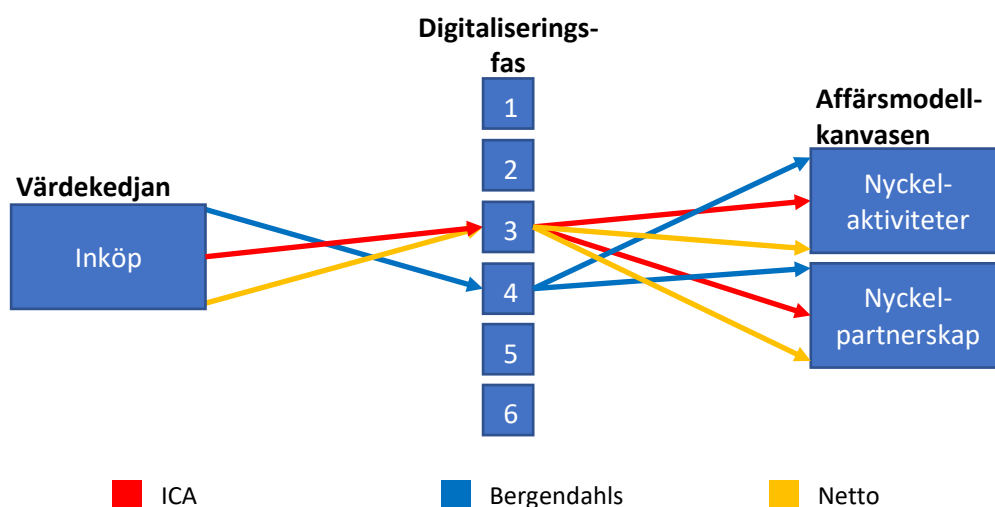
Företagen som ingått i studien är verksamma inom dagligvaruhandeln, och en förutsättning för att de skall kunna bedriva sina verksamhet är att de har varor att sälja. I förlängning innebär detta också att det är livsnödvändigt att ha förmågan att köpa in varor för att sedan placera dem i sina butiker. Detta innebär att inköp bland annat kommer placeras under nyckelaktiviteter.

En genomgående trend från intervjuerna med de deltagande företagen är att de har en nära relation och samarbetar med sina leverantörer. Till exempel kan leverantörerna på egen hand arbeta i företagets inköpssystem och lägga in varor och liknande. Att företagen väljer att ha en nära relation till sina leverantörer kan sannolikt bero på att det har visat sig göra inköpsfunktionen effektivare vilket i sin tur har lett till konkurrensfördelar. Som ett resultat av detta kommer även inköp placeras in under nyckelpartnerskap i affärsmodellkanvasen.

Företagen i studien har ansett att deras inköpsorganisation ligger i antingen den tredje eller fjärde fasen av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation. ICA och Netto anser sig ligga i den tredje fasen, Formalized, vilken, som nämnt ovan, karaktäriseras av att anställda har insett potentialen i att digitalisera funktionen samtidigt som företagsledningen vågar göra vissa strategiska satsningar.

Bergendahls anser sig ligga i den fjärde fasen, Strategic, som karaktäriseras av att de som leder funktionen har fått en förståelse för den vinning som en digital transformation kan medföra och gjort digitalisering till en prioritet samtidigt som investeringar har påbörjats.

Se **Figur 12** för en sammanfattande modell.



Figur 12 – Modell över hur värdekedjans Inköpsaktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter och Nyckelpartnerskap i affärsmodellkanvasen

5.1.5 Inkommande Logistik

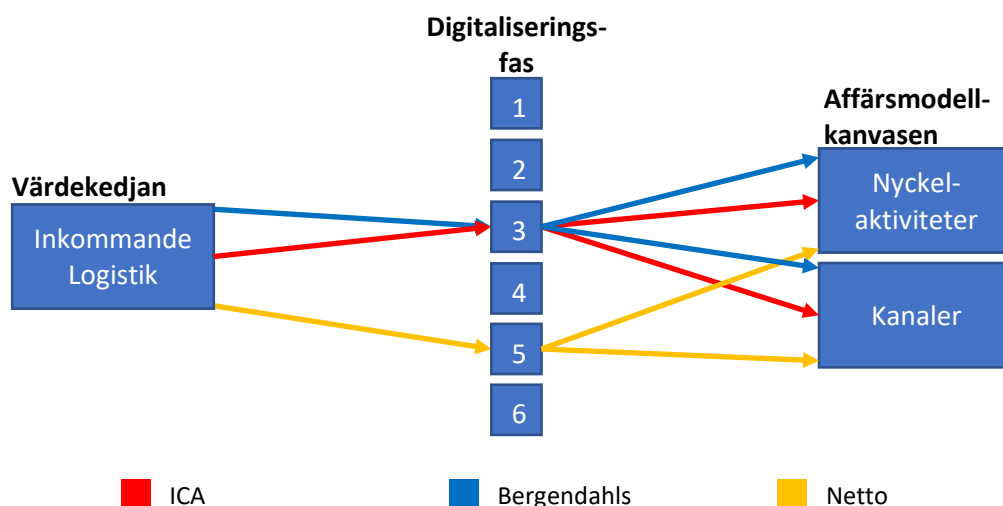
Aktiviteter inom inkommande logistik definieras i värdekedjan som aktiviteter som rör inkommande gods, intern logistik och materialplanering samt materialhantering.

För företagen som deltagit i studien har denna aktivitet innefattats av de varor som dels har inkommit till butikerna, men också de varor som levererats från olika leverantörer till företagens centrala varulager. Denna aktivitet är således essentiell för att butikerna skall ha några varor att sälja till sina kunder, vilket gör att inkommande logistik kommer räknas som en nyckelaktivitet i affärsmodellkanvasen.

I affärsmodellkanvasen finns också ett block som går under namnet kanaler, vilket bland annat innefattar ett företags distributionskanaler och kommunikationskanaler. I fallet med aktiviteterna som ligger under inkommande logistik, passar de in under distributionskanaler och således kommer inkommande logistik att, utöver nyckelaktiviteter, placeras in under kanaler i affärsmodellkanvasen.

ICA och Bergendahls har båda ansett att de befinner sig i den tredje fasen i Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, Formalized, vilken karaktäriseras av att anställda har insett potentialen i att digitalisera funktionen samtidigt som vissa strategiska investeringar har påbörjats av ledningen. Netto anser att de ligger i den femte fasen av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, Converged. Denna fas karaktäriseras av att teknologi används på ett målmedvetet sätt inom funktionen och att nya roller och team skapas för att arbeta med digitalisering.

Se **Figur 13** för en sammanfattande modell.



Figur 13 – Modell över hur värdekedjans Inkommande Logistik-aktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter och Kanaler i affärsmodellkanvasen

5.1.6 Operations

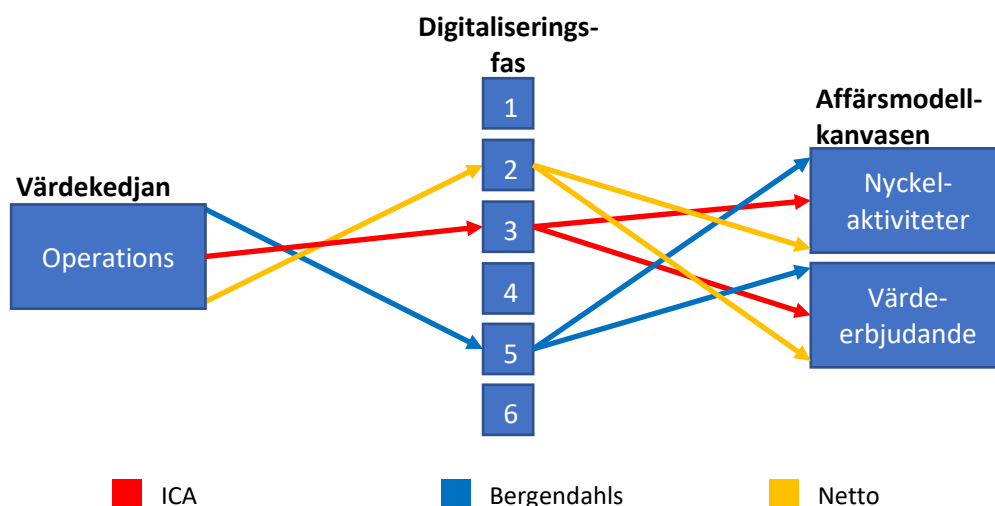
Under aktiviteten Operations i värdekedjan ingår de aktiviteter företaget utför för att skapa värde för sina kunder, antingen genom en produkt eller en tjänst. I fallet med dagligvaruhandeln kan Operations definieras som de aktiviteter som sker i den dagliga driften i butikerna.

