



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Betydelsen av dynamisk kapabilitet vid utveckling av en digital strategi

En fallstudie av Nordisk slutkundsmarknad i Sverige

**The importance of dynamic capability in developing a
digital strategy**

A case study of the Nordic End User Market in Sweden

**HESSAM AZAD
MALIN ELEBRING**

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr. 2015:023

Abstrakt

Dynamisk kapabilitet är en egenskap som blivit att betrakta som alltmer viktig hos organisationer. Dynamisk kapabilitet bidrar till en starkare förmåga, för organisationer, att anpassa sig i föränderliga miljöer och dynamiska funktioner bidrar till ökad effektivisering, konkurrenskraft och flexibilitet. I digitala strategier blir dynamisk kapabilitet särskilt aktuell, då dynamisk kapabilitet kan verka främjande för den viktigaste dimensionen i en digital strategi – hastighet. Hastighet avser såväl hastighet i nätverksbildning och anpassning som hastighet i produktlansering och beslutsfattande. Denna uppsats fokuserar på att undersöka dynamisk kapabilitet vid framtagandet av en digital strategi. Vi genomförde en interpretativ studie hos ett svenskt energibolag. I likhet med hela den nordiska energimarknaden står de inför utmaningen att implementera en digital strategi för att möta den så kallade ”Nordiska slutkundsmarknaden”. Denna strategi kommer att innebära betydande förändringar i såväl kundkommunikation som i interna processer och koncerngemensamma beslut. Framförallt förväntas den påverka och utmana organisationens dynamiska kapabiliteter. De slutsatser som presenteras framhåller att dynamisk kapabilitet kan anta rollen som hastighetsfrämjande i en digital strategi och således bidra till ökad framgång i den digitala strategin i sig. Dynamisk kapabilitet kan även anta rollen som en mekanism för spridning av kunskap, då dynamisk kapabilitet främjar en organisations nyttjande av egna resurser och således sin egen kunskap.

Nyckelord: digital strategi, dynamisk kapabilitet, nordisk slutkundsmarknad

Abstract

Dynamic capability is a capacity that has been considered to be increasingly important in organizations. Dynamic capability contributes to a stronger ability for organizations to adapt to changing environments and dynamic features contributing to increased efficiency, competitiveness and flexibility. This thesis focuses on exploring the role played by dynamic capability in the development of a digital strategy. We conducted an interpretive study of a Swedish Energy company. As with the entire Nordic energy market, the organization is facing the challenge of implementing a digital strategy to meet the so called "Nordic End User Market". This strategy will involve significant changes in customer communications, internal processes and corporate decisions. Most importantly, it is expected to influence and challenge the organization's dynamic capabilities. The conclusions presented emphasize that dynamic capability can assume the role of "speed promoter" of a digital strategy and thus contribute to greater success in the digital strategy itself. The role of speed promoter includes speed of products launches, speed of decision making and speed of network formation and adaptation. Dynamic capability can also assume the role of a mechanism for the dissemination of knowledge, since dynamic capability promotes an organization's use of its own resources and thus their own knowledge.

This report is written in Swedish.

Keywords: digital strategy, dynamic capability, nordic end user market

TACK

Vi vill rikta ett stort tack till "Energibolaget" för all hjälp som de tillhandahållit under arbetets gång.

Vi vill rikta ett extra stort tack till vår kontaktperson hos Energibolaget samt till de informanter som ställt upp för att hjälpa oss med värdefull information och input.

Slutligen vill vi också tacka vår handledare Lisen Selander för ovärderligt stöd och goda råd under hela processen att framtaga denna uppsats. Lisen hjälpte oss att bibehålla fokus och finna vår väg genom detta arbete. Ett varmt tack till dig.

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introduktion | 6 |
| 1.1 | Problemområde | 8 |
| 1.2 | Syfte och frågeställning | 9 |
| 1.3 | Avgränsningar | 9 |
| 1.4 | Disposition | 9 |
| 2 | Teoretiskt ramverk | 11 |
| 2.1 | Definitioner av dynamisk kapabilitet | 11 |
| 2.2 | Dimensioner av dynamisk kapabilitet | 12 |
| 2.2.1 | Kunskap | 13 |
| 2.2.2 | Flexibilitet | 14 |
| 2.3 | Dynamisk kapabilitet för utveckling av digitala strategier | 16 |
| 3 | Metod | 18 |
| 3.1 | Fallstudieobjektet | 18 |
| 3.2 | Datainsamling | 19 |
| 4 | Resultat | 22 |
| 4.1 | Dynamisk kapabilitet | 22 |
| 4.2 | Digital strategi | 29 |
| 5 | Diskussion och analys | 33 |
| 6 | Slutsats | 37 |
| 6.1 | Förslag på vidare forskning | 38 |
| 7 | Referenser | 39 |

Bilaga 1 – Intervjuguide

1 Introduktion

Elmarknaden är under konstant utveckling, där den teknologiska utvecklingen tillsammans med politiska krav för främjande av kunders ställning, ökad konkurrens, effektivare energiförbrukning och minskade koldioxidutsläpp bidrar till en innovation av nya tjänster och produkter. Det finns ingenting som tyder på att utvecklingens framfart kommer att avta, vare sig sett till teknologiska framsteg, politiska krav eller kunders behov. Snarare går det att se tendenser på att utvecklingstakten kommer att öka (Energimarknadsinspektionen 2014).

I oktober 2009 hölls det nordiska ministerrådet. Vid detta möte beslutade Nordens energiministrar att arbeta för att skapa en gemensam slutkundsmarknad för el. Detta skulle ske 2015 och kommer fortsättningsvis att benämnas som "*Nordisk slutkundsmarknad*" (Energimarknadsinspektionen 2013).

Enligt rapporten "Informationshanteringsmodell på den framtida svenska elmarknaden" som tagits fram av Energimarknadsinspektionen (2014) beskrivs den svenska elmarknadens nuvarande informationshanteringsmodell som en "alla-till-alla modell". De aktörer som medverkar kommunicerar således direkt med varandra.

Dock rör sig den svenska elmarknaden mot en elhandlarcentrisk modell där nordiska, och europeiska länder, skall integreras alltmer på marknaden. Samtidigt ökar kraven på effektivare energianvändning och mer frekvent mätning av energiförbrukning hos kunder (Energimarknadsinspektionen 2014).

I en modell där elhandlaren vidtar en central roll, ges nya aktörer möjlighet att få in en fot på marknaden. Konkurrensen mellan olika elhandlare ökar, då kunden ges ett större utbud av elleverantörer. Nätägarna behåller dock sitt monopol på marknaden (då kabeln som kopplas till anläggningen inte kan tas över – utan enbart elen som levereras via kabeln).

Den nordiska slutkundsmarknaden kommer att anamma en modell som består av en så kallad digital *tjänstehubb*. Denna skall fungera som en central punkt för informationsutbyte mellan olika aktörer på elmarknaden. Således genomförs leverantörsbyte, flytt samt andra centrala processer genom tjänstehubben. Tjänstehubben kan fungera på två sätt:

- 1) Tjänstehubben kan anta en centraliserad roll i dess lagring av data. Således levererar marknadsaktörer mätvärden och annan data till ett centralt lager som sedan organiseras av huvudmannen för tjänstehubben.
- 2) Tjänstehubben kan anta en decentraliserad roll i dess lagring av data. Då är det, i huvudsak, elnätsföretagen som ansvarar för mätvärden och övrig information.

I dagsläget är det inte klarlagt vilken av dessa roller som tjänstehubben kommer att anta när den sätts i bruk i Sverige 2018 (Energimarknadsinspektionen 2014).

Nordisk slutkundsmarknad strävar efter utgångspunkten att främja kundvänlighet, en välfungerande gemensam marknad med neutrala nätägare samt förbättrad konkurrens med ökad effektivitet. Kundens behov skall stå i centrum och marknadens aktörer skall erhålla ökad tydlighet gällande rollfördelning och ansvar (Energimarknadsinspektionen 2014).

I dagsläget kommer en elkund framförallt i kontakt med elmarknaden i samband med faktureringsfrågor, flytt och byte av elhandlare. I dessa frågor har kunden kontakt med såväl nätägaren som elhandlaren. Vid införandet av Nordisk slutkundsmarknad består utgångspunkten i att kundens enda kontakt skall vara elhandlaren. Elhandlaren skall då ansvara för ovannämnda processer – fakturering; flytt; och byte av elhandlare (Energimarknadsinspektionen 2013).

Exempelvis skall då kunden endast kontakta elhandlaren i samband med en flytt, och det blir sedan elhandlarens uppgift att vidarebefordra informationen och kontakta övriga aktörer. Exempelvis kontaktas nätägaren vid in- och utflytt, och i tillämpliga fall även kundens befintliga elhandlare, av den nya elhandlaren istället för av kunden själv. Idag är det dock nätägaren som har huvudansvaret för att hantera ärenden som rör flytt. (Energimarknadsinspektionen 2013).

Till följd av detta kommer således nätägaren att förlora samtlig kundkommunikation som existerar i dagsläget. En sådan elhandlarcentrisk modell kräver att elhandlaren ges möjlighet att få tillgång till de uppgifter som behövs för att effektivt kunna ge korrekt information till kunden. Detta blir extra viktigt då elmarknaden är en av de marknader, som i Sverige och Europa, har allra lägst förtroende från sina kunder. (Energimarknadsinspektionen 2013; Energimarknadsinspektionen 2014).

