



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

HT20

Antal ord: 12 965

Wind of change

- En fallstudie av Telenors resa med agil arbetsmetodik

Författare:

Alexander Lindqvist 19960322–2671

Andreas Marttila Gaard, 19970810–6878

Linus Landegren, 19910902–5230

Peter Barrelid, 19870521–3331

Handledare: Devrim Göktepe-Hultén

FÖRORD

Det har varit väldigt intressant att få undersöka så pass gedigna ämnen som strategi och struktur, särskilt då det finns så många olika vinklar och åsikter om dessa. Relationen de har till varandra inom organisationer är helt klart något som både engagerar och motiverar till framtida forskning. Vi ser verkligen fram emot att följa denna utveckling framöver.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Devrim Göktepe-Hultén som med sin härliga inställning och värdefulla input både utmanat och stöttat oss i att hitta rätt väg framåt i vårt arbete. Stort tack för all hjälp!

Vi vill även tacka Telenor Sverige AB, samt alla respondenter som har ställt upp och svarat på våra frågor. Vi vill rikta ett särskilt tack till Mia och Sara som med sin kunskap om ämnet och sin insyn i Telenor bidragit med hjälp och vägledning som vi inte hade klarat oss utan!

Slutligen önskar vi er en fortsatt, förhoppningsvis trevlig, läsning!



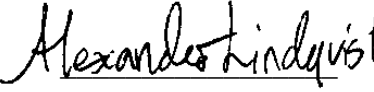
Peter Barrelid



Andreas Marttila Gaard



Linus Landegren



Alexander Lindqvist

11 januari 2021

SAMMANFATTNING

Titel: Wind of change - *En fallstudie av Telenors resa med agil arbetsmetodik*

Seminariedatum: 2021-01-14

Kurs: FEKH19, Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management, 15hp

Författare: Alexander Lindqvist, Andreas Marttila Gaard, Linus Landegren & Peter Barrelid

Handledare: Devrim Göktepe-Hultén

Nyckelord: Strategi, Struktur, Agilt, Kultur, Adhocrati, Divisionaliserad, Dynamiska kapabiliteter, Förändringsarbete & Målstyrning

Syfte: Studiens syfte är att undersöka faktorer som kan påverka sambandet mellan företagsstrategi och organisationsstruktur. Fokus ligger på målstyrning, dynamic capabilities, företagskultur samt den roll mellanchefer har i anpassningen till och skapandet av strategiska mål.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ fallstudie och använder en abduktiv metod där datainsamling skett genom semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Studien baseras på förhållandet mellan strategi och struktur där fördjupning skett med hjälp av teori inom kultur och ledarskap, målstyrning och kapabiliteter.

Empiri: Studiens fallföretag, Telenor Sverige AB, är ett större telekombolag som opererar i en föränderlig bransch och genomgår en stor förändring för att anpassa arbetssätt och struktur för att möta branschens föränderliga behov.

Resultat: Studien visar att faktorer som målstyrning, dynamic capabilities, ledarnas roll och företagskultur påverkar företagets strategiska beslut och anpassning.

ABSTRACT

Title: Wind of change - A case study of Telenor's journey with agile working methods

Seminar Date: 2021-01-14

Course: FEKH19, Business Administration: Degree Project in Strategic Management, 15 credits

Authors: Alexander Lindqvist, Andreas Marttila Gaard, Linus Landegren & Peter Barrelid

Supervisor: Devrim Göktepe-Hultén

Keywords: Strategy, Structure, Agile, Culture, Adhocracy, Divisionalized, Dynamic capabilities, Change Management & Performance Measurement

Purpose: The aim of the study is to investigate factors that can affect the connection between corporate strategy and organizational structure. The focus is on performance measurement, dynamic capabilities, corporate culture and the role of middle managers in adapting to and creating strategic goals.

Method: The study was conducted with a qualitative case study and uses an abductive method where data collection took place through semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: The study has been based on the relationship between strategy and structure where in-depth study has taken place with the help of theory in culture and leadership, goal management and capabilities.

Empirical foundation: The case study subject Telenor Sverige AB is a telecommunications provider that operates in a changing industry and is undergoing major change to adapt its working methods and structure to meet the changing needs of the industry.

Conclusion: The study shows that factors such as performance measurement, dynamic capabilities, the role of leaders and corporate culture affects the company's strategic decisions and adaptation.

CENTRALA BEGREPP

Agilt eller **Agile** - Samlingsnamn för arbetssätt som härstammar från mjukvaruutveckling.

Bygger på självorganiserande team som arbetar i korta iterationer som välkomnar snabba förändringar för att leverera värde mot slutkund

Agile Team Lead - Roll inom Agile, likt Scrum Master, som ansvarar för teamet, att sammankalla resurser och skydda teamet det från yttre påverkan.

OKR - Objectives & Key Results. Målstyrningsmodell

Retrospectives - Metod inom Agile där man utvärderar sitt arbete i föregående sprint

SD-WAN - Software-defined Wide Area Network, nätverksteknik för mjukvarudefinierade icke-lokala nätverk

Telekom - Telekommunikation, bransch för mobiltelefoni, bredband och fast telefoni

Telenor ASA/Telenor Group - Telenors Norskgädda huvudkoncern. Multinationellt telekombolag med huvudsäte i Fornebu utanför Oslo.

Tight-Loose-Tight - Ledarskapskoncept där man till och från släpper på styrning och låter utförare själva besluta hur man vill nå det uppsatta målet

Time-to-market - Tiden från insikt till produktutveckling och lansering mot slutkund

Top-down - Beslut taget på ledningsnivå som sedan följer hierarkin nedåt i organisationen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INTRODUKTION	1
Syfte och frågeställning	5
TEORI	6
Struktur	6
Fyra dimensioner på organisationsstruktur	6
Strukturell anpassning till interna och externa förhållanden	7
Divisionsorganisation och Adhocrati	8
Strategi	9
Strategi som en långsiktig och rationell plan	10
Sambandet mellan strategi och struktur	11
Struktur följer strategi	11
Strategi följer struktur	12
Kultur	15
Kultur, ledarskap & strategi	15
Teoretiskt ramverk	18
METOD	20
Forskningsdesign och tillvägagångssätt	20
Avgränsning	21
Urval	22
Dataanalys	23
Validitet och reliabilitet	24
EMPIRI	27
Telenors förändringsarbete	29
En ny struktur och nytt arbetssätt	31
Anpassning till omgivningen	32
Ledarnas roll och kultur	35
Agil målstyrning	37
ANALYS	38
Strategiska beslut och adaption	38
Anpassning till omgivningen	40
Kultur & ledarskap	42

Målstyrning	44
DISKUSSION	49
Slutsats	50
Studiens implikationer	51
Kritisk kommentar	52
Förslag till vidare forskning	52
REFERENSLISTA	54
Publikationer	54
Elektroniska källor	57
Muntliga källor	60
BILAGOR	61
Bilaga 1 - The Manifesto for Agile Software Development	61
Bilaga 2 - Intervjumall	62
Bilaga 3 - Respondenter i organisationskarta	63

INTRODUKTION

Globaliseringen och framväxten av informationsteknologi har inneburit att många företag behövt ställa om för att anpassa sig till en omgivning som ständigt förändras (Finkelstein, 2015). Redan tidigt på 2000-talet sågs behovet hos ledningar och chefer att frångå en uppdelad struktur som värdesätter funktionell effektivitet till en mer flexibel organisation som utnyttjar de kunskaper och kompetenser som finns inom organisationen till fullo (Dess & Picken, 2000). I syfte att utvecklas och att bli snabbare på att tillgodose skiftande kundbehov har det agila arbetssättet blivit populärt då över 60% av företag runt om i världen implementerat ett agilt arbetssätt inom sina IT-avdelningar (KPMG, 2019).

Agilt, eller agile, är från början ett begrepp inom mjukvaruutveckling som bygger på det *agila manifestet* (Highsmith, 2001). Manifestet består av fyra värderingar med tolv underliggande principer (se bilaga 1) där man framförallt lyfter fram interna interaktioner, kollaboration med slutkund och företagets möjlighet att svara på förändringar på marknaden. Arbetet kom att bli revolutionerande inom organisationer för att hantera det förändringsbenägna behovet på den allt mer digitaliserade marknaden. Författarna av manifestet såg problem med långsamma ledtider, allt för stort fokus på dokumentation och att de lösningar man levererade sällan matchade förväntan som fanns på marknaden. Med dessa problem i åtanke tog man fram en struktur och tillhörande arbetssätt som kretsar kring kollektiva ansträngningar i självorganiserande och krossfunktionella team där man med slutkunden i fokus arbetar i korta iterationer för att leverera mjukvarukod som skapar så mycket värde som möjligt.

Idag är det långt ifrån enbart IT-avdelningar på företag som anammat de agila metoderna. Detta bekräftas i *Learning consortium* som är ett initiativ bestående av en grupp firmor som åtagit

sig att lära av varandra genom ett mer kreativt synsätt på management inom företagsekonomi. 2015 publicerade detta initiativ en rapport som påvisar en slående koppling mot agila mål, principer och värderingar hos dessa firmor. Denning (2016) menar att denna rapport visar hur agilt numera präglar fler avdelningar än bara IT. Tidigare tvivel huruvida större bolag kan jobba med agila metoder inom sin verksamhet har tystats med jättar som Microsoft och Ericsson som lyckats förändra sin arbetskultur med ett agilt tankesätt för att matcha den rådande digitaliseringen. Denning poängterar att nästan alla större bolag idag har någon form av agil implementation inom sin verksamhet och att den agila transformationen sker nu.

En bransch som påverkats starkt av den snabba digitaliseringen av det svenska samhället är telekombranschen. De största telekombolagen i Sverige är Telia Company AB, Tele2 AB, Telenor Sverige AB och Hi3G, oftast benämnt som 3 eller Tre (Post- och Telestyrelsen, 2019). De har samtliga varit aktiva i över tjugo år på marknaden, vilket medför ett visst teknologiskt arv som byggts upp över lång tid och ställer krav på transformationer när teknikskiften sker i samhället. Björklund på *Telekom idag* nämner i en artikel hur operatörerna måste arbeta innovativt för att inte skapa en diskrepans mellan vad kunder vill ha och vad man kan erbjuda då konkurrensen hårdnat med nya aktörer som dykt upp (Björklund, 2019). Det finns exempel där kundernas beteenden gjort att operatörer behövt agera för att hänga med i digitaliseringen. Exempel är bland annat nya generationer av mobilnät, som 4G och nyligen lanserade 5G som är en direkt konsekvens av behovet av högre datahastigheter som växt fram på marknaden. Även digitala kundkanaler som mobilappar, sociala medier är exempel där man behövt agera på grund av externa omständigheter. Vidare diskuterar Björklund framtiden för operatörerna och hur man måste lyssna på marknaden, prova nya idéer som man snabbt kan lansera, där hela bolaget från ledning till genomförare måste vara med på resan. Historiskt komplexa och

långdragna lanseringsprojekt är ett minne blott där mindre, snabbare, och framför allt billigare projekt spås vara framtidens arbetssätt.