Precis som med många av de andra aktiviteterna i värdekedjan kan inte företagen existera och fortsätta bedriva sin verksamhet utan att hyllorna i butikerna fylls på och att kvalitetskontroller görs. Med anledning av detta kommer också Operations att placeras in under nyckelaktiviteter i värdekedjan.

Eftersom alla företag som ingår i studien är verksamma inom dagligvaruhandeln, är det som sker i butikerna, där kunderna överlag handlar sina varor, också en stor del av det värde som företagen erbjuder sina kunder. I affärsmodellkanvasen finns ett block som går under namnet värdeerbjudande, som beskrivs som de produkter eller den service som skapar värde för kunderna. Som en följd av detta kommer Operations även klassas som värdeerbjudande i affärsmodellkanvasen.

De företag som ingår i studien har alla ansett befinna sig i olika faser av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation. Netto anser att de befinner sig i den andra fasen, Present and Active, som karaktäriseras av det inte finns någon större struktur i digitaliseringsarbetet och att det ännu inte gjorts några större, strategiska, investeringar. ICA anser att de befinner sig i den tredje fasen av modellen, Formalized, kännetecknad av vissa strategiska investeringar kombinerat med en förståelse av digitaliseringens vinster från de anställdas sida. Bergendahls anser befinna sig i den femte fasen, Converged, kännetecknad av teknologi används målmedvetet kombinerat med att nya roller och team tillsätts.

Se **Figur 14** för en sammanfattande modell.



Figur 14 – Modell över hur värdekedjans Operationsaktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter och Värdeerbjudande i affärsmodellkanvasen

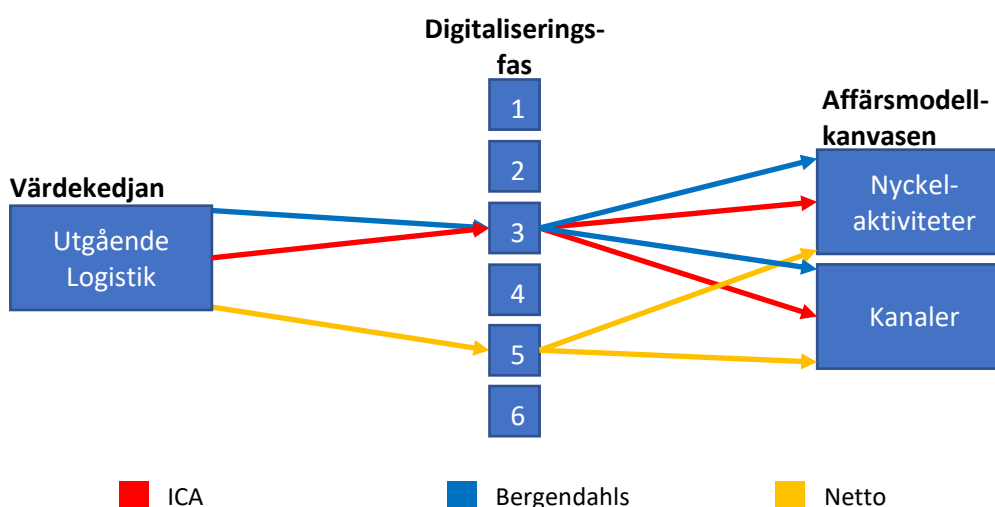
5.1.7 Utgående Logistik

Aktiviteter inom utgående logistik är förknippade med hur företaget för ut sin produkt eller service till kunden. I denna studie och i fallet med dagligvaruhandel har det använts för att förstå utflödet från de centrala varulagerna, till butikerna.

Precis som inkommande logistik kommer utgående logistik placeras under kanaler i affärsmodellkanvasen, då det är en form av distributionskanal. Samtidigt kommer det också, precis som inkommande logistik, placeras in som en nyckelaktivitet, eftersom det är en nyckelfunktion för att få ut varor till butikerna.

Samtliga aktörer som deltagit i studien anser sig vara i samma fas i den utgående logistiken som i den inkommande logistiken

Se **Figur 15** för en sammanfattande modell.



Figur 15 – Modell över hur värdekedjans Utgående Logistik-aktivitet klassificeras och placeras in i Nyckelaktiviteter och Kanaler i affärsmodellkanvasen

5.1.8 Marknadsföring & Försäljning

Aktiviteter som innefattas inom marknadsföring och försäljning är aktiviteter som har till syfte att uppmärksamma kunden om företagets produkter. Även försäljningskanaler kan vara en del av dessa aktiviteter.

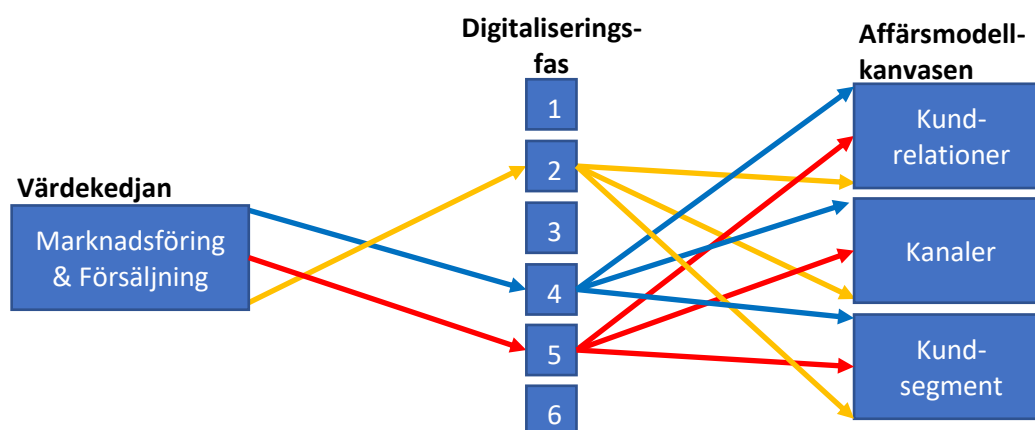
I affärsmodellkanvasen finns ett byggblock som heter kundrelationer. Detta block handlar om den relation företagen har med sina kunder och hur den ser ut, till exempel om den är personlig eller helt automatiserad. Det blir således naturligt att placera in marknadsföring och försäljning från värdekedjan under kundrelationer i affärsmodellkanvasen.

Vidare kommer marknadsföring och försäljning också placeras in i kanalblocket i affärsmodellkanvasen. Detta eftersom det blocket handlar såväl om vilka kommunikationskanaler ett företag använder till sina kunder som hur det kommunicerar till dem.

Slutligen kommer marknadsföring och försäljning också placeras in i kundsegment-blocket. Kundsegmentering handlar om idén kring hur ett företag kan dela upp sina kunder för att på ett bättre sätt leverera värde. Detta påverkar i sin tur hur ett företag marknadsför sig och bedriver sin försäljning gentemot de olika identifierade kundsegmenten. Vidare talar flera av intervjupersonerna om lojalitetsprogram och datainsamling i förhållande till marknadsföring och försäljning och att detta är något det gör för att kunna erbjuda mer personliga och bättre erbjudanden. Denna aktivitet stämmer väl in på idén att dela upp kunder efter preferenser för att sedan kunna leverera ett högre värde, vilket resulterar i att marknadsföring och försäljning kommer placeras in i kundsegment-blocket.