I dagsläget sker informationshanteringen på en högst decentraliserad nivå. Detta innebär att data huvudsakligen lagras och hanteras i aktörernas egna IT-system. Till följd av detta styrs kvalitet och tillgänglighet, i dagens informationshanteringsmodell, mycket av hur pass väl olika aktörers system fungerar och kommunicerar med varandra. (Energimarknadsinspektionen 2014).

Hubben kommer att överta nätägarens ansvar att leverera balansavräkning, och data kommer nu även att tillgängliggöras för slutkunden. I Danmark (där denna modell redan införts) har en lösnings vals där elhandlarens hemsida ger åtkomst till datan (Energimarknadsinspektionen 2014).

Sammanfattningsvis så står Energibolaget inför en stor organisatorisk förändring till följd av att affärsområdet som tillhandahåller nät, inte länge kommer att kommunicera med kunder på samma sätt som i dagsläget. Det är inte klarlagt hur dessa förändringar skall hanteras när tjänstehubben sätts i bruk och Energibolaget har en önskan om att vara väl förberedda när Nordisk slutkundsmarknad införs för att, på så sätt, inneha konkurrenskraft gentemot andra elbolag som också påverkas av den Nordiska slutkundsmarknaden.

1.1 Problemområde

Snabb utveckling av digitala infrastrukturer och imponerande förbättringar i information, kommunikation och teknologi har lett fram till nya utmaningar och möjligheter för organisationer. Tiden är inne för att företags strategier anpassas till dessa nya förutsättningar och begreppet IT-strategi bör omdefinieras och bör nu anamma namnet "Digital strategi" (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman 2013). Med detta påpekande vill Bharadwaj et al. (2013) ta avstånd från att betrakta IT-strategi som underordnad ett företags affärsstrategi, och istället se IT-strategin som en sammanslagning mellan teknologi och ledning. Detta skulle, enligt Bharadwaj et al. (2013), verka främjande för ökad digitalisering och således utgöra ett första steg mot en digital strategi.

Dynamisk kapabilitet, och dynamiska funktioner, är en rad specifika och identifierbara processer, som återfinns i bl.a. produktutveckling, strategiskt beslutsfattande och bildande av allianser. Dessa processer är varken vaga eller upprepande abstraktioner. Processerna har signifikanta likheter mellan olika företag och branscher, till följd av

deras öppenhet mot homogenitet och utbytbart mellan olika företag (Eisenhardt & Martin 2000; Helfat 1997).

Eisenhardt och Martin (2000) menar att dynamiska processer skiljer sig gentemot andra former av processer då de är att betrakta som mer homogena, formbara och utbytbara än vad som vanligtvis antas. Inom marknader, som betraktas ha en måttlig grad av dynamisk kapabilitet, kan processerna likställas med *rutiner*. Detta innebär att processerna är detaljerade, analytiska och stabila och således bidrar med tämligen förutsägbara resultat. I höghastighetsmarknader betraktas dynamiska processer istället som enkla, men mycket känsliga processer, som kräver en hög dos av erfarenhet och där resultatet snarare bör betraktas som oförutsägbart (Eisenhardt & Martin 2000).

Dynamiska kapabiliteter gör det möjligt för företag att skapa nya produkter och processer samt att besvara förändrade marknadsförutsättningar (Helfat 1997).

1.2 Syfte och frågeställning

Vårt syfte med studien är att undersöka och vidare förstå vilken roll dynamisk kapabilitet kan anta vid framtagande av en digital strategi. Utifrån vårt syfte har vi formulerat följande frågeställning:

"Vilken roll kan dynamisk kapabilitet anta i framtagandet av en digital strategi?"

1.3 Avgränsningar

Studien har genomförts på ett företag som står inför förändringen som Nordisk slutkundsmarknad innebär. Dock kommer Nordisk slutkundsmarknad att införas vid och påverka samtliga energibolag som ligger i Norden, och i ett av länderna har den redan införts.

Således är vår studie av Nordisk slutkundsmarknad inte att betrakta som en helhetsstudie, utan undersökningen har fokuserat på Energibolaget och den svenska marknaden. Vårt perspektiv har varit begränsat till ett industriellt och organisatorisk perspektiv, varpå vår egentliga målgrupp är den faktiska organisationen snarare än kunderna

1.4 Disposition

I nästkommande avsnitt kommer vårt teoretiska ramverk att presenteras tillsammans med teoretiskt material som använts för att undersöka vårt syfte och vår frågeställning.

Detta efterföljs av en beskrivning av vår metod och vårt tillvägagångssätt. Sedermera presenteras vårt framkomna empiriska resultat som sedan diskuteras och analyseras. Avslutningsvis presenteras våra slutsatser och förslag till vidare forskning.

2 Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt kommer vi att introducera vårt teoretiska ramverk. Vi har utgått ifrån teorier och forskning kring dynamisk kapabilitet. Vi kommer att redogöra för viktiga dimensioner av dynamisk kapabilitet, definiera koncept samt belysa relationen mellan digitala strategier och dynamisk kapabilitet. Relationen mellan dynamisk kapabilitet och digitala strategier kommer framförallt att belysas ur ett kund- och serviceperspektiv.

De kunskaper, om dynamisk kapabilitet, som framkommit kan dock även kopplas samman till andra ramverk, t.ex. "Sense and Respond". Vi väljer dock att endast lägga vårt fokus på det ramverk som avser dynamisk kapabilitet.

2.1 Definitioner av dynamisk kapabilitet

Dynamisk kapabilitet utgör tillvägagångssätt för strategisk ledning och syftar till att förklara varför vissa företag är mer framgångsrika än andra när det gäller att bygga konkurrensfördelar inom dynamiska marknader (Easterby-Smith & Prieto 2008; Eisenhardt & Martin 2000; Teece, Pisano & Shuen 1997).

Dynamisk kapabilitet, och dynamiska förmågor, utgör en process med syfte att skapa bättre kompetens och färdighet hos en organisation för att kunna hantera miljöer där snabba förändringar sker (Agarwal & Selen 2009; Eisenhardt & Martin 2000). En viktig faktor är att företag skall ges möjlighet att nyttja sina egna resurser för att bl.a. kunna effektivisera processer som innefattar integration, konfiguration och genererande av vinst (Koch 2010). Dynamisk kapabilitet är särskilt viktigt i serviceorganisationer med anledning av att dynamiska förmågor ger en organisation chansen att utforska nya möjligheter, såväl systematiskt som proaktivt, samtidigt som de möjliggör förutseende av hot från konkurrerande innovationer (Agarwal & Selen 2009). Vidare bidrar dynamisk kapabilitet till att organisationer ges möjlighet att modifiera, utöka och förbättra såväl sina strategiska som operativa förmågor inför att hantera en specifik uppgift (Agarwal & Selen 2009).

I informationssystemens miljöer blir betydelsen, av dynamisk kapabilitet, räckvidden av en digitaliserad process. Dynamisk kapabilitets betydelse speglas också i flexibilitet i kundbemötande och medvetenhet hos entreprenören. Räckvidden av en digitaliserad process innefattar organisationens förmåga att distribuera integrerad och ansluten informationsteknik i aktiverade processer (Koch 2010).

Betydelsen av dynamisk kapabilitet påverkas av en organisations kundbemötande och en entreprenörs medvetenhet (Koch 2010; Simsek, Lubatkin, Veiga & Dino 2009). Ett gott kundbemötande och en god medvetenhet skapas genom en kundfokuserad kultur som motiverar kunder till engagemang och samtidigt bygger ett förtroende till kunden. Kunden kan till och med komma att betraktas som en partner när det kommer till att utforska och utnyttja möjligheter i organisationen. Medvetenhet hos entreprenör och organisation består i att undersöka marknaden samt att identifiera möjligheter till åtgärder, vilket förenklas vid användning av dynamisk kapabilitet (Koch 2010).

En organisations kapabiliteter kan anta formen som "inifrån-och-ut" eller "utifrån-och-in". En organisation som anammar inifrån-och-ut kapabilitet väljer att distribuera inifrån organisationen och tenderar att vara internt fokuserade, t.ex. när det gäller utveckling av teknik och rekrytering (Koch 2010). En organisation som däremot anammar en utifrån-och-in kapabilitet är externt orienterad. De inkluderar relationer med externa aktörer samt respons från marknaden. Det finns även organisationer som väljer att anamma ett mellanting av dessa två tillvägagångssätt. På så sätt sker strategisk utveckling inom nya produkter och service, genom kommunikation med både externa och interna aktörer för analys (Koch 2010).

När olika marknader (framförallt höghastighetsmarknader och marknader med måttlig grad av dynamisk kapabilitet) ställs mot varandra så ligger tyngdpunkten på olika fokus i processerna av dynamisk kapabilitet. I höghastighetsmarknader läggs tyngdpunkten på *val*, medan den, hos marknader med en måttlig grad av kapabilitet, läggs på *variation* (Eisenhardt & Martin 2000; Teece et al. 1997; Helfat 1997).