Operatören Telenor Sverige AB är en aktör på den svenska telekommarknaden som har sett fördelar med att strukturera sig runt agila arbetsmetoder. Under de senaste åren har bolaget genomgått en strukturell förändring som inneburit nya roller och arbetssätt för att verkställa en ny strategi. Syftet har varit att öka sin effektivitet på den digitala marknaden och bli ett agilt bolag som snabbt kan genomföra förändringar för att tillgodose förändrade behov hos sina kunder. År 2018 tog man ett nytt steg i sin agila transformation genom en organisationsförändring där man slog ihop sin IT- och marknadsdivision för att förbättra samarbetet inom bolaget.

Jag ville skapa ett tydligare skifte för IT och Marknads-avdelningarna där de arbetar närmare och bättre tillsammans och i oktober lanserade vi vår nya agila organisation där vi kombinerade dessa två divisioner, Christian Roth, CIO Telenor Sverige (Telenor Group, 2018)

Detta strategiska val Telenor Sverige AB gjort, som medför strukturella förändringar, är svårt att genomföra i praktiken och riskerar att skapa friktion mellan avdelningar som är mer eller mindre benägna att ändra på befintliga arbetsmetoder och strukturer. Det är en sak med startup-bolag som Spotify och Klarna som från grunden kan implementera dynamiska strukturer och arbetsmetoder, en helt annan för befintliga bolag med år av teknologiskt arv, såsom uråldriga system, byråkrati och inarbetad arbetskultur. Det är därför intressant att undersöka hur anpassningen mellan strategi och struktur ser ut i ett bolag som Telenor Sverige AB.

Sambandet mellan strategi och struktur är ett väl debatterat område inom *Management*. Litteraturen har en djup historia inom begreppen då de är två väsentliga bidragande krafter vid

erhållandet av konkurrensfördelar (Pertusa-Ortega, Molina-Azorín & Claver-Cortés, 2012; Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2017). Besanko et al. (2017) menar att sättet ett företag organiserar sig på är en kritisk framgångsfaktor för att producera maximalt värde, där organisationsstrukturen formar aktiviteter för att samla in information, vilket ger beslutsfattare möjligheten att koordinera de resurser och kapabiliteter de har utifrån uppfattade möjligheter på marknaden. Daft, Murphy och Willmott (2020) framhåller även vikten av att ha en struktur och kultur som går i linje med företagets övergripande strategi för att kunna uppnå långsiktiga mål och visioner.

Alfred Chandler belyste detta samband i sin bok *Strategy and Structure* från 1962 med fallstudier på amerikanska bolag utvecklade sin numera klassiska tes *structure follows strategy* (Besanko et al., 2017). Denna tes bygger på idén att strukturella förändringar i en organisation drivs av strategiska förändringar, exempelvis genom att en produkt- eller marknadsdiversifiering kräver förändringar i struktur, särskilt fördelningar i divisioner och avdelningar. Sedan Chandlers tes om *structure follows strategy* har en myriad av empiriska studier genomförts som till stor del har kunnat replikera Chandlers tes. Miller (1986) återger exempelvis hur tesen framgångsrikt testats under 1970-talet i Storbritannien, Tyskland och Frankrike.

Miller (1986) lyfter dock det faktum att dessa studier har anpassat en väldigt förenklad syn på både strategi och struktur. I dessa arbeten representerar strategi företagets bredd på marknaden, alltså huruvida bolaget var diversifierat eller ej (Miller, 1986). Vidare var synen på struktur främst karakteriserad av divisioner och avdelningar inom bolagen, och hur kontrollen fördelades mellan ansvariga (Miller, 1986). Miller lyfter alltså en problematik i den tidiga

forskningen kring *structure follows strategy*, nämligen att sambandet undersökts med en förenklad syn på strategi och struktur.

Andra kritiker menar att strategiska initiativ ska ses som en process, istället för långsiktiga och rationella planer, där strategierna istället skapas inom befintliga organisationsområden som påverkar deras utveckling (Alvesson & Sveningsson, 2019). Det går att relatera till de stora företagen med moderna målstyrnings- och beslutsstödsystem som kan vara kostsamma att uppdatera. Strategiska direktiv behöver även gå igenom mellancheferna, som utgör den centrala länken mellan ledningens och den operativa verksamheten (Alvesson & Sveningsson, 2019). Förhållandet mellan strategi och struktur har sedan länge granskats med *contingency theory approach* och därav har mycket forskning ägnats åt att försöka kartlägga sambandet (Pertusa-Ortega et al., 2010). Genom att studera Telenor Sverige AB, som befinner sig på en föränderlig marknad, vill vi berika diskussionen genom ett perspektiv där vi undersöker sambandet med hjälp av faktorerna *dynamic capabilities*, företagskultur, ledarskap och målstyrning.

Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka relaterade faktorer som kan nyansera sambandet mellan företagsstrategi och organisationsstruktur. De faktorer vi har valt att fokusera på är målstyrning, *dynamic capabilities*, företagskultur samt den roll ledare har i anpassningen till och skapandet av strategiska mål. Avsikten är att undersöka hur dessa faktorer påverkar sambandet mellan strategi och struktur.

Hur kan målstyrningen, dynamic capabilities, företagskultur och ledarnas roll påverka sambandet mellan företagsstrategi och organisationsstruktur?

TEORI

Struktur

En organisationsstruktur är hur arbetsuppgifter och ansvarsförhållanden samordnas mellan olika funktioner och roller (Tolbert & Hall, 2016). Den används för att kontrollera och styra resurser inom en organisation i syfte att uppnå långsiktiga mål och ambitioner. Strukturen kan formellt redogöras med hjälp av ett organisationsschema som visar vilka funktioner organisationen är uppdelad i och vilka anställningsroller som fördelats. I strukturen uppstår relationer mellan över- och underordnade där medarbetare mäts på sin prestation i ett hierarkiskt system. Strukturen används därmed till att fördela arbetsuppgifter och avgränsa ansvaret medarbetare har gällande vissa beslut, exempelvis hur stora utgifter en person som har budgetansvar får godkänna innan avstämning med en överordnad.

Fyra dimensioner på organisationsstruktur

En organisationsstruktur kan betraktas utifrån fyra dimensioner (Alvesson & Sveningsson, 2019):

- horisontell arbetsdelning
- vertikal arbetsdelning
- standardisering och formalisering av arbetsuppgifter
- (de-)centralisering av beslutsfattande

En organisation som har en horisontell arbetsdelning har differentierade arbetsuppgifter med en högre grad av funktionell specialisering. Det innebär att organisationen har flera olika

arbetsområden som behöver samordnas vilket ställer krav på att koordinera arbetsprocesserna. Den vertikala arbetsdelningen är fördelningen av arbetsuppgifter och mandat mellan över- och underordnade i den strukturella hierarkin. Med en starkt vertikal arbetsdelning uppstår fler relationer mellan över- och underordnade vilket gör att arbetsuppgifterna kontrolleras och styrs mer uppifrån. En platt arbetsdelning innebär att medarbetarna inte kontrolleras i samma utsträckning, men det bidrar till att organisationen blir mer flexibel eftersom medarbetarna får utrymme att anpassa sig till förändringar i den omgivning de verkar inom (Alvesson & Sveningsson, 2019). Med en högre grad av standardisering och formalisering har organisationsstrukturen tydligare beskrivningar, rutiner och regler på hur arbetsuppgifterna ska utföras. Slutligen, ett centraliserat beslutsfattande innebär att besluten tas av ett färre antal personer i ledande roller, till skillnad från ett decentraliserat beslutstagande där mandatet delegeras ut bland medarbetarna i större utsträckning.

Strukturell anpassning till interna och externa förhållanden

Enligt Burns och Stalker (1961) använder organisationer olika strukturer beroende på hur förutsägbar och föränderlig omgivningen är. Strukturer kan generellt sätt beskrivas som mekaniska eller organiska och de passar bättre i olika typer av omgivningar. Mekaniska organisationsstrukturer har en högre grad av vertikal och horisontell arbetsdelning, hög standardisering och har ett centraliserat beslutsfattande. De lämpar sig i miljöer som är stabila, där funktionell effektivitet och kontroll prioriteras framför flexibilitet. Organiska strukturer kännetecknas däremot av en lösare arbetsdelning med informella rollfördelningar och interaktioner (Burns & Stalker, 1961). Syftet är att organisationen lättare ska kunna anpassa sig till förändringar i omgivningen och bli bättre på att lära sig och utvecklas. Organiska

strukturer är därför mer lämpade i miljöer som präglas av innovation, snabb föränderlighet och oförutsägbarhet. Det behöver dock inte alltid vara så att en organisation befinner sig i en viss typ av miljö. Oftast har organisationer med skilda funktionella arbetsområden flera olika omgivningar som de behöver förhålla sig till (Lawrence & Lorsch, 1967), vilket innebär att de internt behöver organisera sig på olika sätt. Alvesson och Sveningsson (2019) tar också upp att organisationsstrukturer även bestäms utifrån interna faktorer, som exempelvis personalens kompetenser, utöver de externa faktorerna.

Divisionsorganisation och Adhocrati

Mintzberg (1983) lyfter några av de strategiska styrkor och svagheter som organisationsformerna divisionsorganisation och adhocrati har. Den divisionaliserade organisationsstrukturen har en formell och vertikal resultatstyrning av uppdelade enheter som oftast är marknadsbaserade. Arbetet är mer standardiserat och mellancheferna har en central roll eftersom de utgör länken mellan ledningen och den operativa verksamheten. Divisionsorganisationen kan således beskrivas som en mekanisk organisation. Styrkan med organisationsformen är att ledningen får en bra insyn och lättare kontrollerar verksamheten, tack vare den standardiserade resultatstyrningen som belyser de olika divisionernas bidrag till företagets lönsamhet (Mintzberg, 1983). Ett vanligt problem är dock att styrningen försvårar långsiktiga investeringar i forskning och utveckling på grund av ett fokus på kortsiktiga avkastningskrav. Risken finns att de enskilda divisionerna utvecklar egna subkulturer med bristande intresse och förståelse för de andra divisionernas arbete. De enheter som inte står i direkt kontakt med marknaden kan således ha svårt att uppfatta kundernas behov och preferenser. När divisionerna driver egna mål som inte går i linje med företagets strategi kallas

det för suboptimering (Mintzberg, 1983). Det kan även uttryckas som att divisionerna jobbar i strukturella silos (Finkelstein, 2015).