Inom marknadsföring och försäljning har samtliga företag i studien ansett att de befinner sig i olika faser i Altimeter's Six Stages of Digital Transformation. ICA anser sig ligga i den femte fasen, Converged, som kännetecknas av att nya roller och team tillsätts för att arbeta med den digitala transformationen samtidigt som teknologi används på ett målmedvetet sätt. Bergendahls anser att de har nått den fjärde fasen, Strategic, där ledningen prioriterar den digitala transformationen och samtidigt gör investeringar inom området. Netto menar att de har nått den andra fasen i modellen, Present and Active, där digitaliseringsarbetet sker ostrukturerat och där det inte gjorts några större strategiska investeringar för inom den digitala transformationen.

Se **Figur 16** för en sammanfattande modell.



Figur 16 – Modell över hur värdekedjans Marknadsföring & Försäljnings-aktivitet klassificeras och placeras in i Kundrelationer, Kanaler och Kundsegment i affärsmodellkanvasen

5.1.9 Service

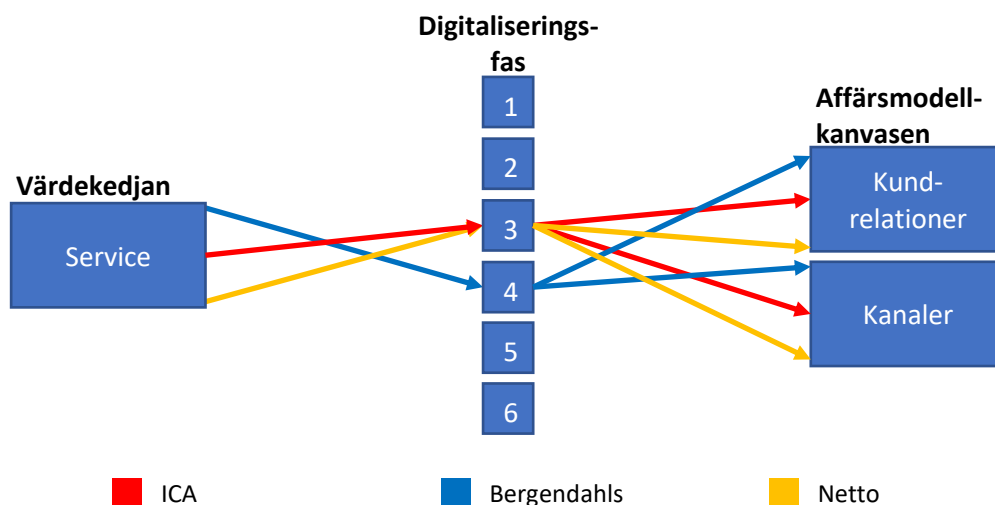
I värdekedjan är serviceaktiviteterna de aktiviteter inom en organisation som syftar till att bevara kundens upplevda värde av produkten. Det kan handla om allt från reparationer till utbildning. I denna studie innefattas serviceaktiviteterna bland annat av den externa service företagen ger till sina kunder, men också den interna service som butikerna får från den centrala organisationen.

I affärsmodellkanvasens byggblock kundrelationer, där marknadsföring och försäljning placerades, kommer också service placeras. Detta eftersom byggblocket handlar om vilken relation företagen har till sina kunder och på grund av att bland annat den service ett företag erbjuder sina kunder utgör en grund för den kundrelation företaget vill bygga.

Service, kommer precis som marknadsföring och försäljning placeras in i kanalblocket i affärsmodellkanvasen. Detta eftersom det blocket handlar såväl om vilka kommunikationskanaler ett företag använder till sina kunder som om hur det kommunicerar till dem. Dessa kanaler är något som företagen använder för att kommunicera med sina kunder i serviceärenden.

Netto och ICA har båda ansett att de befinner sig i den tredje fasen i Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, Formalized. Denna fas kännetecknas av vissa strategiska investeringar kombinerat med en förståelse av digitaliseringens vinster från de anställdas sida. Bergendahls anser sig vara i den fjärde fasen i samma modell, Strategic, kännetecknad av ledningens prioritering av digital transformation kombinerad med strategiska investeringar inom området.

Se **Figur 17** för en sammanfattande modell.

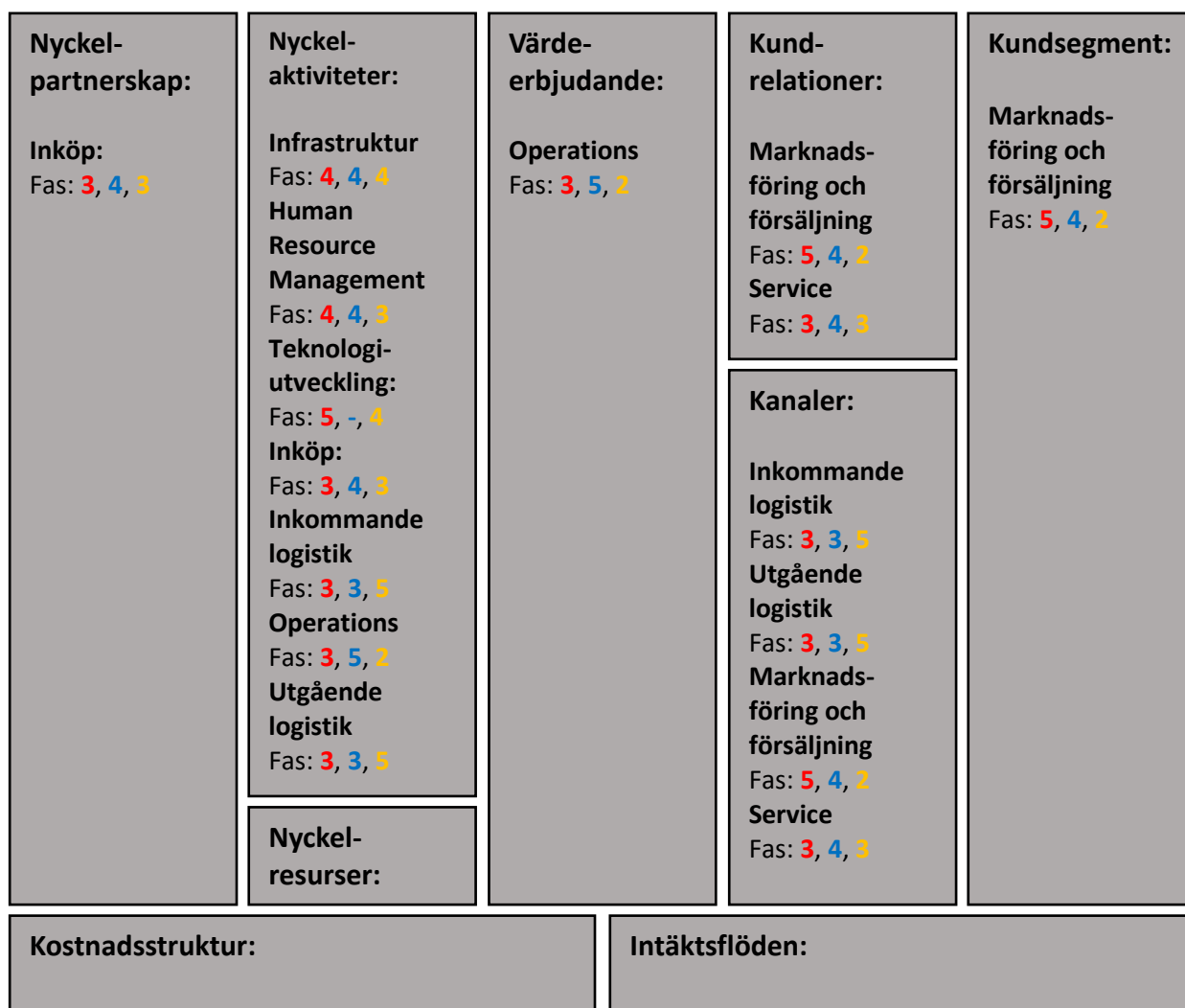


Figur 17 – Modell över hur värdekedjans Service-aktivitet klassificeras och placeras in i Kundrelationer och Kanaler i affärsmodellkanvasen

5.1.10 Sammanfattande modell

En sammanfattande modell av analysens första del, och alltså också var värdekedjans aktiviteter placeras in i affärsmodellkanvasen, redovisas i **Figur 18**. Det framgår att en stor majoritet av de aktiviteter som utförs i värdekedjan placeras in i nyckelaktivitets- och kanalblocket i affärsmodellkanvasen. Vidare har också ett antal aktiviteter från värdekedjan placerats in i Nyckelpartnerskap, Värdeerbudande och kundrelationer. Värt att notera i den sammanfattande modellen är också att flera aktiviteter i värdekedjan har placerats in i två block av affärsmodellkanvasen. Detta beror på att aktiviteten i värdekedjan överlappar mer än ett område i affärsmodellkanvasen, och passar således in i mer än ett block.