2.2 Dimensioner av dynamisk kapabilitet

Kapabilitet klassificeras ofta som antingen *teknologisk kapabilitet* och/eller *organisatorisk kapabilitet* (Eldon, Ja-Shen & Yuan-Ho 2006). Teknologisk kapabilitet innefattar IT kapabilitet som genereras från teknologisk utrustning, medan organisatorisk kapabilitet genererar IT kapabilitet som snarare kan betraktas som "osynlig" och som har sin grund i en *kunskapsbaserad* ekonomi (Eldon et al. 2006; Hedman, Nilsson & Westelius 2009).

Termerna *dynamisk kapabilitet* och *kunskap* används i huvudsak vid diskussioner gällande hur organisationer, på bästa sätt, kan hantera dynamiska och föränderliga miljöer som de befinner sig i (Easterby-Smith & Prieto 2008).

Kunskap, och hantering av kunskap, har presenterats som ett grundläggande strategiskt initiativ och som den viktigaste byggstenen för organisationer för att bibehålla sin konkurrenskraft (Easterby-Smith & Prieto 2008). Dynamisk kapabilitet, och dess funktioner, betonar förnyelse av resurser och hur dessa kan konfigureras om till nya funktioner och meriter (Easterby-Smith & Prieto 2008; Teece et al. 1997), medan kunskapshantering i huvudsak fokuserar på att leverera lösningar för att skapa, behålla, överföra och använda en organisations uttryck och kunskap (Easterby-Smith & Prieto 2008).

Forskare, med fokus på dynamiska kapabiliteter, menar att de dynamiska funktionernas natur och utveckling kan beskrivas med hjälp av kunskap (Eisenhardt & Martin 2000; Teece 1998; Easterby-Smith & Prieto 2008). Möjligheten att skapa, integrera, överföra och använda kunskap ligger till grund för en organisations kapacitet och konkurrenskraftiga fördel (Teece 1998).

2.2.1 Kunskap

Forskare, med ett primärt intresse för kunskapsprocesser, har börjat undersöka länkar mellan kunskap och dynamisk kapabilitet (Sambamurthy & Subramani 2005; Easterby-Smith & Prieto 2008). Kunskap och dynamisk kapabilitet sammanflätas framförallt genom lärandeprocesser. Easterby-Smith och Prieto (2008) menar också att kunskap aktiverar dynamiska förmågor och dess funktionella kompetenser. Detta ger en signifikant effekt på en organisations resultat. Kunskap och kompetens är underliggande dimensioner för framgångsrik dynamisk kapabilitet, då företag ges möjlighet att bygga upp sin kunskapsbank och styra sin resursomvandling inom den egna organisationen (Sambamurthy & Subramani 2005; Easterby-Smith & Prieto 2008).

Gupta och Bostrom (2005) lyfter fram nyttan av kunskap. En organisations kunskap har alltid varit en betydelsefull faktor att ta i anspråk när man ser till organisationens framgång, och ställer den i jämförelse med konkurrerande organisationer. Dock har vetenskapen om att en explicit kunskapsbank kan nyttjas som en organisatorisk tillgång, upptäckts relativt nyligen (Gupta & Bostrom 2005).

Den huvudsakliga problematiken hos organisationer har sällan bestått i att det inte finns vetskap om hur arbetet skall effektiviseras, utan snarare hur arbetet skall organiseras och hur informationsteknologi skall nyttjas för att kunna stödja och underlätta beslutsfattande (Gupta och Bostrom 2005).

Användning av kunskap relaterar till identifikation och analys av tillgänglig och efterfrågad kunskapstillgång med tillhörande processer. Kunskap gestaltar en organisations processer, och söker kombination av data och kapacitet kring informationsbearbetning från informationsteknologin. Men kreativitet och innovation från människor genererar också en kunskap som betraktas som viktig (Papazoglou & Ribbers 2006).

Kunskapstillgångar omfattar i huvudsak två saker – information och erfarenhet. Kunskapstillgångarna hos en organisation består i kunskap som avser marknader, produkter och processer (Papazoglou & Ribbers 2006). Dessa kunskapstillgångar skall då generera ytterligare kunskap i organisationens affärsprocesser så att det blir möjligt för organisationen att skapa värde och generera vinst. Med kunskap omfattas även efterföljande kontroll och planering av åtgärder som vidtas för att utveckla såväl kunskapstillgångar som processer, för att kunna uppfylla organisationens mål (Papazoglou & Ribbers 2006).

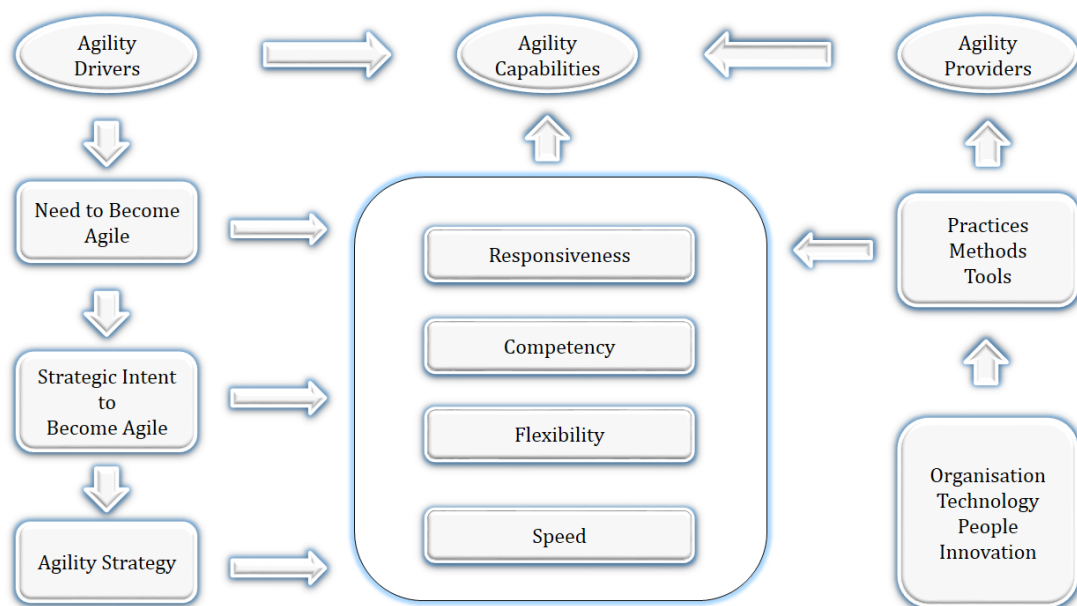
2.2.2 Flexibilitet

Den senaste tidens diskussioner inom strategisk ledning gynnar idén om dynamisk kapabilitet, som används i syfte att övervinna eventuell stelhet i organisationers uppbyggnad (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007). Dynamiska kapabiliteter avbildas ofta som kritiska framgångsfaktorer som företag använder för att de skall uppfattas som att de är i stånd att göra någonting som är korrekt i sin helhet (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007).

Sedan mitten av 1990-talet har organisationer ökat sitt fokus på kvalitet som avser kundbemötande och service. Flertalet forskare har börjat diskutera lyhördhet och flexibilitet som utbytbara termer (Li, Chung, Goldsby & Holsapple 2008; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007). Begreppen har konceptualiserats sett till såväl svarsbenägenhet som bemötande av krav från kunder. Detta har resulterat i att komponenter, från båda dessa koncept, överlappar varandra. Exempelvis vill somliga forskare betona lyhördhet

som flexibilitet, tillhandahållande av tjänster inför kriser samt förmåga att kunna hantera förändringar (Li et al. 2008). Andra forskare menar att flexibilitet främst betonas av tre aspekter – förmåga att svara på unika kundförfrågningar, möjlighet att anpassa sig till oförutsedda omständigheter samt förmågan att bibehålla fokus på kundernas förändrade behov. Sammanfattningsvis tyder inkonsekvensen, bland dessa begrepp, på sambanden mellan lyhördhet, flexibilitet och anpassningsförmåga (Li et al. 2008).

Figur 1, som redovisas nedan, redogör för en organisations flexibla kapabilitet. Denna kapabilitet består i huvudsak av lyhördhet, kompetens, snabbhet och flexibilitet i sig. Den flexibla kapabiliteten uttrycks av flexibla informationsförsörjare som härleds från fyra huvudsakliga källor, organisation; teknik; människor; och innovation. I modellen behandlas dessa fyra funktioner som paralleller. Dock har denna modell utmanats i andra studier, där forskare menar att hastighet bör betraktas som ett mått av graden av flexibilitet, samt att flexibilitet i sig är att betrakta som en kompetens snarare än en kapabilitet (Li et al. 2008).



Figur 1: Konceptuell modell av flexibilitet

Källa: Sharifi & Zhang (2001)

2.3 Dynamisk kapabilitet för utveckling av digitala strategier

Digital teknologi har en större öppenhet för dynamisk kapabilitet, än annan teknologi, och är således tåligare för förändringar och turbulenta miljöer. Digital teknologi förändrar också strukturen på sociala relationer i såväl kundmiljö som affärsmiljö, då sådan teknologi möjliggör nyttjande av bl.a. socialt nätverkande och sociala medier (Bharadwaj et al. 2013).