Den andra organisationsformen, adhocratin, kännetecknas av att arbetet sker i olika projektteam där medarbetarna jobbar med specifika uppgifter under en viss period (Mintzberg, 1983). Adhocratin har en lösare struktur där den vertikala och horisontella koordinationen sker mer informellt och där personalens roller är brett definierade, likt en organisk struktur. Det finns en mindre distinktion mellan de som tänker/planerar och de som utför planerna eftersom personalen till större del består av innovativa och kreativa specialister. I en sådan miljö utvecklas strategier mer som ett resultat av oplanerade och opportuna insikter och beslut (Mintzberg, 1987). Adhocratier kan drabbas av en bristande samordning och utmaningar av att få de olika grupperna att arbeta i samma riktning. Styrkan med organisationsformen är att den stödjer innovation och utveckling, till exempel genom att organisationen snabbt kan verkställa ett team för att bemöta en ny förändring på marknaden och producera kreativa lösningar för sina kunder. Däremot är det svårt för ledningen att utvärdera och styra det kunskapsintensiva arbetet. Det kan även vara påfrestande för medarbetarna då arbetet präglas av ständiga utmaningar, högt tempo och hög ångestnivå (Sveiby & Risling, 1986).

Strategi

En företagsstrategi är en slags plan eller beskrivning på hur företaget ska verkställa sin affärsidé (Ax, Johansson & Kullvén, 2015). Den innehåller vanligtvis de konkurrensfördelar som företaget vill uppnå och kan omfatta vilka varu- och tjänsteområden som de ska in på, hur andra strategier från konkurrenter ska bemötas samt vilken organisationsstruktur och arbetsmetodik de ska använda. Eftersom strategin ger företaget en idé om hur de ska arbeta behöver den brytas

ned till riktlinjer, delmål och handlingsplaner för att nå ut till alla inom verksamheten (Ax et al., 2015). Implementeringen av strategin sker främst genom målstyrning och prestationsmätt som används till att följa upp och styra arbetsuppgifterna (Kaplan & Norton, 1996). Måtten har främst varit finansiella traditionellt sätt, vilket begränsat företagens förmåga att formulera och tillämpa strategin i målstyrningen. Måtten behöver inkludera fler perspektiv för att kunna ge en omfattande bild om hur väl arbetsuppgifterna utförs i linje med strategin. Kaplan och Norton (1996) föreslår tre kompletterande perspektiv utöver det finansiella: kundperspektivet, det interna perspektivet samt lärande- och tillväxtperspektivet.

Strategi som en långsiktig och rationell plan

Tidigt i framväxten av företagsstrategi framhöll Sloan (1963) vikten av långsiktig verksamhetsorientering (Alvesson & Svenningsson, 2019). Strategier var något som utvecklades i en planerad, rationell och centraliserad process där företags interna och externa förhållanden analyserades i syfte att fastställa en plan för företags långsiktiga utveckling. Det ansågs vara viktigt att agera drivande och proaktivt, snarare än att vara reaktiv och passiv, i förhållande till omgivningen (Drucker, 1954). Tidigt formulerade konkurrensstrategier utvecklades av bland annat Michael Porter (1980;1985), som bidrog till ämnesområdet industriell organisation genom att utveckla ramverk för marknadsanalyser och strategier gällande ett företags relativa position på marknaden.

Men i takt med alltmer föränderliga branschförutsättningar, som skiftande kundpreferenser och nya teknologier, riskerar strategier som baseras på givna förutsättningar att bli irrelevanta (Alvesson & Svenningsson, 2019). När det blir svårare att förutse branschens utveckling tvingas

företagen att förhålla sig annorlunda till strategiska initiativ. På 1990-talet fanns det ett missnöje med en överdriven användning av branschanalyser vilket låg till grund för utvecklingen av andra teorier och perspektiv med ett fokus på företagets resurser och kapabiliteter (Alvesson & Sveningsson, 2019). Med kapabiliteter menas de organisatoriska och funktionella förmågor som företag utvecklar med tiden för att koordinera och utföra aktiviteter i värdekedjan så effektivt som möjligt (Besanko et al., 2017). Under föränderliga och oförutsägbara omständigheter ökar den strategiska betydelsen av att fokusera på olika organisatoriska system som målstyrning, organisationsstruktur, företagskultur och ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2019). Och med dessa skapa goda förutsättningar för ett organisatoriskt lärande och kreativt skapande av olika strategiska mål och prioriteringar. Det blir då viktigt att det strategiska engagemanget delegeras ut på ett flertal chefsnivåer och på medarbetarna istället för på ett fåtal personer inom ledningen.

Sambandet mellan strategi och struktur

Struktur följer strategi

Ett av de tidigaste etablerade verk om hur stora företag upprättar organisatoriska strukturer som resultatet efter strategisk utveckling var Chandlers studie (1962). Det är också ett av de mest inflytelserika bidragen kring kopplingen mellan strategi och struktur (Alvesson & Sveningsson, 2019). Chandler visade i sin studie av amerikanska företag hur dessa utvecklade nya organisationsstrukturer, som ett resultat av strategisk utveckling. Särskilt framträdande i Chandlers forskning var hur företags strategiska beslut kring diversifiering renderade i framför allt divisionalisering i företagsstrukturen. Som en följd av detta myntades uttrycket; “*Strukturen följer strategin*” (Chandler, 1962). I dessa fall handlade strategi om formulering

av långsiktiga planer för att uppnå företagets mål. Den strategiska planen ska vara styrande för flera faktorer så som produkt- och marknadsomfattning, tillväxtorientering, synergier och samordning och konkurrensfördelar (Alvesson & Sveningsson, 2019). De centrala elementen i strategi beskrivs som noggrann planering av samordning mellan externa och interna förhållanden och skillnaden mellan framtagande och formulering av planerna och själva exekverandet av dem.

Forskare har sedan 1962 byggt vidare på Chandlers tes att struktur följer strategi. Miles, Snow, Meyer och Coleman (1978) anammar en mer multidimensionell syn på strategi och struktur i sitt arbete. Miller (1986) menar dock att benämningarna strategi och struktur fortfarande är underutvecklade i Miles et al. som främst fokuserar på innovation och bredden i produktportföljen. Miller (1986) menar att man då missar flera viktiga aspekter inom exempelvis strategi, såsom kapacitetsutnyttjande och resultatindikatorer, nämns som ett fåtal sådana aspekter. Miller (1986) har således identifierat ett gap i litteraturen som behandlar struktur följer strategi, nämligen att det rika innehåll inom struktur och strategi ignoreras.

Strategi följer struktur

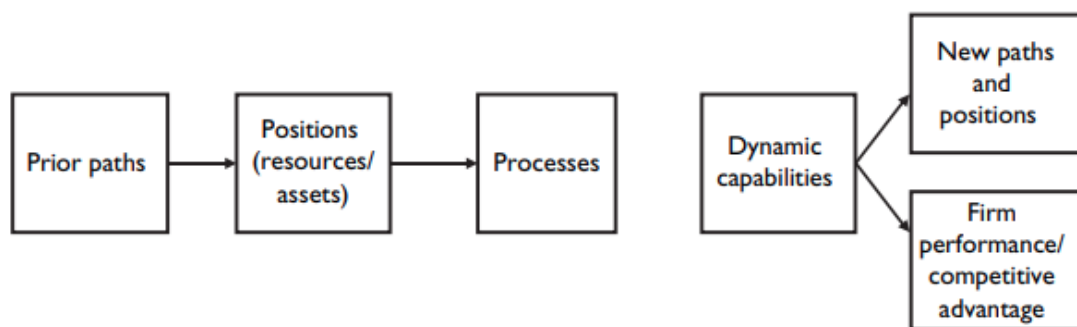
Begreppet *dynamic capabilities* myntades i Teece, Pisano och Shuen (1997) och utgjorde en ny infallsvinkel för att försöka förstå hur bolag i osäkra och dynamiska miljöer lyckas skapa konkurrensfördelar. Under 1990 utmanades RBV (Resource-Based View) av en mycket föränderlig och dynamisk marknad som synliggjorde en försummelse av marknadens dynamik i RBV-litteraturen. Dynamic capabilities har då utvecklats som en gren inom RBV allt eftersom marknader blivit mer och mer dynamiska i takt med den teknologiska utvecklingen som suddat ut tydliga linjer mellan industrier, företag och avdelningar inom företag (Warner & Wäger,

2018) Litteraturen kring dynamiska förmågor har varit väldigt populär inom management. Detta då dynamic capabilities försöker besvara det som inom management kan ses som den heliga graalen, nämligen hur företag kan skapa konkurrensfördelar i omgivningar som genomgår kraftiga förändringar (Helfat & Peteraf, 2009).

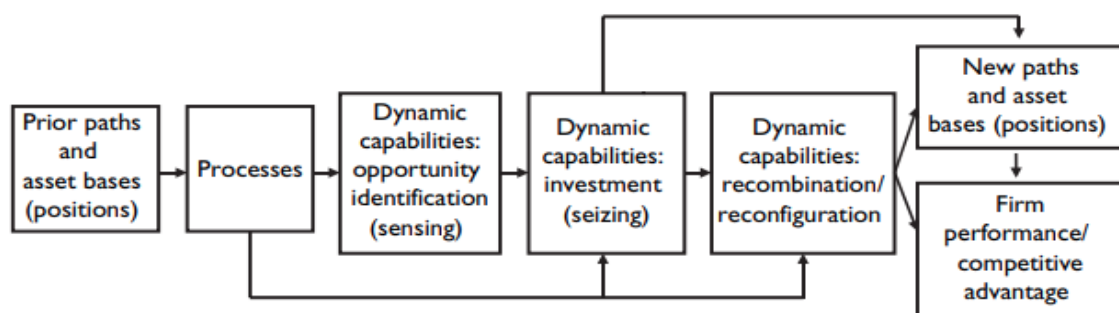
Teece et al. (1997) menar att om ett företag ska kunna erhålla konkurrensfördelar i miljöer som genomgår signifikanta förändringar måste bolaget kunna agera dynamiskt. Författarna beskriver förmågan att vara dynamisk som kapaciteten att förnya kompetenser och organisatoriska färdigheter mot de exogena förändringar som uppstår på marknaden, för att då uppnå överensstämmelse mellan marknadens efterfrågan och kompetenser inom bolaget (Teece et al., 1997).