I ett antal block av affärsmodellkanvasen har inte någon aktivitet från värdekedjan placerats in, nämligen Nyckelresurser, Kostnadsstruktur och Intäktsflöden. Detta beror i huvudsak på att dessa block av affärsmodellkanvasen består av abstrakta idéer eller faktiska resurser, och inte den typ av aktiviteter som värdekedjan är uppbyggd av. Detta kommer förklaras ytterligare under respektive blocks rubrik i nästa del av analysen, **6.2 Digitaliseringens påverkan på affärsmodellen**.



ICA

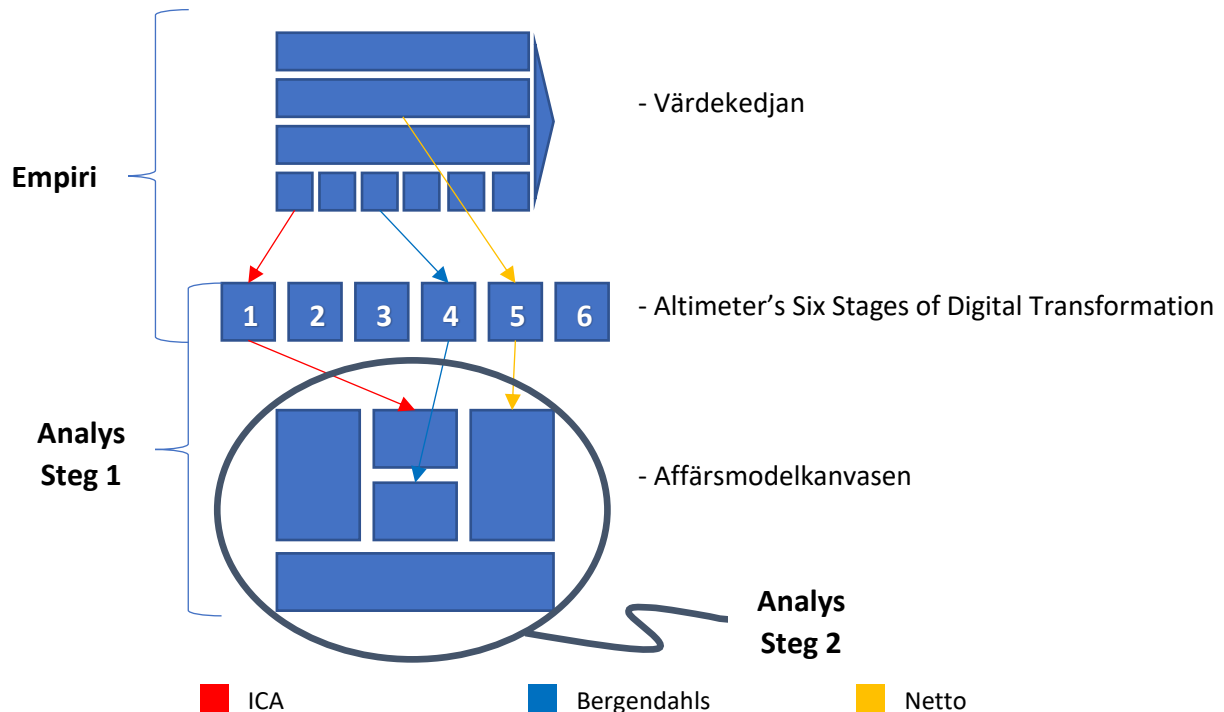
Bergendahls

Netto

Figur 18 – Sammanfattande modell över de

5.2 Analys av digitaliseringen av värdekedjans påverkan på affärsmodellen

I den första delen av analysen placerades värdekedjans aktiviteter in i Affärsmodellkanvasens nio block. I denna andra del av analysen skall nu de effekter som digitaliseringen i värdekedjan har på företagets affärsmodeller analyseras. En konceptualiserad bild av analysens andra steg finns i **Figur 19**.



Figur 19 - Modell över hur de teoretiska modellerna i studien relaterar till varandra samt vilka delar av studien som utgörs av delarna Empiri och Analysens andra steg

5.2.1 Kundsegment

Det block av affärsmodellen som handlar om kundsegment, alltså om idén kring hur ett företag kan dela upp sina kunder för att på ett bättre sätt leverera värde, påverkas av de digitaliseringsinitiativ som tas i aktiviteterna för marknadsföring och försäljning i värdekedjan. Det som framförallt påverkar företagets kundsegmentering, är de delar av marknadsföring och försäljning som berör lojalitetsprogram och den tillgång till data företagen kan få därigenom. Med hjälp av denna data kan företagen anpassa och skräddarsy erbjudanden ända ner på individnivå, och på så sätt segmentera kunderna med mycket större exakthet.

Hur långt digitaliseringsarbetet har kommit i marknadsföring och försäljnings-aktiviteterna varierar, och således också dess påverkan på affärsmodellen. Det företag som anser sig ha kommit längst är ICA, som bedömer att de befinner sig i den femte fasen av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, Converged, tätt följt av Bergendahls som anser sig ha nått den fjärde fasen, Strategic. Netto är de som anser sig ligga längst bak, och har nått den andra fasen, Present and Active.

5.2.2 Värdeerbjudande

Blocket som benämns värdeerbjudande i affärsmodellkanvasen handlar om de produkter och den service som ett företag erbjuder, och som i förlängningen skapar värde för företagets kunder. Företagens värdeerbjudande påverkas av de digitaliseringsinitiativ och den digitalisering som sker i Operationsaktiviteterna i värdekedjan, alltså de aktiviteter som anses skapa kundvärdet i värdekedjan.

De Operationsaktiviteter som har digitaliserats är framförallt egenkontroller och inventering, vilket alla företag i studien har digitala verktyg för. Även automatiska beställningspunkter och olika typer av självscanningslösningar för kunder har nämnts av företagen. Således kan digitaliseringsinitiativen inom Operations härledas till olika typer av effektiviseringsinitiativ och försök till att sänka kostnader.

Företagen som ingår i studien har kommit olika långt i sitt digitaliseringsarbete inom de aktiviteter som tillhör Operations i värdekedjan. Bergendahls anser att de befinner sig i den femte fasen av Altimeter's Six Stages of Digital Transformation, Converged. ICA anser att de nått den tredje fasen, Formalized, medan Netto anser att de kommit in i den andra fasen, Present and Active.

5.2.3 Kanaler

Det block som betecknas kanaler berör hur ett företag kommunicerar med sina kunder samt levererar sitt värdeerbjudande. I studien har ett antal aktiviteter från värdekedjan placerats in i detta block. Inkommande och utgående logistik täcker hur företagen levererar sitt värdeerbjudande medan service samt marknadsföring och försäljning täcker hur företagen kommunicerar med kunderna. Således påverkar digitaliseringen av inkommande och utgående logistik samt av marknadsföring och försäljning tillsammans med kanaler kanalblocket i affärsmodellkanvasen.

Den inkommande logistiken sker på två punkter i de respektive studerade företagen, när varor levereras till de centrala varulagerna och när varor levereras till de respektive butikerna. Beroende på vem som är avsändare varierar digitaliseringsgraden som en följd av leverantörernas digitala mognadsgrad. Generellt är den logistisk som inkommer från centrala varulager till butik den som är mest digitaliserad, medan den som kommer från mindre leverantörer till butik är minst digitaliserad. Den utgående logistiken har överlag nått samma digitala mognadsgrad som den inkommande logistiken. Exempel på aktiviteter som är digitaliserade i den utgående logistiken är automatiskt genererade plocklistor och automatisk synkronisering mellan lager och skickade varor.

För såväl inkommande som utgående logistik anser ICA och Bergendahls att de nått den tredje fasen, Formalized, medan Netto anser att de nått den femte fasen, Converged.