Att öka digitalisering av affärsprocesser, produkter och service gör det nödvändigt att förbättra kunskapen om digitala strategier (Mithas, Tafti & Mitchell 2013). Digitala strategier, såsom investeringar i informationsteknologi och IT outsourcing, är betydande element för affärsstrategier, generellt, till följd av att de ger organisationer möjlighet att särskilja sig från konkurrenter (Mithas et al. 2013). Hitintills har forskningen av hur organisationers framgång kan påverkas av digitala strategier och konkurrenskraft bara påbörjats (Mithas et al. 2013), men redan nu finns det indikationer på att företag som har en medvetenhet om konkurrenskraft, och tar detta med sig i sina investeringar, och avviker från branschens normer genom att investera avsevärt mycket mer eller mindre än branschgenomsnittet, får ett annorlunda resultat (Mithas et al. 2013).

Ett flertal försök att klassificera dynamiska kapabiliteter över organisationer har gjorts (Rashidirad, Soltani & Syed 2013). De tre främsta kategorierna som presenterats är integration, lärande och omformbarhet. Genom att förstå dessa kategorier och kunna sätta dem i samband med betydelsefulla processer, som främjar dynamiska kapabiliteter, kan organisationer tillskansa sig disciplinär kunskap och förståelse för hur värde kan skapas utifrån deras strategiska inriktning (Rashidirad et al. 2013).

Hastighet är en viktig dimension av digital strategi. Denna dimension avser såväl hastighet i nätverksbildning och anpassning som hastighet i produktlansering och beslutsfattande. Vid införandet av en digital strategi ligger inte värdet i att investera i högklassig teknik, utan i hur ökad tillgång till information kan förenkla och främja snabbare och mer effektiva beslut (Bharadwaj et al. 2013).

Bharadwaj et al. (2013) ger exempel på hur hastighet kan komma att påverka en organisation. Som exempel ges bl.a. att kundservice och förfrågningar, som helst skall besvaras i realtid, blir tillgängliga genom sociala medier, såsom Twitter och Facebook,

varpå långsam ärendehantering och besvaranden synliggörs för allmänheten. Klagomål som initierar att kunder är på väg bort från företaget kan få stora konsekvenser, men måste ändå betraktas som en naturlig konsekvens i den nya verkligheten som vi ställs inför (Bharadwaj et al. 2013).

Till följd av detta har många företag, som nyttjar digitala strategier, utvecklat en strävan efter att förbättra sina "Sense and respond-kapabiliteter" – som består i att känna av och besvara förändringar i omvärlden, exempelvis konkurrens, teknologisk utveckling och ekonomisk förändring (Bharadwaj et al. 2013; Overby, Bharadwaj & Sambamurthy 2006).

3 Metod

Uppsatsen är uppbyggd som en interpretativ studie (Klein & Myers 1999). Detta benämns även som *tolkande forskning* (Klein & Myers 1999) och kan hjälpa forskaren att förstå människors tanke och handling i såväl organisatoriska som sociala sammanhang. Tolkande forskning har potential att producera djupa insikter kring det aktuella fenomenet, som står i fokus i forskningen som bedrivs, och detta gäller i synnerhet informationssystem och utveckling av dessa (Klein och Myers 1999).

Vid valet av vårt syfte och vår frågeställning började vi med att söka relevant litteratur för det problemområde som vi ämnade undersöka (Patel & Davidson 2011). Vi ansåg det även som viktigt att tillskansa oss en god överblick över den kunskap som vi samlat in, för att därefter formulera vårt syfte och slutligen precisera det i vår frågeställning (Patel & Davidson 2011).

Walsham (1995) menar att teori är nyckelfrågan för samtliga forskare, oavsett ställningstagande och typ av studie. Teori kan framförallt användas på tre olika sätt i en studie: som en initial guide för design och datainsamling; som en del av en iterativ studie; och/eller som en slutlig produkt av studien (Walsham 1995). Vi har valt att använda vår teori i enlighet med det förstnämnda sättet – dvs. som en initial guide för design och datainsamling. Framförallt så har vi involverat vårt teoretiska ramverk i de intervjuer (Patel & Davidson 2011; Rogers, Sharp & Preece 2011) som vi genomfört (vår intervjuguide återfinns i bilaga 1). Detta för att erhålla data som går att koppla samman till vårt teoretiska ramverk, och som sedermera kan användas för att dra intressanta slutsatser. Dessa slutsatser sätts då i ett sammanhang som förbinder både teori och empiri (Walsham 1995). Detta sätt att arbeta benämns också som *hypotetiskt-deduktivt* (Patel & Davidson 2011).

För att tillhandahålla ett teoretiskt ramverk som består i ett djup snarare än bredd (Walsham 1995) valde vi att fokusera på ramverket dynamisk kapabilitet, och enbart bearbeta *kunskap* och *digital strategi* i förhållande till dynamisk kapabilitet, och således inte beskriva dessa begrepp djupgående i sin helhet.

3.1 Fallstudieobjektet

Vår fallstudie har genomförts på ett energibolag, hädanefter kallat "Energibolaget", som är att betrakta som en helhetsverksamhet i elbranschen. De tillhandahåller såväl elnät,

elhandel, fjärrvärme som bredband och kommer, precis som övrig elverksamhet i Sverige, att påverkas av införandet av Nordisk slutkundsmarknad.

Energibolaget har i dagsläget 120 000 kunder i sin elnätsverksamhet, 96 000 kunder inom elhandel, 13 000 kunder inom fjärrvärme och 2000 kunder inom bredband. Dessa kunder behöver inte nödvändigtvis vara fristående i respektive affärsområde, utan flera kunder kan ha avtal i flera olika enheter hos Energibolaget.

3.2 Datainsamling

I ett tidigt skede av arbetet diskuterade vi möjligheten att använda oss av enkäter (Patel & Davidson 2011; Rogers et al. 2011) för att erhålla ett kundperspektiv. Dock uteslöt vi denna forskningsmetod då kunderna kan finna det problematiskt att ta ställning i frågor som berör en händelse som ännu inte har skett (dvs. att Nordisk slutkundsmarknad ännu inte är implementerad). Samtidigt förändrades även vårt perspektiv från ett externt till ett industriellt och organisatoriskt perspektiv, varpå vår egentliga målgrupp blev den faktiska organisationen snarare än kunderna.

Vid fallstudier krävs ofta ett frekvent fysiskt deltagande hos den organisation eller grupp som man ämnar studera (Walsham 1995), och detta har vi försökt att ta hänsyn till i möjligaste mån, trots relativt långa geografiska avstånd. Vi har besökt Energibolaget vid två tillfällen för att genomföra intervjuer, men också för att delta i en workshop som avsåg kundnöjdhet och diskussion kring nya idéer för detta ändamål. Vi har även genomfört tre stycken möten via Skype och utbytt information via en portal som Energibolaget tillhandahåller.

Då tillgängligheten på informanter var god valde vi att genomföra intervjuer som vår huvudsakliga teknik för informationsinsamling. Vi genomförde personliga intervjuer (Patel & Davidson 2011), genom att vi träffade informanten vid ett möte, men vi genomförde även intervjuer via Skype och telefon.

Vi valde att genomföra intervjuerna enligt dessa olika tillvägagångssätt till följd av det geografiska avståndet mellan oss och informanterna, men även med anledning av att tillvägagångssätten kan leda till olika utfall (Rogers et al. 2011). Exempelvis kan personliga intervjuer leda till att informanten, medvetet eller omedvetet, upplever en högre iver att tillfredsställa personen som genomför intervjun och svara "på rätt sätt" – dvs. det som informanten *tror* att personen som genomför intervjun vill höra. Vid

telefonintervjuer kan somliga informanter uppleva ett större svängrum för sanningsenlighet, men det bör tas i beaktande att detta inte alls behöver stämma i samtliga fall (Rogers et al. 2011).

Det finns givetvis även fördelar med personliga intervjuer, då personen som genomför intervjun då ges möjlighet att tillvarata information som är omöjlig att uppfatta vid telefonintervjuer. Exempelvis är det endast möjligt att uppfatta kroppsspråk och ansiktsuttryck genom intervjuer där de båda parterna ser varandra (Rogers et al. 2011).

Inför intervjuerna hade vi utformat en intervjuguide (Patel & Davidson 2011; Rogers et al. 2011) innehållande öppna frågor – dvs. frågor där informanterna kunde ge oss omfattande svar utifrån deras eget perspektiv. Detta var av stor vikt för oss då vi ville utröna hur olika aktörer såg på samma fenomen, och om det fanns markanta skillnader i synsätten eller t.o.m. i deras världsbilder. Vi genomförde totalt fyra stycken intervjuer som vi spelade in på både mobiltelefon och dator och därefter transkriberade i sin helhet. Intervjuerna som genomfördes tog mellan 25-60 minuter. Våra informanter valdes utifrån sina roller och expertiskunskaper. Vi önskade erhålla information ur olika perspektiv varpå vi var noggranna med att inte välja informanter med samma ställning eller arbetsuppgifter/ansvarsområden. Detta för att således öka variation och synsätt i informanternas svar, men även för att se om det förekom likheter mellan olika befattningshavare.

Efter att vi transkriberat intervjuerna läste vi igenom dessa för att koda materialet utifrån vårt syfte och vår frågeställning. Dessa koder delades sedan in i olika övergripande kategorier som presenteras i vårt empiriska resultat.