Teece (2007) delar upp dynamic capabilities i tre delförmågor, nämligen *sensing*, *seizing* och *reconfiguration/recombination*. Sensing behandlar de analytiska system inom företaget som filtrerar, formar och kalibrerar uppfattade affärsmöjligheter. Sensing innefattar alltså alla de processer inom företaget som bidrar till lärandet om kundinsikter, marknadsinsikter och insikter om dess externa miljö såsom konkurrenter, leverantörer, eventuella partnerskap, etc. (Teece, 2007). Vidare berör seizing företagets förmåga att kunna agera på uppfattade affärsmöjligheter genom utvecklandet av nya produkter, tjänster och/eller marknader (Teece, 2007). Detta kan ske genom att utöka sina insatser och/eller resurser för forskning och utveckling. Sist lyfter Teece (2007) reconfiguration/recombination som förmågan att justera resurser och tillgångar och organisationsstrukturer för att koppla interna processer mot uppfattade affärsmöjligheter. Detta menar Teece kan ske genom förändringar i eller nya affärsmodeller, förvärv av bolag eller avyttringar (Teece, 2007).

Alla företag har enligt Teece et al. (1997) olika dynamic capabilities som är beroende på tre faktorer. Den första faktorn är *prior paths taken*, alltså tidigare investeringar som genomförts och företagets historia. Den andra faktorn är att företagets prior paths taken ger upphov till dess unika position på marknaden idag, alltså dess resurser och tillgångar. Vidare är den tredje faktorn att de resurser och tillgångar man erhåller idag skapar processer för att kunna utnyttja dessa optimalt (Teece et al., 1997). Teece (2007) bygger vidare på sin tidigare förståelse om dynamic capabilities delas upp i separata kategorier där sensing, seizing och recombination/reconfiguration utgör de dynamiska förmågorna. Skillnaden illustreras nedan i figur 1 och 2.



Figur 1. Illustration av Teece et al. (1997) dynamic capabilities: Helfat och Peteraf (2009: s.96)



Figur 2. Illustration av Teece (2007) dynamic capabilities: Helfat och Peteraf (2009: s.96)

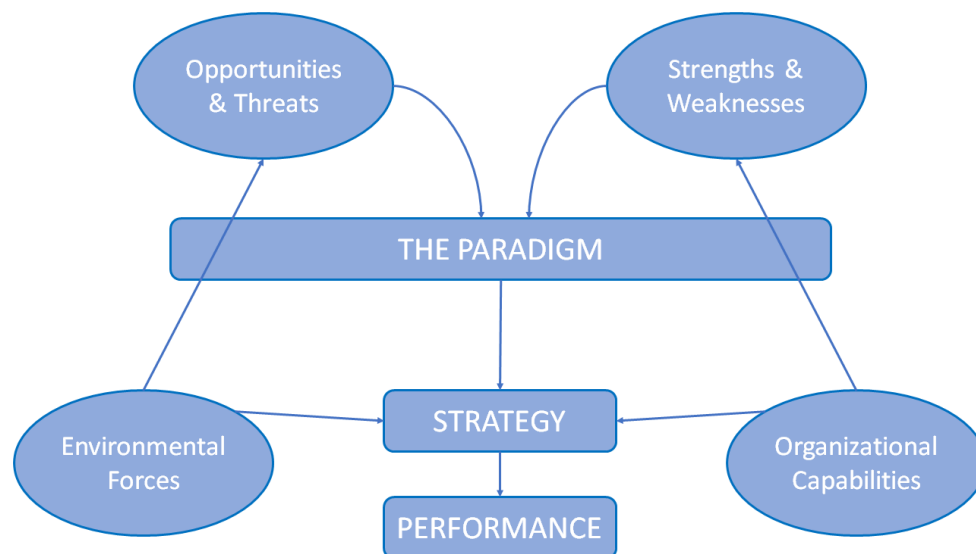
Kultur

Ett företags kultur är en uppsättning av värderingar, beteendenormer och övertygelser som företagets anställda delar och påverkar deras beteende (Besanko et al., 2017). Kulturen inom ett företag kan vara ett verktyg att arbeta med i syfte att främja företagets strategi, men det är fastställt svårt att arbeta med kultur och implementera en kultur enligt en viss design då kulturen styrs av flera olika variabler. I viss mån kan det vara kontraproduktivt att arbeta med kulturen och det kan skapa konsekvenser som inte överensstämmer med önskat resultat (Besanko et al., 2017).

Kultur, ledarskap och strategi

Kultur som ämne är ofta svårdefinierat och komplext ur ett forskningsperspektiv då delar av tolkningen av ett företags eller en organisations kultur kan variera beroende på kontexten och hur olika individer definierar begreppet kultur. Schwartz och Davis (1981) beskriver att trots att kopplingen mellan ett företags anställdas kompetenser och erfarenheter är en lika stor del av företagets organisation som den formella företagsstrukturen så är det vanligaste att man ur ett strategiskt perspektiv tittar på det sistnämnda. Chefer har ofta ett beteende där man fokuserar på att rita om boxarna och linjerna i en organisationskarta för att implementera strategiska förändringar. Johnson (1992) berör detta med ett annat perspektiv och beskriver sin *The Paradigm* som en kultur i sin natur och en samling av antaganden och övertygelser som delas av organisationens medlemmar. Vidare beskriver Johnson (1992) hur externa faktorer och organisatoriska kapabiliteter otvivelaktigt påverkar ett företags prestation på marknaden, men i sig inte skapar en organisationsstrategi, utan att det är människorna i organisationen som tar

fram och exekverar på strategin. Figur 3 återger sambandet mellan denna paradigm och strategin som Johnson (1992) beskriver det.



Figur 3. The Paradigm (Johnson 1992, s. 30) Strategy development - a cultural perspective

Även Scholtz (1987) berör ämnet med en infallsvinkel i att företagskultur kan vara ett viktigt element i företagets strategiska process och även om Scholtz i sin forskning medger att flera frågor fortsatt är obesvarade konstateras att företagskultur ska vara en vital del i strategisk ledning ur minst två perspektiv; den har en stark påverkan på företagets framgång och den kan vara ett betydande bidrag i att skapa och upprätthålla strategisk anpassning. Smirich och Stubbart (1985) lägger fram perspektivet i hur företagsledare själva förstår och tolkar omgivningen och organisationen man agerar utifrån. Strategin blir ett resultat av hur olika aktörer kan tolka och förstå omgivningen och organisationen man agerar efter. I detta fokuseras de sociala aspekterna, samt meningsförhållanden som utgör organisationskulturen och därmed gemensamma interaktions- och tolkningsmönster i företag, vilket till viss del går att likställa med Johnsons (1992) paradigm.

Förhållandet mellan en kreativ företagskultur och företagets förmåga att agera med strategisk flexibilitet granskas av Bock, Opsahl, George och Gann (2011). Kulturen beskrivs i detta fall vara en kritisk aspekt i företagets informella struktur och även en viktig faktor i företagets innovationsförmåga. Där menas en kreativ kultur kunna vara ett fenomen som möter mindre motstånd i byråkrati och företagspolitik, samt uppmuntrar en konstruktiv feedbackstruktur inom företaget. Denna hypotes fick stöd i Bock et al.:s (2011) globala undersökning. Deras studie visade även att det finns en skillnad mellan VD och andra chefers uppfattning av kultur där VD:arna tydligare ser sambandet mellan kreativ kultur och företagets förmåga att agera med strategisk flexibilitet och chefer på mellannivå tenderar att fokusera på att anpassa formell struktur istället för informella faktorer.

Ateş, Tarakci, Porck, Knippenberg och Groenen (2018) granskar hur förhållandet mellan visionärt ledarskap hos mellanchefer påverkar företags förmåga att uppnå sin strategi. Mellanchefer och linjeförledares visionära ledarskap påverkar också deras grupper strategiska engagemang och förståelse. Teorin som lyfts är att dessa chefers ledarskap kan skapa strategisk oenighet mellan chefens grupp och företaget. Detta kan skada gruppens engagemang kring strategin och minska företagets förmåga att exekvera på strategiska initiativ, men också det motsatta. Ateş et al. (2018) menar att företag som lyckas sämre med att implementera sin strategi ofta möts av denna problematik då det är mellanchefer och linjeförledares uppgift att förmedla och förtydliga strategin för medarbetarna som ytterst är de som exekverar på strategin. Visionärt ledarskap beskrivs som en egenskap som ofta är eftertraktad på alla nivåer av chefsroller, men det är inte alltid detta ledarskap leder till önskad effekt om inte chefen som besitter detta är i linje med den övergripande strategin som satts i företaget.

Denning (2016) skriver att det agila tankesättet är en av de viktigaste aspekterna att lyckas med för ett företag som gör en agil omställning. Utan detta kan anammandet av en agil struktur och metodik fortfarande ge vissa förändrade resultat, men långt ifrån i samma utsträckning som om även tankesättet anammas. Denning skriver vidare att i en organisation utan ett agilt tankesätt, där medarbetare och chefer fortfarande är kvar i invanda tankemönster och hierarkier, kan en hierarki med bara ett eller två chefslager resultera i en indelning i silos och ökad byråkrati.

Teoretiskt ramverk



Figur 4. Illustration av teoretiskt ramverk

Detta är studiens teoretiska ramverk som vuxit fram under processen av att samla in, tolka och analysera det empiriska materialet. Detta har skett genom att vi har identifierat relevanta faktorer efter granskning av den data som samlats in. Teorier beträffande organisationsstruktur

används i studien för att identifiera och granska olika former av strukturer, samt deras styrkor och svagheter. Andra teorier bidrar till att ge en mer omfattande utläggning av strukturen genom att komplettera med aspekter gällande målstyrning och sociokulturella strukturer som finns inom organisationer. Vidare används teorier om företagsstrategi som tar upp hur strategiska mål och prioriteringar skapas inom företag och hur de styr verksamheten. Slutligen används olika perspektiv om hur förhållandet mellan företagsstrategi och organisationsstruktur ser ut. Alfred Chandlers tes om att "strukturen följer strategin" utmanas av andra perspektiv, bland annat Teece et al. (1997) som utgår ifrån en mer dynamisk syn på hur resurser och kapabiliteter används inom företag. Ramverket och dess samband har formulerats under arbetets gång i granskning av Telenor Sverige AB. Pilarna illustrerar att strategi och struktur påverkar varandra och att faktorerna kapabiliteter, ledarskap, kultur och målstyrning även påverkar sambandet åt båda hållen.