Serviceaktiviteterna i värdekedjan är aktiviteter som syftar till att bevara kundens upplevda värde av produkten. I studien diskuteras framförallt kanalerna genom vilka företagen kommunicerar med sina kunder och hur kunderna kan kommunicera med företagen. Just dessa kanaler genom vilka kommunikationen sker, och vilka digitaliseringsinitiativ som sker där, är relevanta för kanalblocket i affärsmodellkanvasen. Gemensamt för samtliga företag är att de kan kommunicera samt ta emot synpunkter och klagomål genom såväl sociala medier som via telefon. Även applikationer för smarta telefoner med kontaktmöjligheter nämns.

För serviceaktiviteterna anser ICA att de nått den femte fasen, Converged, i Altimeter's Six Stages of Digital Transformation medan Netto har nått den tredje, Formalized, och Bergendahls den fjärde, Strategic.

Som ovan nämnt påverkas också kanalblocket i affärsmodellkanvasen av marknadsförings- och försäljningsaktiviteterna i värdekedjan. Dessa aktiviteter handlar om genom vilka kanaler ett företag bedriver sin försäljning samt hur kunder görs uppmärksamma om företagets produkter. De aktiviteter inom marknadsföring och försäljning som framförallt påverkar kanalblocket i affärsmodellkanvasen är omnikanalförsäljning, som nämntes av ICA, men också företagets marknadsföringskanaler. Till exempel om kommunikationen med kunderna sker digitalt genom sociala medier och applikationer eller om det sker analogt genom reklamutskick.

Inom marknadsföring och försäljning anser ICA att de nått den femte fasen, Converged. Bergendahls anser sig ha nått den fjärde fasen, Strategic, medan Netto har nått den andra fasen, Present and Active.

5.2.4 Kundrelationer

Blocket kundrelationer i affärsmodellkanvasen handlar om den relation ett företag har med sina kunder, exempelvis om den är automatiserad eller personlig. Kundrelationerna för de studerade företagen påverkas av de digitaliseringsinitiativ som tas i två av värdekedjans aktiviteter, nämligen marknadsföring och försäljning och service.

Marknadsförings- och försäljningsaktiviteterna i värdekedjan handlar, som ovan nämnt, om aktiviteter som har att göra med genom vilka kanaler ett företag bedriver sin försäljning samt hur kunder görs uppmärksamma om företagets produkter. Inom aktiviteten benämns bland annat hur de studerade företagen arbetar med kunddata för att skapa personliga erbjudanden, och alltså en personligare relation till kunderna. Även omnikanalsförsäljning, alltså försäljning som sker genom såväl butik som online, har diskuterats tillsammans med marknadsföringskanaler. En iakttagelse som också nämndes under marknadsförings och försäljnings-aktiviteterna var att digitaliseringsgraden av marknadsföringen till stor del handlar om kundernas digitala mognadsgrad. Idag efterfrågar kunderna i allt högre takt marknadsföring genom digitala kanaler framför analoga. Det som framförallt påverkar kundrelationsblocket i affärsmodellkanvasen är hur datadrivet de olika studerade företagen arbetar och hur de, som en följd av detta, kan personifiera kontakten med sina kunder.

Som ovan nämnt handlar serviceaktiviteterna i värdekedjan om aktiviteter som syftar till att bevara kundens upplevda värde av produkten och att det i studien framförallt diskuteras genom vilka kanaler de olika företagen har kontakt med sina kunder. Emellertid nämns också hur den data de olika företagen samlar in i servicefunktionen kan användas för att hitta trender och potentiella förbättringsområden. Även planer på en helautomatiserad kundkontakt, i form av chatbotar, nämndes i samband med att serviceaktiviteterna diskuterades med ett av företagen som ingår i studien. För kundrelationsblocket är framförallt kommunikationskanalerna, och hur personliga de är, samt automatiserad kundkontakt relevanta områden.

Bergendahls anser att de har nått den fjärde fasen, Strategic, i Altimeter's Six Stages of Digital Transformation för såväl Marknadsföring och försäljning som Service. ICA anser sig ha nått den femte fasen, Converged, gällande marknadsföring och försäljning, men bara den tredje fasen, Formalized, inom service. Netto är de som anser sig ha kommit kortast på sin digitaliseringsresa inom Marknadsföring och försäljning och befinner sig i den andra fasen, Present and Active, medan de har nått den tredje fasen, Formalized, inom service.

5.2.5 Intäktsflöden

Eftersom blocket intäktsflöden i affärsmodellkanvasen handlar om den bakomliggande idén och strukturen av ett företags intäktsflöden, och inte kring någon speciell intäktsbringande aktivitet, har inte någon del av värdekedjan placerats in här. I affärsmodellkanvasen diskuteras i detta block typiskt vilken typ av intäktsflöde olika segment skall generera, till exempel engångsbetalningar från kunder, transaktionsintäkter, eller prenumerationsbetalningar, fasta intäkter.

5.2.6 Nyckelresurser

I blocket nyckelresurser i affärsmodellkanvasen placeras resurser av olika slag som är essentiella för att få affärsmodellen att fungera. Dessa resurser kan vara såväl mänskliga som ekonomiska eller

intellektuella. Eftersom värdekedjan består av aktiviteter och inte resurser, har inga aktiviteter från värdekedjan placerats in i blocket nyckelresurser.

5.2.7 Nyckelaktiviteter

Nyckelaktiviteter i affärsmodellkanvasen syftar till de aktiviteter som ett företag måste vara kapabla att utföra för att få affärsmodellen att fungera. Det kan handla om allt från aktiviteter inom produktion till problemlösningsaktiviteter, men med den gemensamma nämnaren att de ska bidra till att skapa värde för företagets kunder. Eftersom värdekedjans syfte är att dela upp ett företags värdeskapande aktiviteter som tillsammans skapar en produkt eller service, blir det naturligt stor överlappning mellan affärsmodellkanvasens nyckelaktiviteter och värdekedjans aktiviteter. Detta leder i sin tur till att de flesta aktiviteter i värdekedjan placeras in i just nyckelaktivitetetsblocket i affärsmodellkanvasen, se **Figur 21** för en komplett lista av de aktiviteter som placerats in i blocket.

De enda aktiviteter från värdekedjan som inte räknas in i nyckelaktivitetesblocket i affärsmodellkanvasen är marknadsföring och försäljning samt service, då dessa aktiviteter inte har setts som essentiella för att företagen i studien skall kunna bedriva sin kärnverksamhet. I marknadsföring och försäljning är det framförallt fokus på marknadsföring som inte är essentiellt, medan företagens försäljning framförallt har räknats in i Operationsaktiviteten i värdekedjan.

Då aktiviteterna som placerats in under nyckelaktiviteterna i affärsmodellkanvasen anses vara livsnödvändiga för företagen, går det inte att särskilja vissa delar av aktiviteterna som är mer av en nyckelaktivitet än andra delar. Således räknas samtliga delar av samtliga aktiviteter in i nyckelaktivitetesblocket i affärsmodellkanvasen.

5.2.8 Nyckelpartnerskap

Nyckelpartnerskap utgör det nätverk av leverantörer och partners som krävs för att affärsmodellen ska fungera. De nyckelpartnerskap som går att finna i värdekedjan, i denna studie, är de relationer inköpsfunktionen har med sina leverantörer. Således påverkar den digitalisering som sker i inköpsfunktionen nyckelpartnerskapsdimensionen i affärsmodellen.

Gemensamt för alla företag är att de antingen har gett, eller inom snar framtid kommer att ge, sina största leverantörer tillgång till sina inköpssystem. Vidare är också en gemensam nämnare att samtliga studerade företag har automatiska beställningspunkter. Samtliga företag menar att leverantörernas digitala mognad påverkar hur inköp sker, för mindre leverantörer kan inköp ske via email, medan större leverantörer har direkt tillgång till inköpssystemen.

ICA och Netto anser sig båda ha nått den tredje fasen, Formalized, medan Bergendahls anser att de nått den fjärde fasen, Strategic.