Det finns inget korrekt eller felaktigt sätt att bedriva kvalitativa studier (Patel & Davidson 2011) utan tekniker och metoder som används bör väljas utefter rådande omständigheter och vilka möjligheter som finns för informationsinsamling i aktuell situation (Patel & Davidson 2011). Vi hade sannolikt erhållit mer data, som hade kunnat bidra till ett större djup i studien, genom att genomföra fler intervjuer och även enkätundersökningar med kunder, men sett till riskerna med enkätundersökningen (där det kan vara svårt för kunderna att ta ställning i en händelse som ännu icke inträffat) samt tidsaspekten ansåg vi att fyra stycken intervjuer skulle kunna ge oss ett tillräckligt underlag. Vi ville heller inte riskera att tiden inte skulle räcka till, med tanke på att såväl

analys som transkribering av intervjuer är tämligen tidskrävande processer (Patel & Davidson 2011).

Intervjuerna som vi har genomfört behandlas i enlighet med anonymisering och sekretess (Patel & Davidson 2011; Rogers et al. 2011) och kommer således att presenteras summariskt och utan inbördes ordning för när intervjuerna ägde rum:

Informant 1: Befattningshavare med huvudansvar för kundcenter.

Ansvarar för kundkommunikation och administration i kundärenden.

Informant 2: Projektledare i Energibolagets grupp för Nordisk slutkundsmarknad.

Ansvarar för övergången mellan dagens verksamhet till förändringen som tillkommer med Nordisk slutkundsmarknad.

Informant 3: Befattningshavare med huvudansvar för affärsområdet Nät.

Ansvarar för affärsområdet Nät och att samtligt arbete, inom affärsområdet, förvaltas på korrekt sätt.

Informant 4: Befattningshavare med huvudansvar för kommunikation. Innehar även roll som IT-strateg.

Walsham (2006) betonar att det, trots noggrannhet och gedigna försök att bevara informanterna anonyma, kan vara svårt att garantera informanten anonymitet. Om en läsare lägger ned mycket tid på att försöka utröna vilka personerna i den aktuella uppsatsen är, finns det risk att denna kommer att lyckas (Walsham 2006). Till följd av detta har vi även vidtagit ytterligare en säkerhetsåtgärd genom att utesluta företagets namn i uppsatsen. Vi har även försökt att presentera informanterna på ett sätt som skall göra det svårt för utomstående att identifiera dem, men samtidigt ge tillräckligt med information för att läsaren skall kunna förstå deras roll och syftet med att just dessa valts som informanter.

Energibolaget upplevde en osäkerhet kring huruvida de ville att deras namn skulle framgå i uppsatsen och av denna anledning har vi alltså valt att anonymisera såväl Energibolaget som informanterna.

4 Resultat

I detta avsnitt kommer vårt empiriska resultat att presenteras.

I vårt empiriska resultat har vi framförallt fokuserat på kundkommunikation som sätts i samband med vår teoretiska utgångspunkt samt vårt syfte – dvs. dynamisk kapabilitet och vilken roll dynamisk kapabilitet kan anta vid framtagandet av en digital strategi.

Vi kommer att presentera citat och reflektioner utifrån två kategorier – dynamisk kapabilitet och digital strategi.

4.1 Dynamisk kapabilitet

Energibolaget står, som tidigare nämnt, inför betydande förändringar. Nätverksamheten kommer, i samband med införandet av Nordisk slutkundsmarknad, att förlora sin kundkommunikation. I dagsläget sköts stora delar av kundkommunikationen genom Energibolagets kundcenter, som också kommer att stå inför stora förändringar vid införandet av tjänstehubben. Trots de stundande förändringarna ser Energibolaget idag mycket till hur deras nuvarande kundkommunikation fungerar och vad som är att betrakta som framgångsrikt och inom vilka områden förbättringar kan ske och rentav kan vara att betrakta som nödvändiga. Detta illustreras av Informant 3.

”Jag hoppas och tror att vi har en kompetens här i kundrelationen. Vi kommer att behöva vara mer av experterna och då måste vi kanske vida kundkommunikationen på flera än bara på ett kundcenter tror jag. Fler måste delta i kundmötet än vad vi traditionellt gör på energibolag. Liksom kundhandläggarna pratar med kunderna, vi andra har annat att göra. Så att där måste vi fundera vidare.”

Citatet illustrerar att expertiskunskap kan komma att bli än mer viktigt vid införandet av Nordisk slutkundsmarknad än i dagsläget. Energibolaget behöver komma ifrån separationen mellan kundcenter och den övriga organisationen, och således få ett helhetengagemang för kunden som sträcker sig över hela organisationen. Informant 1 uttryckte en liknande oro för förändring inom kundservicesegmentet:

”Så de här 30-90 % är telefon. Och vi är jätteduktiga här, vi svarar inom en minut i snitt och vi har liksom bra service. Vi ligger topp 3 i branschen. Vi är liksom trevliga och snälla och kunden får hjälp. Bra. Men inte så bra som, som att vi skall liksom behöva vara när stora förändringar på marknaden i framtiden sker.” – Informant 1

Kundservicen som tillhandahålls via telefon fungerar bra så länge som handläggarna ställs frågor som de har kunskap om, och således kan hantera. Vid frågor som däremot berör ett annat affärsområde, i väldigt hög grad, kan kundcentret uppleva den interna kommunikationen som problematisk samt att de inte kan hjälpa kunden på det sätt som de önskar. Detta avser ett orosmoment kring att viss kunskap finns fördelad på ett begränsat antal personer, och om dessa inte finns tillgängliga så kan kunden inte erhålla den hjälp som såväl kunden som organisationen önskar. Kunskap, som kapabilitet, handlar mycket om kunskap inom specifika affärsområden.

Vår data visade på möjligheter och vilja att utveckla såväl användning av digitala kanaler som hanteringen av kundkommunikation. Informant 4 påtalar att det, koncernmässigt, inte skall spela någon roll om du är elnätkund eller om du är kund hos t.ex. både elnät, elhandel och fjärrvärme – kunden skall ses på samma sätt ändå, även om denna är en så kallad ”monopolkund”.

”Vi har ju en kommunikationsavdelning som är sammanhållande generellt sett. Men sen tror jag att vi behöver titta på lite andra alternativ. Hur vi skall jobba med t.ex. de digitala kanalerna. Vi behöver se kunden som en kund och inte som fyra olika, för är man kund hos oss så spelar det ingen roll om man har en, två, tre eller fyra produkter i affären. Man är kund hos [Energibolagets namn], punkt slut. Så det finns väldigt stor möjlighet att förbättra detta.” – Informant 4

Energibolaget gav på flera sätt uttryck för att ha en inbyggd flexibilitet och ansåg sig förberedda och agila i förhållande till förändrade marknader och politiska beslut.

Däremot uttrycker Informant 4 en oro över att övriga bolag i branschen inte har samma flexibilitet och är lika förberedda inför förändringar.

”En stor farhåga jag har, det är att jag tror att [Energibolagets namn] är väldigt väl förberedda i förhållande till många andra företag. Och när det väl händer på marknaden så finns det risk att andra företag inte riktigt är med. Och då kan det bli kaos och förvirring på marknaden som gör att branschen får sig en släng och tappar i förtroende som bransch. Och det drabbar ju även oss i så fall.” – Informant 4

Informant 2 gav uttryck för en rädsla att Energibolaget, och energibranschen som helhet, riskerar att se sig själva som alltför unika och således inte rikta blicken mot andra branscher som också stött på förändringar.

”Det finns en risk att man inom energibranschen bara tittar utifrån sitt perspektiv och inte drar lärdomar av andra branscher [...] Jag menar att bankväsendet var likadant, du kunde inte göra någonting tidigare, utan att gå in på ett kontor [...] Och det är väl min farhåga att energibranschen inte gör det [ser till andra branscher, egen anm.], för man tror ju att man är så väldigt unik.” – Informant 2

I samband med Nordisk slutkundsmarknad läggs stora delar av kundkommunikationen på elhandlaren. Nätägaren förlorar däremot sin kundkommunikation som de har idag, varpå nätägaren kommer att behöva förlita sig på elhandlaren på ett annat sätt än i dagsläget.

”Farhågorna för mig det är nu, alltså utifrån ett nätperspektiv, så kommer i värsta fall kundens relation att vara med elhandlaren. Elhandlaren kommer att få massa samtal som på något sätt, beroende på kvalitén på elhandlaren, så kanske svaren och valen, förstör vårt varumärke [...] Då gäller kort att vända på det och egentligen berätta för kunderna

ännu mer att det är vi som ansvarar för trådarna [kablarna, egen anm.] och någon annan för el. Därav behöver vi en IT-strategi eller en digital strategi kanske.” – Informant 3

Informant 1 gav uttryck för en oro som berör det interna samarbetet och beslut om ett gemensamt arbetssätt.

”Mina farhågor är att vi som företag inte kommer klara av att enas om det gemensamma arbetssättet som vi kommer att ha.” – Informant 1

I likhet med citaten ovan gav samtliga informanter uttryck för farhågor som de upplever inför Nordisk slutkundsmarknad. Dessa farhågor behandlar olika områden. Dels att se till andra branscher, som också befinner sig i och måste anpassa sig efter föränderliga miljöer, och även att se till den egna branschen. Dynamisk kapabilitet är ofta tillämpbar i flera olika branscher och möjliggör lärande från andra branscher som redan bemött nya krav på en föränderlig marknad. I exemplet med bankväsendet har snabba förändringar skett och det är nu möjligt att genomföra betalningar och överföringar via mobiltelefonen.