METOD

Forskningsdesign och tillvägagångssätt

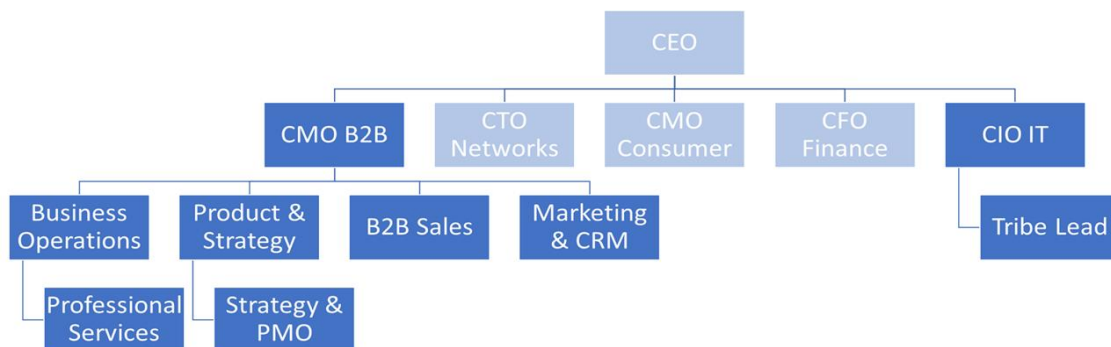
Rapportens övergripande forskningsstrategi utgörs av en fallstudie på telekombolaget Telenor Sverige AB, vidare benämnt som Telenor. Fallstudien används i sin instrumentella form och Telenor är därav ett instrument för att få data som kan leda till teoretiska bidrag inom managementlitteraturen enligt Stake (1995) i Bryman och Bell (2011). För att få tillgång till tillräckligt djup data baseras rapporten främst på kvalitativa datainsamlingsmetoder med semi-strukturerade intervjuer (se bilaga 2 för intervjumall) av anställda i ledande positioner inom Telenor, men även sekundärdata från företaget. I intervjuerna har respondenterna blivit tillfrågade om de strukturella och strategiska förändringar som Telenor har genomgått, hur de har tänkt när de genomfört förändringarna samt vilka utmaningar de stött på.

Vår förhållning mellan teori och empiri leds av en abduktiv ansats, vilket har inslag av både en induktiv och deduktiv undersökningsmetodik (Bryman & Bell, 2011). Studien har induktiva karaktärsdrag gällande datainsamlingen och dataanalysen i det avseendet att vi inte utgår ifrån ett givet teoretiskt ramverk eller givna hypoteser, utan snarare låter teoretiska koncept som kan hjälpa oss att besvara frågeställningen att skildra sig ur analysen av empirin. En induktiv undersökningsmetodik används för att belysa nya mönster och idéer som framträder sig i empirin, utan en teoretisk utgångspunkt och utan hypoteser (Eisenhardt, 2007). I denna studie använder vi däremot de teoretiska förkunskaper och referensramar vi har till att identifiera och analysera koncepten som lyfts fram i interaktionen med empirin. Dessutom utgår vi ifrån ett ämnesområde som har undersökts i andra akademiska och vetenskapliga undersökningar, nämligen sambandet mellan strategi och struktur. Studien har därför även deduktiva inslag.

Syftet med det är att uppnå en mer teoretiskt grundad och meningsfull analys av datainsamlingen för att besvara frågeställningen bättre. Samtidigt undviker vi att låta förutbestämda hypoteser och teoretiska ramverk att diktera analysen som riskerar att vara dåligt konstruerade på förhand, eftersom ämnesområdet vi undersöker är komplicerat. Att studiens forskningsdesign både har induktiva och deduktiva inslag gör den således abduktiv (Bryman & Bell, 2011).

Avgränsning

De teoretiska faktorer vi valt beskriver inte fullständigt den relation som finns mellan strategi och struktur. Det finns andra faktorer förutom dessa som vi inte undersöker i denna studie, utan vi har valt de faktorer som visat sig mest relevanta i förhållande till studiens syfte. Vi har observerat att Telenor har adderat en struktur baserat på en agil arbetsmetodik inom en del av bolaget. Vårt primära fokus ligger på Telenors IT- och B2B-division som har implementerat agila metoder där den senare endast anammat agilt delvis eller inte alls inom sina avdelningar. Vi har valt att jämföra hur dessa divisioner skiljer sig i struktur och arbetssätt utifrån den strategi som Telenor valt. Övriga divisioner, samt Telenors butik eller andra leveranskedjor utanför sin kontorsverksamhet, är därför inte en del av denna studie. Vi vill fokusera på ett fåtal divisioner i syfte att uppnå en mer detaljerad uppfattning av datainsamlingen. Avgränsningen på vår forskning av kontorsverksamheten illustreras i bilden nedan, där den blåa sektionen undersöks i studien och den blågråa utesluts.



Figur 5 - Avgränsning visualiserad i en förenklad organisationsmatrix

Urval

Telenor valdes som fallföretag i denna studie dels på grund av att de är ett stort bolag som befinner sig i en föränderlig marknad. Att studera ett mindre företag i mer stabila marknadsförhållanden, som inte kräver samma kontinuerliga strategiska och strukturella anpassning, ansåg vi inte kunde förse samma empiriska substans. Vi hade även goda möjligheter att studera Telenor tack vare de kontakter som två av författarna har med företaget. Urvalet av intervjurespondenter skedde efter *theoretical sampling* (Bryman & Bell, 2011), vilket innebär att vi valt att intervjua de som vi ansåg kunde bidra mest till vår studie. Det är en form av *purposive sampling* där urvalet av respondenter och teoretisk applicering på datan sker parallellt med dataanalysen. Fördelarna med *theoretical sampling* är att forskarna får en bättre uppfattning under arbetets gång om vilken data som behöver erhållas, vilken data som behöver mätas och varifrån datan hämtas (Bryman & Bell, 2011). Det passar således denna studie eftersom vi analyserar ett komplext samband med en kvalitativ undersökningsmetod där vi på förhand inte vet vart fokuset kommer att hamna och vilka vi bör intervjua (Bryman & Bell, 2011). De svaren vi får i intervjuerna generaliseras inte till representativa populationer, utan syftet är att få tag på så insiktsfull data som möjligt för att besvara frågeställningen. Vi har därmed valt ut de på Telenor att intervjua som har god insikt i den strukturella övergången

till ett agilt arbetssätt, på vilka strategiska grunder den gjordes och hur övergången har påverkats på olika sätt. De personerna har identifierats med hjälp av förslag från några av de tidiga respondenterna och i övrig kontakt med företaget.

Namn	Befattning Telenor Sverige	Datum för intervju	Intervjulängd
C. Roth	Chief Information Officer	30/11–2020	59:18
F. Lundin	Manager Strategy & Product Management B2B	2/12–2020	54:52
J. Torstensson	Agile Team Lead B2C	7/12–2020	50:43
T. Andersson	Manager Operational Excellence B2B	9/12–2020	42:49
M. Qwörnström	Head of Business Operations B2B	14/12–2020	49:35
A. Hedberg	Head of Commercial B2B	17/12–2020	53:51
J. Roxenheim	Head of Strategy	18/12–2020	58:17
S. Santos	Manager Professional Services B2B	21/12–2020	53:33

Tabell 1: Intervjurespondenter (se bilaga 3 för organisationstillhörighet)

Dataanalys

Dataanalysen i denna studie har en iterativ process mellan teori och data för att identifiera de vetenskapliga teorier som är användbara. Det sker genom att vi kodar och analyserar datan parallellt med datainsamlingen¹, samtidigt som vi använder oss av theoretical sampling för att säkerställa att vi samlar in data som är relevant och kan antingen bekräfta eller avvisa de teoretiska koncept som växer fram under arbetets gång. Vi kommer därmed att använda forskningsverktyg som är centrala inom *grounded theory* (Bryman & Bell, 2011). Vi anser att

¹ Alla transkriberade intervjuer finns tillgängliga om läsaren vill ta del av dem.

det kan vara bra för studien eftersom det passar kvalitativ forskning som ämnar att fånga in och tydliggöra komplexa fenomen (Bryman & Bell, 2011). Den iterativa processen mellan teori och data gör att vi kan identifiera teorier som är relevanta utifrån den data som vi får in, genom att kontinuerligt jämföra kodningskategorier med olika teoretiska koncept, istället för att samla in empiri som behöver "passa in på" de teorier som vi utgår ifrån. Kodningen riskerar att fragmentera datan genom att den tolkas utanför sin kontext. Vi inleder därför med att koda transkriberingen öppet, där vi bland annat kodar samma empiri på olika sätt om den är tvetydig, för att under arbetets gång successivt övergå till en axial och selektiv kodning (Bryman & Bell, 2011) i syfte att avgränsa och precisera kodningen av kategorier och koncept.

Vi är väl medvetna om att interaktionerna i den kvalitativa datainsamlingen och tolkningen av datan påverkas av de teoretiska förkunskaper vi har som forskare. De uppfattningar vi har av intervjuvaren sätter förutsättningarna för vilka följdfrågor vi ställer och därmed vilken analytisk inriktning som arbetet får. Det är sällan som kvalitativ forskning blir helt induktiv eftersom datan är mer komplex och behöver tolkas med en teoretisk medvetenhet (Bryman & Bell, 2011). Vi tror det ger en tydligare riktning i forskningen som kan utnyttjas för att uppnå en analys som ger mer substantiella resultat, genom att vi ställer följdfrågor i intervjuerna som är relaterade till de teoretiska koncept som visar sig vara relevanta under arbetets gång.

Validitet och reliabilitet

Inom kvalitativ forskning brukar validitet och reliabilitet delas upp i externa och interna mått (Bryman & Bell, 2011). Den externa reliabiliteten är studiens replikerbarhet som kan vara svår att uppnå i hög grad när forskningen är kvalitativ. Anledningen är att kvalitativ empiri oftast är mer unik och har en komplexitet som kan vara svår att replikera, i synnerhet sociala kontexter

(Bryman & Bell, 2011). Valet av en abduktiv ansats över en mer induktiv görs delvis i syfte att höja den externa reliabiliteten eftersom vi anser att forskningen blir enklare att replikera när koncepten tolkas med bakgrund av etablerade och substantiella teorier. Speciellt med tanke på att vi undersöker ett komplext ämnesområde som kan tolkas på många olika sätt.

Den interna reliabiliteten mäter enigheten hos samtliga observatörer gällande tolkningen av observationerna (Bryman & Bell, 2011). Det kan också bli ett problem vid kvalitativa undersökningar eftersom en stor del av datan tolkas. Vi har därför semistrukturerade intervjuer där vi ber intervjuobjekten att utveckla och förtydliga de svar som kan vara öppna för tolkning. Samtliga författare deltar vid intervjuerna så att alla har chansen att klargöra eventuella tvetydigheter. Detta är extra viktigt för att minimera risken för bias då två av författarna har anknytning till fallföretaget. Dessutom spelades intervjuerna in vilket eliminerar risken att vi som observatörer baserar vår tolkning på ett felaktigt minne av vad som sas.