5.2.9 Kostnadsstruktur

Blocket kostnadsstruktur i affärsmodellkanvasen handlar om den bakomliggande idén och strukturen av ett företags kostnader, och inte kring någon speciell intäktsbringande aktivitet. Alltså har inte någon del av värdekedjan placerats in här. I affärsmodellkanvasen diskuteras i detta block typiskt hur kostnader ska ses på. Ska företaget exempelvis vara kostnadsdrivet och fokusera på att minimera kostnader, eller ska det istället vara värdedrivet och fokusera på att leverera ett så högt värde som möjligt framför låga kostnader.

5.2.10 Kvantifiering av digitaliseringens påverkan på affärsmodellen

Digitaliseringen påverkar affärsmodellen i två dimensioner, antal aktiviteter som ingår i respektive block i affärsmodellen samt vilken fas respektive aktivitet har nått i Altimeter's Six Stages of Digital

Transformation. Dessa två dimensioner kommer i kvantifieringen benämnas som total digitaliseringspåverkan samt digitaliseringsintensitet.

Total digitaliseringspåverkan beräknas som det totala antalet aktiviteter som påverkar ett visst block av affärsmodellen. Påverkas ett block i affärsmodellen av fyra aktiviteter från värdekedjan kommer digitaliseringspåverkan för det blocket således bli fyra. Denna dimension, total digitaliseringspåverkan, påvisar hur benägen affärsmodellen är att påverkas av digitaliseringsinitiativ i värdekedjan.

Digitaliseringsintensiteten beräknas som ett totalt genomsnitt av samtliga faser som de olika företagen befinner sig i för de aktiviteter i värdekedjan som placerats in i ett visst block i affärsmodellen. Denna genomsnittliga fas påvisar hur strukturerat digitaliseringsarbetet sker samt hur långt digitaliseringsarbetet har kommit i ett specifikt block i affärsmodellen.

Se digitaliseringsintensitet och digitaliseringspåverkan för samtliga delar av affärsmodellkanvasen nedan.

Kundsegment

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 5

Bergendahls: 4

Netto: 2

Total digitaliseringsintensitet: 3,67

Digitaliseringspåverkan: 1

Värdeerbjudande

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 3

Bergendahls: 5

Netto: 2

Total digitaliseringsintensitet: 3,33

Total digitaliseringspåverkan: 1

Kanaler

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 3,5

Bergendahls: 3,5

Netto: 3,75

Total digitaliseringsintensitet: 3,58

Total digitaliseringspåverkan: 4

Kundrelationer

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 4

Bergendahls: 4

Netto: 2,5

Total digitaliseringsintensitet: 3,5

Total digitaliseringspåverkan: 2

Intäktsflöden

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 0

Bergendahls: 0

Netto: 0

Total digitaliseringsintensitet: 0

Total digitaliseringspåverkan: 0

Nyckelresurser

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 0

Bergendahls: 0

Netto: 0

Total digitaliseringsintensitet: 0

Total digitaliseringspåverkan: 0

Nyckelaktiviteter

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 3,57

Bergendahls: 3,83

Netto: 3,71

Total digitaliseringsintensitet: 3,7

Total digitaliseringspåverkan: 7

Nyckelpartnerskap

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 3

Bergendahls: 4

Netto: 3

Total digitaliseringsintensitet: 3,33

Total digitaliseringspåverkan: 1

Kostnadsstruktur

Digitaliseringsintensitet per företag:

ICA: 0

Bergendahls: 0

Netto: 0

Total digitaliseringsintensitet: 0

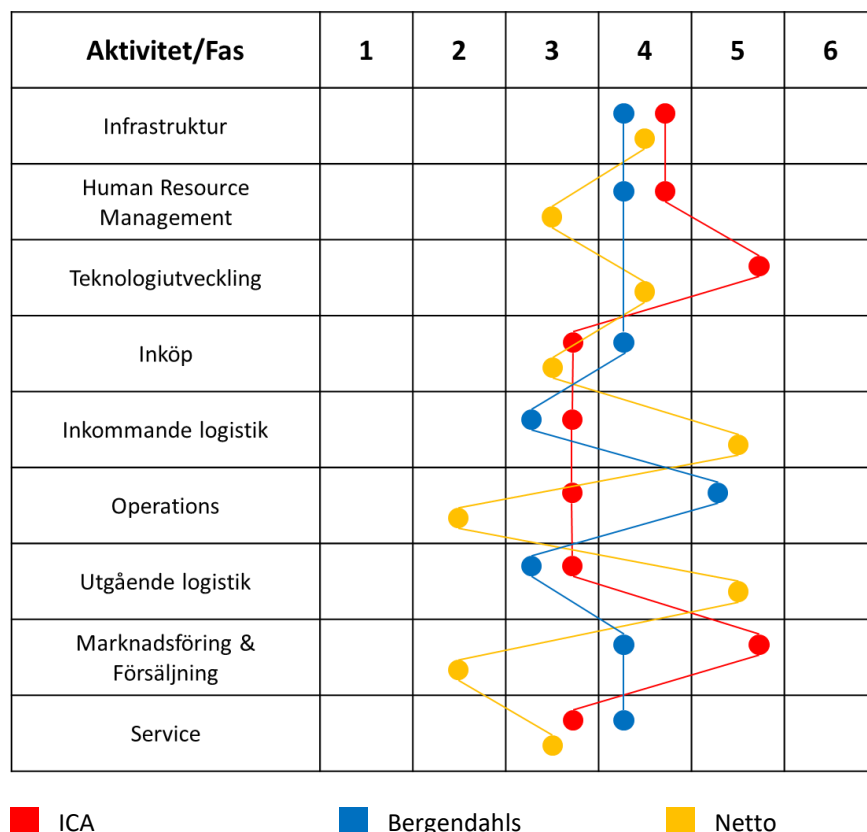
Total digitaliseringspåverkan: 0

6. Resultat

Genom studien har det framkommit flera olika resultat, såväl resultat baserade på analyser av författaren som empiriska resultat från intervjuer. Nedan presenteras studiens viktigaste resultat.

6.1 Empiriska resultat

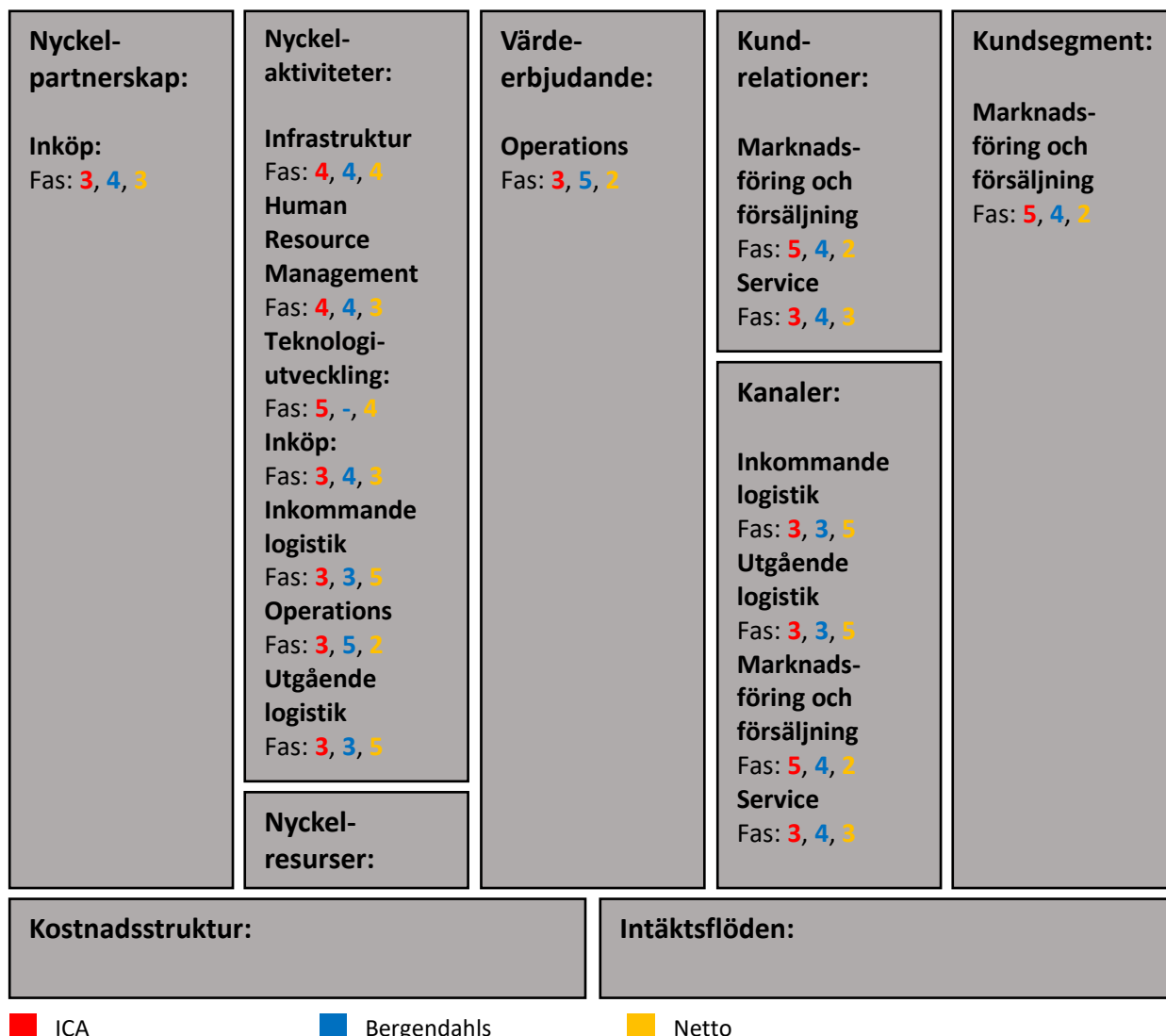
De huvudsakliga empiriska resultaten utgörs av klassificeringen av vilken digitaliseringsfas de olika studerade företagen befinner sig i för de olika delarna av värdekedjan. Resultaten presenteras första gången i **5.4 Sammanfattande jämförelse av digitaliseringen i värdekedjan** men återges här i **Figur 20**.