Flera informanter gav uttryck för betydelsen av att se till andra företag i elbranschen så att det egna företagets förberedelser inte går förlorade på grund av dålig förberedelse från andra bolag. Det föreligger också farhågor att Energibolaget inte skall vara tillräckligt förberedda internt, och näthandeln, som förlorar sin kundkontakt till förmån för elhandel, upplever att de kan komma att bli beroende av elhandels professionalitet och kvalitet i kundkommunikationen. Vår analys visade på vikten av att det är viktigt att nå ut till kunden och berätta vem som ansvarar för vilket område, så att affärsområdet nät inte ställs i dålig dager till följd av agerande från andra affärsområden.

Om kunderna inte förstår, eller har tillräcklig insikt i branschen, så föreligger risken att de inte märker av, eller förstår innebörden, av Nordisk slutkundsmarknad.

"Många kunder som vi ser och som vi kommer i kontakt med förstår oftast inte skillnaden mellan nät och handel, utan de vet att det är en fast del och en rörlig del och den rörliga delen kan jag byta. Men förståelsen ute är väldigt låg." – Informant 1

Informant 4 gav uttryck för att det främst är den egna organisationen som kommer att påverkas av nya förutsättningar och förändringar.

"Jag tror så här att kunderna kommer inte att märka så mycket av Nordisk slutkundsmarknad, utan det är vi som bolag som kämpar internt för att få ordning på datakvalitet och processer och flöden och så vidare." – Informant 4

Informant 4 gav också uttryck för att att den Nordiska slutkundsmarknaden kommer att innebära ett förändrat arbetssätt för den egna organisationen, vilket innebär att kommunikationen måste bli effektivare och de interna processerna måste förbättras.

"Det blir förändrat arbetssätt. Vi behöver ha effektivare kommunikation. Vi behöver ha bättre processer internt." – Informant 4

Trots att affärsområdet nät, hos Energibolaget, är ett monopol så vill de bibehålla sin kundkommunikation vid införandet av Nordisk slutkundsmarknad. Mycket kommunikation som nät har idag kommer att tas över av elhandel, men de delar som nät kommer att ha kvar vill de bli än bättre på.

"Det är jättebra att nät ligger i framkant och tänker på kommunikation, trots att man är ett monopol, och beter sig som ett kundinriktad och kundorienterat företag. Det finns mycket att göra. Kunderna ställer allt högre krav på avbrottsinformation och hantering och att det skall funka bra. Så man behöver vara marknadsorienterad trots att man är ett monopol." – Informant 4

Informant 1 gav uttryck för att el är en produkt som är svår att få kunder att engagera sig i och att priset är det som styr vilken elhandlare kunden väljer.

”Det [el, egen anm.] är en väldig lågintresseprodukt där i princip priset, hos många kunder, är det som styr var man ska gå någonstans. Och sen är det väldigt många som inte orkar engagera sig.” – Informant 1

Informant 3 gav exempel på en annan monopolverksamhet, Systembolaget, som lyckats bra på marknaden och som kunder uppskattar. Informant 3 öppnade upp för att Energibolaget skall tillskansa sig lärdomar av andra branscher, såväl monopol som andra, som lyckats tillhandahålla en bra kunddialog och även skapat ett intresse hos kunden för deras produkter.

”Vi är ju ett monopol. Man har ingen valmöjlighet och man kan bara välja oss. Hur bygger vi? Nu vet jag inte om det är ett bra exempel men t.ex. idag tycker man att Systembolaget är rätt schyssta och de har kompetenta medarbetare och man får bra varor och sådär. Där tänker jag, hur pratar de? Finns det några andra, liksom utanför monopolvärlden, som har bra kundrelation, dialog, där vi kan lära oss det?” – Informant 3

Informant 1 gav uttryck för att det är viktigt att inte enbart fokusera på interna processer, utan även att se utåt. Hur kan Energibolaget särskilja sig från sina konkurrenter och attrahera kunder? Vad är det kunderna vill ha?

”Bygger vi inte det här gemensamt tillsammans så tror jag liksom att det kommer vara ganska svårt att fånga kundens behov och intressen. Vi behöver vända oss, strunta i hur det ser ut internt, utan vända oss fullt ut och kolla: Vad kan vi göra för att fronta?” –

Informant 1

Koncerngemenskap och mindre uppdelning mellan olika affärsområden kommer att bli viktiga faktorer vid införandet av Nordisk slutkundsmarknad. Konkurrensen kommer att öka och därför att det viktigt att Energibolaget har gemensamma mål inför den stundande förändringen.

”Vi är inte starkare än vår svagaste länk” – Informant 1

”Jag tror vi skall bli bättre på att ta koncerngemensamma grepp när det gäller digital utveckling och sådär. Och konsumentinsikt. För nät i sig har ju inte jättemycket resurser och vi är inte ett jättestort bolag, så vi behöver ju göra saker koncerngemensamt för att få mer muskler.” – Informant 4

I dagsläget är många av Energibolagets processer manuella och Energibolaget har en önskan om att utveckla dessa processer mot en mer digitaliserad och automatiserad hantering som dessutom skall vara oberoende av fasta tidsramar.

”Vi måste kunna ta hand om kunderna på mycket annorlunda tider [...] Du vill kunna göra det [flyttanmälan, egen anm.] digitalt och så där. Vill du sitta där mellan 8 och 16.30 och ringa? Du vill ha din bekräftelse kanske per sms, kanske vill ha fakturan på mail, och påminnelse via sms [...] Det är så vi är vana att handla på webben t.ex.” – Informant 2

Energibolaget står under en så kallad övervakningsplan. Syftet med denna är att nät inte får ge elhandel, inom samma koncern, fördelar i förhållande till andra elhandelsbolag. Denna övervakningsplan finns både idag och kommer att finnas kvar vid införandet av Nordisk slutkundsmarknad. Således föreligger alltså ett hinder för kommunikation och samarbete mellan nät och elhandel gällande informationsutbyte.

”Vi har ju en övervakningsplan som vaktar över oss där vi inte ens... Säger vi liksom någonting till vårt elhandelsbolag så ska vi egentligen skicka ut samma information till alla elhandelsbolag. Vi får inte på något sätt berätta att: ”En kund förbrukar såhär mycket, så den borde ni sno från [namn på elbolag, egen anm.]”. Det får man absolut inte göra, den informationen får inte gå. Det är liksom hela grunden till den avreglerade marknaden - att elhandel och elnät aldrig får prata med varandra.” – Informant 3

Utöver de lagar och regleringar, som hindrar en del av kommunikationen mellan nät och elhandel, gav informant 1 uttryck för annan problematik såsom många olika system. Detta gör det svårt för Energibolaget att skapa en helhetsbild av kunden och vem kunden är.

”Men det är klart att man måste vara försiktig liksom så att man följer lagar och regleringar, men alltså vilka hinder finns det för ett samarbete med varandra? Hindren är systemen återigen. Alltså, för att man jobbar i olika system. Alltså, jag tror att [Energibolagets namn] har nio olika system. För att man är byggd såhär, så har man byggt. Och där får man ju problem liksom att samla en helhetsbild över kunden, alltså vem är vår kund?” – Informant 1

4.2 Digital strategi

Kundserviceenheten tillhandahåller mycket administrativt arbete inom Energibolaget, utöver den service som de tillhandahåller kunderna.

”Stora funktioner som varje affärsområde använder, de delar vi ju på. Så vi har en kärnservice, som är kundservice, som handskas med alla möjliga typer av ärenden och det är egentligen fel och kalla de för renodlad kund- och affärssupport för de gör ju mycket. De tar inte bara hand om våra slutkunder, de gör ju mycket administration till respektive affärsområde också. Så menar jag, idag så kunderna - de kan maila in, de ringer och de

mailar [...] Sen så har vi de här berömda kundsidorna då, som varje energibolag har, men som ingen konsument egentligen använder” – Informant 2

Det finns funktioner som kunderna inte tycks använda – kundsidorna. Här kan det vara värt att ställa sig frågan huruvida dessa funktioner är att betrakta som överflödiga, eller om de kan användas på ett annat sätt för att attrahera kunder? Informant 1 nämner t.ex. en komplicerad inloggningsprocess som någonting som kan göra att kunden inte vill använda kundsidorna.

”Sen har vi något som heter kundsidor som, om jag ska vara helt ärlig, är exakt samma sak som den här [Energibolagets applikation, egen anm.]. Problemet som finns där ute, som jag har tjatat för två nu, är att ”Too old shit”. Varför? Jo, på grund av att man kräver kunden på en komplicerad inloggning.” – Informant 1

Energibolaget använder sig främst av traditionella kommunikationsmedel, såsom telefon och mail. Energibolaget ansåg sig ha öppnat upp för kommunikation via andra plattformar, men denna kommunikationsväg kan undersökas ytterligare för att se vilken potential den har. När kunden har frågor som rör apparna som Energibolaget tillhandahåller så måste kundhandläggarna vända sig till de som utvecklat apparna, vilket försvårar kommunikationen med kunderna och framförallt inom vilken tidsram kunden kan få sin fråga besvarad.