Den interna validiteten i en studie är hög när undersökningen mäter det den avser att mäta (Bryman & Bell, 2011). Det handlar om att ha en stark koppling mellan observationerna och de slutsatser som dras utifrån dem. Enligt LeCompte och Goetz är den interna validiteten ofta en styrka inom kvalitativ forskning eftersom överensstämmelse mellan observationer och teoretiska koncept stöds av ett mer utvecklat och nyanserat underlag (Bryman & Bell, 2011). För att säkerställa att vi inte misstolkat eller förvrängt respondenternas egna ord skickades de utvalda citaten till respondenterna som ombads att granska och godkänna dessa.

Den externa validiteten mäter studiens generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2011). Med en hög extern validitet kan resultaten från studien användas i andra sammanhang. LeCompte och Goetz menar att den externa validiteten ofta är svagare inom kvalitativ forskning eftersom

urvalet tenderar att vara mindre (Bryman & Bell, 2011). Fallstudiemetoden valdes vilket innebär att resultaten kan se olika ut beroende på vilket företag som analyseras. Vi valde därför att fokusera på ett företag som befinner sig i en viss typ av marknad för att motverka det till viss del.

EMPIRI

Telenor i Sverige är en del av Telenorkoncernen som är en av världens största operatörer och omsätter 110 miljarder norska kronor med cirka 20 000 anställda. Telenor tillhandahåller kommunikationstjänster till företag och konsumentmarknaden och har 2,7 miljoner mobilabonnenter samt cirka 1,2 miljoner kunder inom bredband och TV. Omsättningen i Sverige är cirka 13,4 miljarder kronor och bolaget består av cirka 1 600 anställda (Telenor, 2020).

Sett till antal kunder i Sverige är Telenor den tredje största mobiloperatören i Sverige med 19,1% marknadsandelar. Största konkurrenterna är Telia Company AB (34,6 %), Tele2 AB (28,5 %) och Hi3G (14,0 %), oftast benämnt som 3 eller Tre. Dessa fyra aktörer täcker in den absoluta majoriteten av de svenska kunderna då de tillsammans har marknadsandelar på över 96 % (Post- och Telestyrelsen, 2019).

Den 31 oktober 2005 gav sig Telenor ASA in på den svenska marknaden genom ett uppköp av Vodafone Sverige. Till en början drevs verksamheten i Sverige under varumärket Vodafone Sverige, men i april 2006 togs varumärket Telenor Sverige i drift (Lomberg, 2006). Telenor visar efter uppköpet av Vodafone positivt resultat och man lyckas med det som Vodafone inte klarat, att locka till sig kunder från den svenska marknaden. Tredje kvartalet 2008 visar man högst antal nytillkomna kunder samtidigt som man utökar sitt utbud på mobila tjänster i samband att man strukturerar om sin organisation. En ny del inom organisationen skapas som helt riktar sig mot konsumentkunder för att kunna effektivisera sitt erbjudande mot denna del av marknaden ytterligare.

“Det är en tuff marknad, men vi står starka med nya innovativa erbjudanden som mobil hemtelefoni för privatmarknaden och en företagsaffär som vinner på att allt fler företag och organisationer väljer ett mobilt arbetssätt”, Johan Lindgren, dåvarande VD Telenor Sverige (Telenor 2008).

Från Telenors intåg på den svenska marknaden har företaget genomgått flera olika förändringar och omorganisationer. Under 2009 i takt med digitaliseringen av det svenska samhället, och framför allt med introduktionen av smartphones, så började behovet av högre surfhastigheter öka hos mobiloperatörers kunder. För att tillgodose detta behov så lanserade man mellan 2010 och 2011 fjärde generationens mobilnät i Sverige där Telenor tillsammans med Tele2 byggde ett gemensamt 4G-nät. Detta ändrade spelreglerna på den svenska marknaden där surf blev hårdvaluta jämfört med tidigare där man betalade för samtalsminuter och SMS. Telenor nämner i ett pressmeddelande att detta var ytterligare ett steg i sin strategi att utmana konkurrenten Telia som historiskt skördat stora framgångar med sitt befintliga mobilnät vars utbyggnad skett ut under lång tid (Telenor 2009).

2016 gjorde Telenor ytterligare förändringar i sin organisation och tog ett nytt strategiskt avstamp då man valde att aktivt satsa på en ny värdekedja där syftet var att ta snabbare steg från idé till utveckling och lansering. Företaget genomgick under de kommande åren en digital transformation där man framförallt inom IT applicerade ett agilt arbetssätt. Detta ledde bland annat fram till en sammanslagning mellan marknads och IT-avdelningarna där syftet var att komma närmare slutkunden i utvecklingsfasen (Telenor, 2018, Djurberg, 2018).

I september 2018 blev det officiellt att Kaaren Hilsen, tidigare finanschef på Telenor Sverige och VD för Telenor Montenegro, tillträder som VD för Telenor Sverige. I februari nästkommande år trädde Hilsen i rollen. Kaaren Hilsen har sedan sin återkomst till den svenska delen av Telenor formulerat en strategi i linje med företagets utmanarposition på marknaden

(Triches, 2019, IT-kanalen, 2018). Strategin bygger på ambitionen att vara ett *fit and modern growth company*. Detta innebär att Telenor prioriterar tre fokusområden i sitt strategiska arbete. I *modern* läggs tyngdpunkten på teknologiska insatser i till exempel nätutbyggnader och investeringar i ny teknologi. I *growth* vägs tillväxtpotentialer på lång och kort sikt, samt tillväxt i humankapital i form av kunskap och kompetens. Under *fit* konkretiserar företaget hur man ska arbeta med effektivitet i fokus för att möta den förändringsbenägna bransch företaget agerar i.

I enighet med *fitness* som fokusområde i strategin har Telenor valt att anamma ett agilt arbetssätt som har format strukturen i företaget där olika divisioner har kommit olika långt i implementationen av den strukturella strategiska anpassningen.

Telenors förändringsarbete

“Vi satt och koordinerade ihjäl oss..., 25% av vår IT-budget som gick till utvecklingsprocessen, 75% var andra kostnader och primärt var det faktiskt tid innan utvecklingen började.” - Roth, CIO Telenor

Förändringen som ägde rum inom Telenor under 2016–2018 berodde enligt respondenterna på en kombination av olika faktorer. Trots ett finansiellt resultat som indikerade att Telenor var ett företag som det gick väldigt bra för med ökade intäkter, ökad kundbas och lägre kostnader (Roth, Årsredovisningar) var uppfattningen under 2016 inom IT-divisionen att man mådde dåligt. Enligt Roth var det framförallt två insikter som låg bakom detta. Det ena var att bolaget började inse att man hade hamnat efter sina kunder då logiken byggde på att kunderna kontaktade Telenor genom kundservice eller en butik och de digitala gränssnitten var väldigt eftersatta. Den andra insikten var att bolaget och framförallt produktutvecklingen var

strukturerad efter produkter och tjänster, samtidigt som man hade flera utvecklingsprojekt som gick tvärs över produktområdena.

“Hösten 2017 var insikternas tid när vi måste göra om det här. Det finns någonting bra i form av de agila piloterna som vi kan bygga vidare, men vi måste ta ett steg tillbaka och designa om det och det kickade egentligen igång det här arbetet som vi hade tidigt 2018.”-
Roth, CIO Telenor

Roth berättar hur man historiskt inom bolaget ofta jobbat med organisationsförändringar uppifrån och ner där man i ett första steg placerar in grupperingarna i någon form av struktur och i andra steget placerat in individerna i de olika grupperingarna. I det tredje steget tittar man på hur grupperingarna ska fungera tillsammans. Roth menar att detta kan vara problematiskt då processen är energikrävande och att det finns en risk att det tredje steget inte kommer till sin rätt då energin kan vara slut. I arbetet som man startade tidigt 2018 hade man utgångspunkt i ett dalande resultat i medarbetarundersökningen avseende engagemang i kombination med en låg effektivitet där företagets Time-to-market var alldeles för lång. Man hade tidigare i bolaget haft vissa grupperingar som jobbade agilt i antingen piloter (Roth) eller i sitt dagliga arbete sen ett par år tillbaka (Torstensson) och i dessa team kunde man se delar av den effekten man ville uppnå. Roth berättar hur man i arbetet 2018 intervjuade flera medarbetare i olika divisioner för att fördjupa sig i svaren i medarbetarundersökningen och få information om medarbetarnas syn på olika arbetssätt och effektivare utvecklingsprocesser. Även Torstensson berättar om processen inför förändringen och hur denna skedde med medarbetarperspektiv och effektivitet i fokus, snarare än en top down-förändring.

En ny struktur och nytt arbetssätt

“Allt det här gick ju väldigt mycket i linje med de agila principerna. Det tror jag är ganska viktigt: vi gjorde inte det här för att bli agila. Vi hade ett problem där vi mådde illa, rent ut sagt, men den agila filosofin passade väldigt bra som en lösning på de problemen som vi hade.” - Roth, CIO Telenor

Enligt Roth fanns det tydliga interna markörer inom vissa divisioner och avdelningar, till exempel IT-divisionen och marknadsavdelningen, som visade att man behövde genomföra en förändring som ledde till att man i slutet på 2018 valde att implementera ett agilt arbetssätt och en organisationsstruktur som innehöll nya roller och uppdrag i de agila teamen. Vissa divisioner och avdelningar, exempelvis B2B-divisionen och service & support-avdelningarna, saknade dessa interna markörer och därför endast delvis anammade de agila aspekterna eller inte alls. Roth beskriver hur detta har lett till en utmaning där bolaget idag är till viss del uppdelat i Agile och Non-agile i sin organisationsstruktur. Roth berättar hur detta troligtvis beror på faktorer som företagskultur, ledarstruktur samt avsaknad av interna och externa faktorer för just dessa divisioner och avdelningar. Även Lundin bekräftar att ledarskap och kultur är två viktiga anledningar till att Telenor just nu har två substrukturer, Agile och Non-agile, och att det framförallt inom B2B-divisionen finns tydliga invanda mönster och beteenden som är kopplade till det traditionella arbetssättet med en funktionell struktur.