Figur 20 – Sammanfattande modell av studiens empiriska resultat

6.2 Resultat från analysens första del

I analysens första del överfördes de olika aktiviteterna från värdekedjan till affärsmodellkanvasens olika block. Samtidigt som aktiviteterna överfördes till affärsmodellkanvasen medfördes också faserna i vilka de studerade företagen befann sig i. Resultaten presenteras första gången i **6.1.9 Sammanfattande modell** men återges här i **Figur 21**.



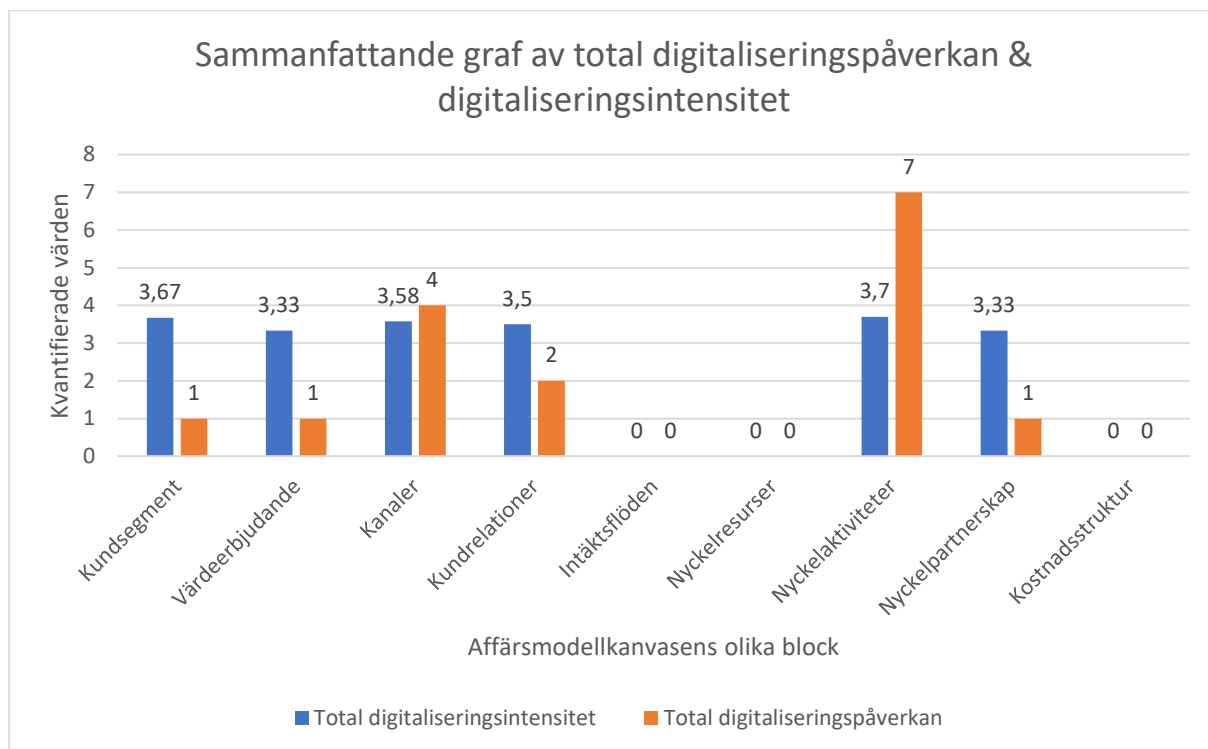
Figur 21 – Sammanfattande modell av resultaten från analysens första del

6.3 Resultat från analysens andra del

I analysens andra del analyserades och förklarades digitaliseringens påverkan för respektive del av värdekedjan. Därefter kvantifierades hur respektive block av affärsmodellen påverkades av hur olika aktiviteter av värdekedjan digitaliserades. Denna kvantifiering skedde utifrån två dimensioner:

- Digitaliseringsintensitet som beskriver vilken genomsnittlig fas samtliga aktiviteter i ett block av affärsmodellen befinner sig i.
- Digitaliseringspåverkan som beskriver hur många olika delar av värdekedjan som påverkar respektive block av affärsmodellen.

Resultaten presenteras första gången i **6.2.10 Kvantifiering av digitaliseringens påverkan på affärsmodellen** men sammanfattas i Figur 22 nedan.



Figur 22 – Sammanfattande modell av resultaten från analysens andra del

7. Slutsatser

Syftet med denna studie går att dela upp i två delar, där den första delen är att undersöka vilka delar av företag som har en hög grad av digitalisering. Studiens andra del syftar till att beskriva och förstå hur digitaliseringen av företagens olika delar påverkar affärsmodellen.

För att förstå och dela upp de studerade företagen i lämpliga och definierade delar, för vilka digitaliseringen kunde undersökas, användes modellen för värdekedjan. Utifrån denna modell, tillsammans med en modell för digitaliseringsmognad, fick de studerade företagen bedöma och motivera sin digitalisering i värdekedjans olika aktiviteter. De empiriska resultaten från denna del av studien påvisade stor spridning i vilka delar de huvudsakliga digitaliseringsinitiativen inom de olika företagen togs. I somliga delar ansåg de olika företagen befinna sig i samma, eller nästan samma, fas, medan de i andra delar, inte visade någon samstämmighet. Detta innebär att det i denna studie inte går att se några generella trender kring vilka delar av företag som har en hög grad av digitalisering.

För att skapa en enhetlig bild av hur företagens affärsmodeller är uppbyggda användes affärsmodellkanvasen. Till denna modell överfördes aktiviteterna från värdekedjan, tillsammans med de olika digitaliseringsfaser de olika studerade företagen befann sig i. Då de empiriska resultaten hade överförts från värdekedjan till affärsmodellkanvasen gick det fortfarande inte att uttyda något tydligt mönster.

Först när de empiriska resultaten för de studerade bolagen aggregerades, och samtidigt kvantifierades, i de respektive blocken av affärsmodellen utkristalliserades ett mönster. I den slutgiltiga modellen som skapades går det att se hur affärsmodellen påverkas av de digitaliseringsinitiativ som tas i värdekedjan.

Den första dimensionen där det tydligt går att se digitaliseringen i affärsmodellen, är antalet aktiviteter från värdekedjan som påverkar affärsmodellen. Där framgår tydligt att nyckelaktiviteterna är den del av affärsmodellkanvasen som påverkas av flest antal aktiviteter från värdekedjan, medan intäktsflöden och resurser inte påverkas av någon aktivitet. Även kanaler och kundrelationer påverkas av ett flertal aktiviteter medan kundsegment, värdeerbjudande och nyckelpartnerskap endast påverkas av en.