”De här apparna [Energibolagets appar, egen anm.] är ju inte kopplade än så länge till någon form av gemensam kundhanteringsplattform. Utan kunden har en massa, om de behöver någonting så måste vi ju diskutera med människor som utvecklat appen eller jobbat med appen. Om vi pratar sociala medier så har vi Facebook. [...] Den kommunikationen är ju inte ”wow” om vi säger så. Twitter har vi inte. Så de här olika sociala medieplattformarna är vi inte alldeles duktiga på.” – Informant 1

”Vi har mycket kundkontakt via event och sponsringsaktiviteter som vi gör. Vi finns ju i sociala medier på väldigt många ställen, Facebook, Instagram, Flickr, Youtube, LinkedIn [...] Vi scannar av bloggar och sådant där också och svarar ibland i flöden och sådär. I kommentatorsfält svarar vi också om vi kan, om vi tycker att det är nödvändigt. I media till exempel. Vi har kundkontakt via, alltså en typ av kontakt, via annonsering och vanlig traditionell marknadsföring. Och där har vi hela kanalspannet.” – Informant 4

I dagsläget kan det innebära en lång process för kunden att erhålla hjälp med större projekt, såsom hållbar energi som solpanel och vindkraft. Denna långa process kan påverka kundens beslut, och vår analys visar att den bör bli snabbare och enklare för kunden att genomföra.

”Genom att vi så att säga ökar, kommer liksom en fråga som någon kan svara på, så svarar man på den. [...] Alltså kunden ska uppleva att vi är kompisar och att vi hjälper dem i alla lägen och man får svar från en person. De ska inte behöva gå till kundservice och sen kopplar dem kunden i sju led och sen får kunden svar inom en vecka.” – Informant 3

Informant 2 jämförde en önskvärd ärendehanteringsprocesser med Amazon, där hanteringen är automatiserad i en väldigt hög grad. I likhet med citatet ovan uttryckte även Informant 2 att större projekt kan leda till minskad hastighet i kundkommunikation och svarsfrekvens.

”Så vill jag slänga upp en vindsnurra, så vill jag att det ska vara ”One click to buy” som jag gör på Amazon [...] Vill du ha en solpanel så ska inte jag behöva sitta här och leta reda på Britta [fiktivt namn, egen anm.] där borta på, hon som håller på med det där, och var inte hon där så kan inte kunden få någon hjälp.” – Informant 2

Nordisk slutkundsmarknad är någonting som kommer att påverka hela elbranschen, och inte enbart Energibolaget. Informant 1 påtalar att det är viktigt att Energibolaget ser till

konkurrensen som finns och arbetar för att bli konkurrenskraftiga. Detta arbete sker bland annat genom utveckling av digitala strategier.

”Det [Nordisk slutkundsmarknad, egen anm.] är liksom för att förstora konkurrensen att bredda tranparasen ute i marknaden. Och hur påverkar det då oss, och vad det betyder för mig? Det är klart att helt plötsligt kommer vi att behöva vara mycket duktigare på att behöva ge kunden de här valen. Vi kommer att behöva vara mycket före våra konkurrenter i valet av produkt. Det ska vara enkelt att teckna, det ska vara attraktivt [...] Och därför håller vi på med de här digitala tankarna, strategierna [...] Hela [Energibolagets namn] behöver vara organiserade bland de trender som finns” – Informant 1

5 Diskussion och analys

Vårt syfte med den här studien var att undersöka och vidare förstå vilken roll dynamisk kapabilitet kan anta vid framtagandet av en digital strategi. För att ställa detta i ett relevant perspektiv så har vi genomfört en interpretativ studie (Klein & Myers 1999) på ett energibolag som i dagsläget står inför betydande och omfattande förändringar i sitt arbetssätt, och som i nuläget har en vilja att utveckla en digital strategi för att bättre kunna bemöta de stundande förändringarna.

Av resultatet framgår att det, vid diskussionen kring kunskap och kunskapshantering, finns en vilja inom Energibolaget att bredda sin kompetens och sin expertiskunskap genom hela koncernen, samt att komma bort ifrån en personberoende kunskapshantering. Easterby-Smith och Prieto (2008) betonar kunskap och kunskapshantering som den allra viktigaste byggstenen för att bibehålla konkurrenskraft samt som ett grundläggande strategiskt initiativ. Vid förändringen, som medföljer Nordisk slutkundsmarknad, finns det möjligheter för energibolag att se över sin kunskapshantering och arbeta för en bredare koncerngemenskap, där kunskap kan tillhandahållas från fler anställda än i dagsläget. Att kunna skapa, integrera, överföra och använda kunskap ligger till grund för en organisations kapacitet och konkurrenskraftiga fördel (Teece 1998), och när energibolag nu ställs inför förändringar, som innebär ökad konkurrens, är det givetvis av stor vikt att de lyckas särskilja sig från sina konkurrenter.

Koch (2010) tar upp att en viktig faktor, inom dynamisk kapabilitet, är att företag skall ges möjlighet att nyttja sina egna resurser för effektivisering av processer, innefattande integration, konfiguration och genererande av vinst. Införandet av Nordisk slutkundsmarknad innebär förändringar i samtliga energibolags arbetssätt, vilket i sin tur kräver en effektivare kommunikation och förbättringar i organisationernas interna processer. Detta tas även upp av Agarwal och Selen (2009) som menar att dynamisk kapabilitet medför möjligheter till en organisation att förbättra såväl strategiska som operativa förmågor inför hantering av en specifik uppgift, som i det här fallet är förändringarna som följer med Nordisk slutkundsmarknad. I nuläget är många av Energibolagets processer manuella, vilket kan betraktas som omodernt i förhållande till andra branscher. Ett exempel som tas upp är bankväsendet som har ökat sin digitala innovation och förflyttat sig ut från kontorsmiljön och närmare sina kunder. Det finns en

vilja hos Energibolaget att bemöta dessa nya innovationer i andra branscher, trots att de inte räknas som konkurrerande branscher. I det empiriska materialet gav Energibolaget, på flera sätt, uttryck för att de anser sig vara flexibla och öppna för anpassning inför nya förändringar.

En kund kan exempelvis komma att fundera över varför hen inte kan genomföra en enkel flyttanmälan under kvällstid, när kunden kan hantera alla stora bank- och försäkringsärenden via en enkel applikation.

Agarwal & Selen (2009) menar att dynamiska kapabiliteter ger en organisation möjligheten att utforska nya möjligheter att förutse hot från konkurrerande innovationer, men här finns en öppenhet från Energibolaget att se till andra branscher med syfte att ta lärdom för att, på så sätt, utveckla en konkurrenskraftig fördel i den egna branschen. Dock påtalas en oro för att Energibolaget skall se sig själva som alltför unika, i förhållande till andra branscher, och således inte rikta blicken tillräckligt mycket utåt. Men dynamiska kapabiliteter kan te sig tämligen organisationsoberoende (Eisenhardt & Martin 2000; Helfat 1997) varpå det faktum att branscher skiljer sig åt inte alls behöver innebära att de inte kan ta lärdom av varandra.

Vår analys av Energibolaget tydliggjorde även att kommunikationen mellan Energibolaget och kund kan bli utdragen och involvera flera olika led i den egna koncernen. Det kan vara svårt att ge direkta svar till kunden angående större frågor och projekt, då flera enheter i organisationen måste involveras. Här kan kunskapen emellanåt bli personberoende och om rätt person med rätt kunskap inte finns tillgänglig kan kunden inte ges svar eller hjälp. Simsek et al. (2009) och Koch (2010) betonar att signifikansen hos dynamisk kapabilitet påverkas av kundbemötande och medvetenhet hos entreprenören. För att uppnå detta krävs en kundfokuserad kultur som motiverar kunder till engagemang och bygger ett förtroende till kunden. Koch (2010) menar att kunden till och med kan komma att betraktas som en partner när det gäller att utforska och utnyttja möjligheter i den egna organisationen.

Det finns funktioner som Energibolaget tillhandahåller som möts av viss kritik internt – t.ex. kundsidorna. Diskussionen tas upp att dessa sidor kan betraktas som överflödiga, med anledning av att de inte används av kunderna, men diskussionen öppnar också upp för frågan kring *varför* de inte används. Här pekas föråldrade användarvillkor och

komplikerade inloggningsprocesser ut som tänkbara anledningar till att sidorna inte används. Eldon et al (2006) menar att IT investeringar är svåra att likställa som måttet av värdet av IT, av just dessa skäl. Teknologisk utrustning kan generera i tomgång om den inte resulterar i produktivitet eller effektivisering och då spelar det ingen roll hur mycket som har investerats i just detta (Eldon et al. 2006). Detta förstärks ytterligare av Bharadwaj et al. (2013) som menar att värdet i en digital strategi inte ligger i att investera i högklassig teknik, utan i hur ökad tillgång till information kan förenkla och främja snabbare och effektivare beslut (Bharadwaj et al. 2013). Vår undersökning visade att Energibolaget lade mycket fokus på att bygga förtroende till kunden, samt att få kunder att uppleva ett engagemang. Samtidigt står det klart att det, i stor utsträckning, är priset som styr vilken leverantör som kunden väljer. Mjuka värden, utifrån ett kundperspektiv, tycks alltså egentligen vara sekundärt.

Bharadwaj et al. (2013) beskriver hastighet som en av de viktigaste dimensionerna vid användning av digitala strategier och digitala kanaler. Hastighet avser såväl hastighet av nätverksbildning och anpassning som hastighet i produktlansering och beslutsfattande. Exempelvis synliggörs förfrågningar från kunder i realtid på bl.a. sociala medier varpå långsam svarsfrekvens och ärendehantering blir synlig för allmänheten. Detta kan få stora konsekvenser för en organisation, men Bharadwaj et al. (2013) menar att detta måste betraktas som en naturlig konsekvens i den nya, alltmer digitaliserade, verklighet som vi ställs inför.