“Viktigast är alltid människorna, kommunikation och transparens dem emellan... Jag tycker inte det är centralt att tvinga in alla i en och samma form, utan snarare ha en dialog... Jag tror det är viktigt att företaget och de olika divisionerna hittar sina sätt, sen är det viktigt att hitta varandras gränssytor där vi kan ha ett gemensamt sätt.” – Torstensson, Agile Team Lead Telenor

Andersson och Torstensson har i viss mån ett annat perspektiv än Roth och Lundin vad gäller vinsterna med att koordinera företagets struktur i en gemensam arbetsmetodik. Roth och Lundin menar att det finns fortsatta vinster att hämta i de delar som ännu inte ställt om, men

Andersson och Torstensson menar att respektive del bör anamma en arbetsmetodik som bäst främjar de arbetsuppgifter som finns och att samarbetet mellan de olika arbetsmetodikerna och substrukturerna är viktigare. Man ser, i alla fall på kort sikt, inget problem med olika arbetssätt inom bolaget förutsatt att det finns naturliga gränssytor mellan divisionerna och att man tillsatt tydliga roller som skapar transparens mellan dem. Lundin menar dock att hela B2B-divisionen kommer behöva göra samma typ av förändring man gjort på IT, men att det inte nödvändigtvis behöver vara en agil arbetsstruktur som eftersträvas, utan snarare att man arbetar efter samma mindset som övriga bolaget där man i nuläget befinner sig en bit från varandra. Även Santos och Qwörnström ser att det finns potential i att anamma vissa aspekter av ett agilt arbetssätt inom vissa delar av den kundnära B2B-organisationen och att det finns vissa delar av verksamheten som skulle kunna nyttja liknande arbetsmetodik som finns inom IT.

Samtliga respondenter är dock överens om att det måste utredas vidare inom respektive enhet hur man ska strukturera sig och vilken arbetsmetodik som ska anammas.

Anpassning till omgivningen

“Vi hade en sänkning på över 80% i Time-to-Market jämfört med vad vi hade tidigare. Det var inte för att vi kunde koda mycket snabbare, utan för att vi hade ett fokus på att få igenom saker hela systemet som ledde till att det kom ut mycket snabbare. Vi har också dubblat vår effektivitet så att vi de facto kan skapa mer också.” - Roth, CIO Telenor

Inom de divisioner som ställde om till agilt arbetssätt kunde man se stora förbättringar i resultaten. Utöver det som man kunde se i ökad effektivitet och produktivitet ökade IT-divisionens engagemangsindex i de årliga medarbetarundersökningarna med 12 respektive 20 procentenheter de kommande två åren. Även Lundin bekräftar att det var en stor skillnad efter omställningen och att det viktigaste inslaget inom Lundins område var att man faktiskt började

få saker gjorda. Omställningen var stor och påverkade många människor och avdelningar. Roth berättar också hur en sådan omställning inte kan göras friktionsfritt och att det fanns saker som man kunde ha gjort annorlunda. En del av implementationen som Roth i retrospekt hade velat att man fokuserade mer på var det praktiska ledarskapet för att nå ut till större delar av företaget.

En agil transformation blir aldrig riktigt färdig, det är ett föränderligt mål som ändras hela tiden... Vi förändrar vårt arbetssätt fortfarande i och med att vår omvärld förändras så behöver vi förändras med den. - Torstensson, Agile Team Lead Telenor

Att genomgå en agil transformation på ett företag är ett agilt arbete i sig där man behöver förhålla sig till omvärlden och vara beredd på små förändringar när behovet på marknaden ändras. Strukturen som idag finns på Telenor kommer således inte vara densamma ett år framåt eftersom de agila metoderna uppmanar till att testa nytt och att göra förändringar i det dagliga arbetet vilket då påverkar strukturen.

Samtliga respondenter är överens om att företaget befinner sig i en marknad som ställer stora krav på en effektiv och insiktsdriven produktutveckling med en erbjudandestruktur som attraherar och skapar värde med hjälp av den nya tekniken (Hedberg, Qwörnström, Roth & Roxeheim). Hedberg berättar om hur telekomoperatörerna, både i Sverige och internationellt, till stora delar missade möjligheten att kapitalisera på 4G-tekniken och istället för att anpassa erbjudande och produkter efter den nya tekniken hanterade de nya teknologiska förutsättningarna som en förlängning på befintlig teknik. Trots en fortsatt god lönsamhet i branschen beskrivs detta i retrospekt som en missad möjlighet där kunderna i stor grad fick en uppgradering vad gällde kvalitet och kvantitet i sina uppkopplingar, men telekomoperatörernas värdeappropriering inte stod i paritet med det skapade värdet.

“Marknaden förändras ju jättemycket. Innan så kunde vi leva på samtal och sms, sen kanske lite data. Nu utvecklas ju marknaden så man har konkurrenter som innan inte var konkurrenter till en telekomverksamhet, utan vi behöver liksom utveckla vår affär, vi måste finnas med i plattformar som vi inte tidigare fanns med i och vi är inte byxade för det just nu, vilket innebär att för att kunna vara det måste vi vara ganska rappa för att vi inte ska komma efter.” - Andersson, Manager Operational Excellence Telenor

Telenor står nu inför ytterligare tekniskiften i och med utvecklingen och lanseringen av femte generationens mobilnät, 5G, och den nya tekniken bakom SD-WAN, Software-defined Wide Area Network, som båda skapar helt nya möjligheter. Roth och Lundin berättar om hur produktutvecklingen numera hanteras i en agil struktur och att detta är en utveckling som har skett för att det ska gå snabbare från insikt till skapat värde. Hedberg och Lundin menar också att det behövs ytterligare förändringar för att verkligen nyttja bolagets resurser och kapabiliteter på bästa sätt. I den befintliga bolagsstrukturen menar Hedberg att det har byggts upp två nya siloorganisationer i Agile och Non-agile där man fortfarande har utvecklingspotential i att integrera B2B-verksamheten ytterligare i produktutvecklingen för att få mer insikter från marknaden i sin utvecklingsprocess. Hedberg exemplifierar detta genom att omställningen till agil struktur fortfarande sker inom respektive division, istället för område. Även Lundin bekräftar detta till viss del då Lundin ser en skillnad i utvecklingen från sin tidigare roll där det fanns veckovis kontakt med Telenors största kunder. Sedan Lundin tagit över rollen som ansvarig för produktutvecklingen har dessa kontakter blivit färre och färre, vilket ledde till minskade insikter och följaktligen omfördelning av beslutsmandat. Både Lundin och Hedberg berättar att det finns behov av strukturella förändringar för att fullt ut exekvera i linje med marknaden och de teknologiska förändringar som sker i branschen.

Ledarnas roll och kultur

“Din strategi är bara så bra som du klarar av att exekvera på den. Är det inte tydligt för alla vad strategin innebär så blir det väldigt svårt att uppnå vad du vill uppnå med strategin.”

- Roxeheim, Head of Strategy Telenor

Flera av respondenterna ger information om att det är tydligt att bolaget har ett arv av invanda mönster och beteenden både på ledar- och medarbetarnivå som försvårar anammandet av ett nytt arbetssätt (Lundin, Qwörnström, Roth, Roxeheim & Santos). Samtidigt uttrycker flera av respondenterna att det finns förbättringspotential i att tydliggöra syftet med en omställning och vad man vill uppnå, istället för att fokusera på att man ska gå över till en särskild arbetsmetodik (Andersson, Qwörnström, Santos & Torstensson). Roxeheim beskriver hur Telenor i sin strategiprocess arbetar aktivt med kapabiliteterna som finns inom företaget och att strategin i viss mån sätts efter vad företaget uppskattar att man kan leverera sett till företagets nuläge. Roxeheim berättar vidare att kulturen är en kritisk del i strategiprocessen bland annat vad gäller företagets positionering på marknaden och hur kulturen till stor del påverkar hur företagets medarbetare uppfattar sig själva där kommunikationen kring strategin och strategiska mål är högst relevant. Samtidigt berättar Roxeheim att då företaget i vissa delar ställt om till en annan struktur och anammat ett annat arbetssätt påverkar detta strategiprocessen när företaget sätter mål och visioner för framtiden. Roxeheim exemplifierar detta i form av en ny målstyrningsmodell som kallas för *Objectives & Key Results* (OKR) och ett ledarskapskoncept som kallas för *Tight-Loose-Tight* som båda är verktyg som är integrerade i och väl anpassade efter den agila strukturen och arbetssättet. Roxeheim berättar att *Tight-Loose-Tight* innebär att ledarskapet inom Telenor ska vara tydligt i vad och varför man ska göra det man tar för sig (*Tight*), för att sedan lämna beslutsfattandet och exekveringen i teamen för att vara så nära som möjligt till kunskapen som medarbetarna bär med sig (*Loose*). Därefter ska man följa upp och

utvärdera vad man har gjort, hur det gick och hur bra man utförde det man åtog sig för att eventuellt kunna revidera för framtiden (Tight). Hedberg berättar dock att det kan finnas ledare inom Telenor som har fått sina chefsroller på grund av expertkompetens inom ett visst område, snarare än för sina ledaregenskaper. Hedberg utvecklar detta med att det är en potentiellt försvårande faktor när ledare med expertkompetens förväntas släppa en stor del av beslutsfattandet. Förändringsarbetet på Telenor pågår och tar tid vilket medför en viss osäkerhet innan strukturen är på plats. Detta styrker flera av våra respondenter som redogör för att det kan finnas en osäkerhet på ledarnivå kring hur mandat ska fördelas ut, när en del av chefernas beslutsfattande förväntas hanteras inom teamet (Hedberg, Lundin, Qwörnström, Roth, Roxenheim & Santos).

Både Lundin och Santos beskriver kulturen inom B2B-divisionen som tydligt prestationsdriven. Qwörnström menar att en av de viktiga faktorerna bakom att anamma ett nytt arbetssätt härrör i kulturella aspekter och ledarnas initiativförmåga för att påbörja förändringsarbete, det vill säga; någon måste gå först. Santos beskriver hur ledare i bolaget uppmuntras att driva ett agilt arbetssätt även i de delar av bolaget som inte har ställt om ännu, men att det i vissa fall finns försvårande omständigheter i att driva den typen av förändring i en vardag där man fortsatt ska leverera på de mål som satts upp.