Det går även att se digitaliseringen i en andra dimension, nämligen i vilken genomsnittlig fas de studerade företagen befinner sig i. Genom att aggregera datan kring vilken fas företagen befinner sig i, går det att påvisa i vilken del av affärsmodellen digitaliseringsarbetet har kommit längst och alltså också vilken del som påverkats mest av digitaliseringen i värdekedjan. Även i denna dimension är nyckelaktiviteter den del av affärsmodellen som har påverkats mest, med en genomsnittlig fas på 3,7. Längst ner i skalan finns nyckelpartnerskap och värdeerbjudande som endast i snitt har nått fas 3,33.

Tillsammans ger de två dimensionerna en tydlig bild av hur affärsmodellen påverkas av hur värdekedjans olika aktiviteter digitaliseras. Antalet aktiviteter som påverkar de olika blocken av affärsmodellen visar hur benägna dessa block är att förändras av digitaliseringsinitiativ i organisationen. Den genomsnittliga fasen visar istället en ögonblicksbild av digitaliseringen av de olika delarna av affärsmodellen.

8. Reflektioner

8.1 Reflektioner kring studiens resultat och slutsatser

Då studien har utförts över en begränsad tidsperiod och med begränsade resurser, har endast ett fåtal företag som är verksamma inom en viss bransch, dagligvaruhandeln, i Sverige kunnat studeras. Detta leder i sin tur till att studiens resultat inte kan anses allmängiltigt för alla företag eller samtliga företag verksamma inom dagligvaruhandeln, utan endast för de som ingått i studien.

Vidare har den begränsade tiden lett till att företagen själva har fått ange vilken digitaliseringsfas de är i, baserat på den modell som presenterats i det teoretiska ramverket. Detta gör att individuella tolkningar och andra personliga åsikter kan återspeglas i empirin, vilket gör resultaten mellan företagen svåra att jämföra. Denna aspekt försvinner dock i viss utsträckning när datan aggregeras, vilket gör slutsatserna kring digitaliseringspåverkan och digitaliseringsintensitet relevanta.

8.2 Studiens kunskapsbidrag

Studiens huvudsakliga kunskapsbidrag till akademien ligger på modellnivå, och kretsar kring hur det går att koppla värdekedjans aktiviteter till affärsmodellens olika delar. Båda modeller beskriver på ett komplett sätt ett företag, men ur två olika dimensioner. Genom att koppla samman värdekedjans aktiviteter med affärsmodellkanvasens mer abstrakta delar går det att på ett holistiskt sätt förstå ett företags aktiviteter och hur dessa samspelar med det underliggande existensberättigandet.

För de företag som har deltagit i studien ger uppsatsen en bild av hur andra företag i branschen arbetar med, och ser på, digitalisering. Vidare får företagen också en bild av hur de digitaliseringsinitiativ de tar ut i organisationen påverkar affärsmodellen, vilket kan vara värdefull kunskap vid prioritering av investeringar och liknande.

8.3 Framtida forskning

Denna studie fokuserar på företag verksamma inom detaljhandeln, vilket gör det svårt att säga något om hur värdekedjan kan kopplas ihop med affärsmodellkanvasen inom andra branscher. Som en framtida studie hade det varit intressant att endast fokusera på hur värdekedjan och affärsmodellen hänger samman. En särskilt intressant studie hade varit om det hade gått att göra en universell modell, generellt giltig för alla branscher, för hur värdekedjans aktiviteter kan placeras in i affärsmodellen.

Vidare hade det varit intressant att ta fram en modell som på något vis gör det möjligt att på ett mer kvantitativt sätt undersöka digitaliseringen inom företag, istället för att som i denna studie undersöka digitaliseringen kvalitativt och därefter transformera den erhållna kvalitativa datan till kvantitativ data. Eventuellt hade det gått att bygga vidare på den modell som används i studien, och införa kvantifierbara parametrar, eller om det går att skapa en helt ny modell.

Slutligen hade det för framtida forskning varit intressant att göra en studie likt denna för att undersöka hur digitalisering påverkar affärsmodellen för företag verksamma i andra branscher. En komparativ analys av branscher hade sedan kunnat göras för att undersöka digitaliseringens generella påverkan på affärsmodellen över flera branscher.

Referenslista

- Altimeter. 2016. *The race against Darwinism: Six stages of digital transformation*.
<https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/altimeter--the-six-stages-of-digital-transformation--2016> [2017-06-29]
- Bergendahls. 2017. *Detta är Bergendahls – mat, mode, heminredning –*.
<http://www.bergendahls.se/images/Bergendahlsbroschyr.pdf> [2019-04-27]
- Bergendahls a. UÅ. *Bergendahls Food*. <http://www.bergendahls.se/bergendahls-food/food.html> [2019-04-27]
- Bergendahls b. UÅ. *Framåt tillsammans – vår vision & affärsidé*.
<http://www.bergendahls.se/Nyheter/framat-tillsammans.html> [2019-04-27]
- Bergendahls c. UÅ. *Matöppet är de personliga närbutikerna*.
<http://www.bergendahls.se/Matoppet/matoeppet-aer-de-personliga-naerbutikerna.html> [2019-04-27]
- Bränström, Sara L. 2015. *Få aktörer har makten över maten*. Svenska Dagbladet, 27 juni.
<https://www.svd.se/fa-matkedjor-att-valja-pa> [2018-11-04]
- Digitaliseringskommissionen. 2016. *För digitalisering i tiden*. (SOU 2016:89). Stockholm: Näringsdepartementet.
- DLF, Delfi & HUI Research. 2018. *Dagligvarukartan 2018*. <https://www.delfi.se/wp-content/uploads/Dagligvarukartan-2018.pdf> [2018-10-10]
- DLF. 2018a. *Multichannel 2022: Dagligvaruhandeln under press från andra säljkanaler*.
<https://www.dlf.se/nyhet/dagligvaruhandeln-under-press-fran-andra-saljkanaler/> [2018-11-04]
- DLF. 2018b. *En digitaliserad dagligvaruhandel rycker allt närmare*. <https://www.dlf.se/nyhet/en-digitaliserad-dagligvaruhandel-rycker-allt-narmare/> [2018-11-04]
- Fonseca, Luis Miguel. 2017. *Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits*. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, vol. 12, no. 1, pp. 386-397.
- Höst, Martin., Regnell, Björn & Runesson, Per. 2006. *Att genomföra ett examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- ICA a. UÅ. *Våra segment*. <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet> [2019-04-27]
- ICA b. UÅ. *ICA Sverige*. <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet> [2019-04-27]
- ICA c. UÅ. *Affärsmodell*. <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet> [2019-04-27]
- Intervjuperson 1 a; IT, ICA. 2018. Telefonintervju 5 juli.
- Intervjuperson 1 b; IT, ICA. 2018. Telefonintervju 2 oktober.
- Intervjuperson 2 a; Affärsutveckling, Bergendahls. 2018. Intervju 18 juli.
- Intervjuperson 2 b; Affärsutveckling, Bergendahls. 2018. Telefonintervju 28 september.

Intervjuperson 3; Supply chain, Bergendahls. 2018. Telefonintervju 30 oktober.

Intervjuperson 4; IT, Netto. 2018. Telefonintervju 31 augusti.

Johnson, Gerry., Whittington, Richard & Scholes, Kevan. 2012. *Fundamentals of strategy*. 2. uppl. Harlow: Pearson Education.

McKinsey. 2016. *Digital in industry: From buzzword to value creation*.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-in-industry-from-buzzword-to-value-creation> [2018-04-17]

Netto. UÅ. *Historia*. <https://netto.se/om-netto/historia> [2019-04-27]

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Skärvad, Per-Hugo & Olsson, Jan. 2011. *Företagsekonomi 100*. 15. uppl. Malmö: Libris AB.

Unruh, Gregory & Kiron, David. 2017. *Digital Transformation on Purpose*.

<https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> [2018-04-17]

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber AB.