Bharadwaj et al. (2013), och deras ställningstagande ovan, går att knyta an till såväl Eisenhardt och Martin (2000) som Helfat (1997) och deras uttalande om att dynamisk kapabilitet och dess funktioner går att applicera på olika branscher med ett relativt likvärdigt resultat. Den digitala utvecklingen är exempelvis inte unik för bankväsendet, utan detta är en förändring som kommer att påverka och se likvärdig ut för flertalet andra branscher.

Genom att öka digitaliseringen, av en eller flera processer i en organisation, menar Mithas et al. (2013) att det blir nödvändigt för en organisation att förbättra sin kunskap om digitala strategier. Diskussionen om digitala strategier har väckts i Energibolaget, och det finns en vilja att ta fram digitala strategier. Dock menar Mithas et al. (2013) att en digital strategi inte nödvändigtvis måste avse samtliga processer på en gång. Genom att utveckla och förändra enstaka processer så "tvingas" organisationen att öka sin

kunskap om digitala strategier och kan på så sätt ta lärdom från de processer som digitaliseras. En digital strategi bör inte bli uppdelad på respektive affärsområde om detta innebär avsaknad av ett koncerngemensamt engagemang (Bharadwaj et al. 2013) och det faktum att en sådan uppdelning riskerar att ske hos Energibolaget uttrycks på flera sätt i vår insamlade data.

6 Slutsats

En digital strategi är någonting som eftersträvas av Energibolaget, och i uppsatsens inledning ställde vi oss frågan: *”Vilken roll kan dynamisk kapabilitet anta i framtagandet av en digital strategi?”*. I vår studie fann vi att dynamisk kapabilitet kan anta rollen som ett främjande element för dimensionen hastighet. Denna dimension har tidigare omnämnts som den viktigaste dimensionen i en digital strategi.

Vidare fann vi att dynamisk kapabilitet möjliggör för organisationer att bredda sin kunskapsbank och framförallt skapa effektiva och lönsamma informationsflöden, byggda på bättre kompetens och färdighet hos organisationen. Dessa informationsflöden kräver inte nödvändigtvis högklassig teknik, flertalet kanaler eller dyr utrustning, utan blir framgångsgenerande genom sättet de används på och hur de hanteras.

Dynamisk kapabilitet möjliggör även för organisationer att nyttja sina egna resurser för att effektivisera processer, vilket ytterligare utgör en viktig faktor för att främja hastighetsdimensionen i en digital strategi. Detta illustrerades på Energibolaget genom att de i dagsläget sköter mycket ärendehantering manuellt och kan ha svårt att hjälpa sina kunder med stora projekt inom önskvärd tidsram och hastighet. Energibolaget gav dock uttryck för att de innehar en vilja att förbättra just dessa processer, samt att de vill utveckla och applicera en digital strategi för att motverka problemområden som existerar i dagsläget.

Då dynamisk kapabilitet även är att betrakta som branschoberoende föreligger inga hinder för att se till andra branscher, och ta lärdom av deras tillvägagångssätt och åtgärder.

Genom dessa insikter finns indikationer på att organisationer inte behöver vara rädda för att ta lärdom av andra branscher som gått igenom stora förändringar. Vi vill även betona att digitalisering är ett fenomen som kunder upplever i sitt vardagliga liv och således kan komma att förvänta sig från vilken servicekommunikation som helst – alltså oavsett bransch.

Genom en ökad digitalisering och främjande av hastighet, med hjälp av dynamisk kapabilitet, kan en kundrelation byggas upp på ett annat sätt än genom traditionella kommunikationsmedel. Med en ökad kunskapsbank och effektivare informationsflöden

ökar också möjligheterna för att öka svarsfrekvensen samt att fler frågor från kunderna kan besvaras av fler personer, oavsett expertisområde.

6.1 Förslag på vidare forskning

I vår undersökning har det funnits ett huvudfokus på tillämpbarhet av digitala strategier för främjande av kundkommunikation, samt vilken roll dynamisk kapabilitet kan anta i den digitala strategin. Det finns ett flertal andra aspekter som definitivt bör tas i beaktande – inte minst i den egna organisationens interna processer.

Således finns det mycket att undersöka och studera kring de förändringar som stundar i samband med införandet av Nordisk slutkundsmarknad. Nordisk slutkundsmarknad är dessutom att betrakta som en pilot till den Europeiska slutkundsmarknaden som finns på agendan idag – alltså att det skall vara möjligt för en kund att välja en elleverantör från vilket land som helst i Europa. Det hade givetvis varit intressant att studera Nordisk slutkundsmarknad utifrån detta avseende samt att studera de interna förberedelserna som just nu äger rum inom samtliga elbolag inom marknaden. Denna studie har endast genomförts på ett energibolag i Sverige och det hade varit intressant att se hur såväl andra svenska som nordiska energibolag arbetar för att möta den stundande förändringen.

7 Referenser

- Agarwal, R. & Selen, W. (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*, 40(3), ss. 431-475.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), ss. 471-482
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I.M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, 19(3), ss. 235-249.
- Eisenhardt, K. & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11) ss.1105-1121.
- Eldon, Y.L., Ja-Shen, C. & Yuan-Ho, H. (2006). A framework for investigating the impact of IT capability and organisational capability on firm performance in the late industrialising context. *International Journal of Technology Management*, 36(1/2/3), ss. 209-229.
- Energimarknadsinspektionen. (2013). *Enklare för kunden: förslag som ökar förutsättningarna för en nordisk slutkundsmarknad* (Ei R2013:09). Eskilstuna: Energimarknadsinspektionen.
- Energimarknadsinspektionen. (2014). *Informationshanteringsmodell på den framtida svenska elmarknaden* (Ei R2014:16). Eskilstuna: Energimarknadsinspektionen.
- Gupta, S. & Bostrom R.P. (2005). Theoretical model for investigating the impact of knowledge portals on different levels of knowledge processing. *International Journal of Knowledge and Learning*, 1(4), ss. 287-304.
- Hedman, J., Nilsson, F. & Westelius, A. (2009). *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Helfat, C.E. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), ss. 339-360.
- Klein H.K. & Myers M.D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), ss. 67-94.
- Koch, H. (2010). Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), ss. 28-38.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T.J. & Holsapple, C.W. (2008). A unified model of supply chain agility: The work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 19(3), ss. 408-435.
- Mithas, S., Tafti, A. & Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), ss. 511-536.
- Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), ss. 120-131.
- Papazoglou, M.P. & Ribbers, P.M.A. (2006). *e-Business: Organizational and Technical Foundations*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Rashidirad, M., Soltani, E. & Syed, J. (2013). Strategic Alignment Between Competitive Strategy and Dynamic Capability: Conceptual Framework and Hypothesis Development. *Strategic Change*, 22(3/4), ss. 213-224.
- Sambamurthy, V. & Subramani, M. (2005). Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. *MIS Quarterly*, 29(1), ss. 1-7.
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), ss. 913-933.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice – application of a Methodology: *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), ss. 772-794.
- Simsek, Z., Lubatkin, M.H., Veiga, J.F. & Dino, R.N. (2009). The Role of an Entrepreneurially Alert Information System in Promoting Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 62(8), ss. 810-817.
- Teece, D.J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*. 40(3), ss. 55-79.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), ss. 509-533.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), ss. 74-81.
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15(3), ss. 320-330.

Bilaga 1 – Intervjuguide

| |
|----------------------------|
| Namn: |
| Titel: |
| Datum för intervju: |
| Plats: |
| Genomförd av: |
| Andra noteringar: |

Bakgrundsfrågor

- Vilken roll har du vid Energibolaget?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Beskriv hur en typisk arbetsdag kan se ut för dig

Generella frågor om Nordisk slutkundsmarknad

- Vad innebär den nordiska slutkundsmarknaden för dig?
- Vilka är de främsta drivkrafterna inom Nordisk slutkundsmarknad?
- Har du några farhågor inför införandet av Nordisk slutkundsmarknad?

Övriga frågor om kundrelationer?

- Hur ser er kundkontakt ut idag?/- Hur vill ni att relationen till era kunder skall se ut?
- Varför är det viktigt för er att bibehålla kontakten med era kunder efter införandet av hubben?

Teoretiskt ramverk/Dynamisk kapabilitet

- Vilka möjligheter finns det för att skapa samarbeten mellan olika enheter i den Nordiska slutkundsmarknaden för att främja er kundkommunikation?
- Vilka hinder existerar, för Energibolaget, gällande samarbete och flexibilitet i den Nordiska slutkundsmarknaden?

Nedanstående frågor ställs inte till samtliga informanter, utan ställs till dem vars roll och kunskap är att betrakta som expertiskunskap inom ämnet.

Specifika frågor om Nordisk slutkundsmarknad

- Hur kommer Hubben, teknologiskt sett, att fungera?
- Hur vill ni förändra presentation av mätdata i samband med införandet av Nordisk slutkundsmarknad?

Specifika frågor om Nordisk slutkundsmarknad

- Hur kommer affärsområdet nät att påverkas av införandet av Nordisk slutkundsmarknad?
- Hur kommer den nordiska slutkundsmarknaden att påverka era kundrelationer?