Agil målstyrning

Jag tror på att sätta mål som skulle kräva innovation och att man driver det på det sättet. Om jag skulle kunna sätta ett mål att det här teamet, ni ska minska era inkommande samtalsvolymen med 15% under nästa år. Det kan inte ske på något sätt annat sätt än att man börjar göra på ett nytt sätt helt enkelt, då måste man innovera för att kunna åstadkomma det. - Qwörnström, Head of Operations Telenor

Med hjälp av OKR:er sätter företaget övergripande mål och nyckeltal för att uppnå dessa. Respektive division jobbar därefter vidare med de mål och nyckeltal som ligger nära deras verksamhet och sätter vidare aktiviteter som syftar till att uppnå målen och nyckeltalen. Santos berättar om att OKR-modellen är ny inom bolaget, men att det finns likheter med hur man har arbetat tidigare. Det finns en förhoppning av att man med hjälp av den nya målstyrningsmodellen ska bli snabbare på att anpassa aktiviteter och mål efter förändrade interna och externa förutsättningar. Lundin menar att även om syftet med OKR-modellen är bra och i linje med Telenors ambition att agera snabbare mot marknaden så har företaget fortfarande mycket att lära i hur man applicerar detta. Hedberg utvecklar med att modellen som implementerats inom Telenor Sverige i viss mån konkurrerar med målen som sätts från den yttersta ledningen inom Telenor Group/ASA där målen som sätts ofta är satta på kvartalsbasis med en kortsiktig avkastning i fokus och målen tenderar då att kretsa kring effektivitet och säkra befintliga intäkter. OKR-modellen och aktiviteterna som knyts till den fokuserar på att kapitalisera på nya möjligheter och ny teknik i större utsträckning. Qwörnström utvecklar arbetet med målsättning i sin organisation och ser en effektiv målstyrning som ett verktyg att få önskad förändring och ökad innovation i teamen. Qwörnström exemplifierar detta med att exempelvis sätta mål som handlar om att minska volymen inkommande ärenden istället för mål som handlar om att hantera ärenden snabbare då det förstnämnda kräver en förändring och det sistnämnda kan man uppfylla genom att arbeta effektivare med befintliga förutsättningar.

ANALYS

Strategiska beslut och adaption

I takt med förändringarna på marknaden skapades ett behov inom Telenor att kunna leverera tjänster snabbare och med större kundinsikt. Roth berättar om perioder där deras time-to-market var så låg så att det kändes som att kunderna sprang ifrån dem. Företaget behövde arbeta horisontellt över olika produktkategorier och bli snabbare på att bemöta de förändringar som skedde i omgivningen, därför gjordes det strategiska valet att utveckla agila arbetsmetoder och stödjande organisationsstrukturer för lärande och utveckling. Strategin man valt att exekvera hade en tydlig koppling mot de externa förändringarna som Roth nämner, där allt fler utvecklingsprojekt gick tvärs över de olika vertikaler man hade inom IT-divisionen, exempelvis bredband, mobil, etc. Respondenterna nämner att det agila arbetssättet passar strategin exceptionellt väl då man kan vara mycket snabbare i sin utvecklingsprocess, från tidiga insikter till att sätta ihop team som utvecklar en produkt eller tjänst. Här kan man se tydliga likheter med Chandler (1964) att strukturen följt den strategi man satt upp, vilket delvis går att se med att divisionerna IT och marknad slogs ihop. Men utöver företagets uppdelning av divisioner kan vi även se tecken på att sambandet håller när strukturen granskas mer i detalj, där den horisontella och vertikala arbetsdelningen inom divisionerna anpassas till företagets strategiska ambition om att vara fit.

Det agila arbetssättet kan i många avseenden kopplas till den adhocratiska strukturen, där båda möjliggör en starkare flexibilitet genom att snabbare kunna verkställa team för att utveckla kreativa lösningar för kunder. Vidare får medarbetare en större frihet i en lösare koppling mellan den vertikala och horisontella koordinationen. Roth nämner exempelvis att den

horisontella strukturen inom IT-divisionen lett till 80% kortare ledtider i time-to-market. Vidare skapar adhocratin en miljö där strategier utvecklas mer som ett resultat av oplanerade och opportuna insikter och beslut (Mintzberg, 1987). En tydlig koppling här går att dra till dynamic capabilities litteraturen kring Teece (2007) och vad Teece et al. (1997) menar när man säger att organisationer agerar dynamiskt. Den adhocratiska organisationsformen ger på så vis upphov till de dynamic capabilities, exempelvis företagets förmåga för "seizing" då kundinsikter snabbare går från att vara just en insikt till en faktisk produkt eller tjänst. Vidare ger det även ypperliga möjligheter för "sensing" då utvecklare själva får en mer central roll i den kreativa processen för planering. Detta då beslutsprocessen flyttas ut till medarbetarna som står närmare kunderna.

Det evolutionära perspektivet som återfinns i Teece et al. (1997), Teece (2007) och Winter (1983) hävdar på så sätt att struktur och strategi utvecklas genom organisationens interaktioner med omgivningen, snarare än att det sker genom ett strategiskt beslut från en företagsledning. Där organisationsstrukturen skapar nya informationsflöden mellan anställda, stödjer det agila arbetssättet och ger den flexibilitet som verksamheten behöver för att kunna utveckla sina kapabiliteter i takt med förändringar på marknaden. Det agila arbetssättet gynnar således Telenor i sin utveckling av dynamic capabilities genom att skapa organisatoriska förutsättningar för lärande, utveckling och samarbete. Där uppfattandet och skapandet av strategiska möjligheter på marknaden baseras på den organisationsstruktur, kultur och de rutiner som det agila arbetssättet medför. I det avseendet kan strukturen som Telenor har påverka vilka strategier som eftersträvas.

Anpassning till omgivningen

Inom IT-divisionen har Telenor behövt anamma en mer horisontell arbetsfördelning där Roth påpekar att den teknologiska utvecklingen har medfört att man inte längre har samma möjlighet att arbeta i uppdelade enheter. Istället behövde bolaget dra nytta av en struktur som passar utvecklingsprocesser som går tvärs över olika produktområden, därför upplevdes en agil arbetsmetod och agil struktur passa bra i det sammanhanget. Men det finns även delar av B2B-divisionen som inte anpassat sig i lika stor utsträckning. Generellt sett finns det två olika typer av organisationsformer inom Telenor: De som arbetar med agila arbetsmetoder, strukturer och mindset som kan relateras till adhocratin i flera avseenden, och de som arbetar mer traditionellt med ett centraliserat beslutstagande och vertikal arbetsdelning i större utsträckning likt divisionsorganisationen. Det som verkar tydligt utifrån respondenternas svar är dock att man fortfarande rent generellt på Telenor har en divisionsbaserad struktur, där man inom vissa enheter arbetar agilt.

Med en given strategi och med olika organisatoriska anpassningar kan man argumentera för att strukturen inte följer strategin genom hela företaget, eftersom strategin är den samma och anpassningarna är olika. Däremot är det vanligt att företag internt organiserar sig på olika sätt med tanke på att divisionerna och grupperna befinner sig i skilda miljöer och har därmed olika omständigheter att förhålla sig till (Lawrence & Lorsch, 1967). Torstensson nämner vikten av att de olika enheterna har en dialog om vilket arbetssätt och vilken struktur som passar dem bäst. Detta reflekteras även i intervjun med Roxeheim som nämner att företaget använder sig av ledarskapsmodellen Tight-Loose-Tight vid exekvering av strategin. Detta innebär att företagsledningen sätter tydliga mål och förmedlar varför detta är viktigt till resten av organisationen (Tight). Teamen får sedermera själva bestämma hur man ska leverera på de mål

ledningen har satt upp (Loose). Därefter följer ledningsgruppen upp för att utvärdera och eventuellt revidera inför framtiden (Tight). Att teamen och deras ledare har en central roll i anpassningen till strategin innebär att kulturen och de gemensamma värderingarna inom företaget även har en viss effekt på hur den anpassningen ser ut. Detta med tanke på de tolknings- och interaktionsmönster som Smircich och Stubbart (1985) menar finns i företagets gemensamma kultur och värderingar, som utvecklats över en lång tid.

Enligt Burns och Stalker (1961) använder organisationer olika strukturer beroende på hur förutsägbar och föränderlig omgivningen är. Det går även i linje med hur respondenterna motiverar varför divisionerna och grupperna har olika strukturer och arbetssätt. Där organiska strukturer används i de miljöer som ställer höga krav på lärande och horisontellt samarbete, och de mer mekaniska strukturerna används framför allt i de delar som arbetar med förvaltning, där investeringar görs mer planerat och rationellt med hjälp av beslutsstödjande kalkyler och system. Den agila transformationen som sker inom IT var enligt samtliga tillfrågade under intervjuerna en mycket bättre "fit", då den samordnade människor och resurser på ett sätt som var mer effektivt, då kraven på avdelningen förändrades i takt med marknadsutvecklingen. Detta har lett till ökade resultat i medarbetarundersökningar och kortare time-to-market när det kommer till utvecklingsprocesser inom Telenor. B2B-divisionen har visserligen nära till omgivningen man verkar i, framför allt i de sälj- och servicekanaler som finns inom divisionen, men dras med en mekanisk struktur, vilket respondenter förklarar med att man i större utsträckning arbetar med förvaltning över utveckling. Flera av respondenterna ser dock ett behov till förändring även inom B2B för att hantera förändringarna på denna marknad, vilket tyder på att det finns vissa strukturer och arbetssätt inom B2B som inte är optimalt anpassade till strategin.

Även om IT-divisionen har gjort en strukturell anpassning av strategin på Telenor så lyfter Hedberg det faktum att man har väsentligt olika anpassningar av strategin inom de olika divisionerna som ett tillkortakommande i strukturens nuvarande sammanställning. Trots att man generellt ser sig själva som ett agilt företag så menar Hedberg att man behöver jobba vidare på samarbeten med varandra över divisionerna. Respondenterna vi intervjuat från IT-divisionen menar att man anammar det agila arbetssättet väl, vilket Hedberg instämmer i, men att man har ett för litet scope ännu då man fortfarande primärt tittar på agilitet inom själva divisionen. Arvet från den tidigare divisionstrukturen genomsyrar mindsetet än och till viss del den målstyrning man utgår ifrån. För IT-divisionen informationen att man ska lansera ett nytt företagserbjudande för en specifik kundtyp så bryter man ner det i tasks. Man är dock inte helt agila mot resten av organisationen, vilket gör att det blir svårt att förhålla sig till kundperspektivet, något som är en kritisk del av det agila arbetssättet enligt Denning (2016).

Kultur och ledarskap

Kulturen på Telenor beskrivs som prestationsdriven där man återkommande under många år arbetat med höga ambitioner på marknaden. Det finns samtidigt tydliga inslag av en hierarkiskt präglad kultur där beslutsfattande och mandat historiskt har skett en bit från själva verksamheten. I sin omställning har Telenor inom vissa delar av bolaget ställt om till ett mer decentraliserat förhållningssätt till beslutsfattande i och med de agila strukturerna som har satts upp. Inom Telenor B2B finns fortfarande dessa inslag kvar. Johnson (1992) presenterar ett förhållningssätt mellan kultur och strategi i sin paradigm. I Telenors fall finns det en diskrepans mellan strategin och kulturen där paradigmerna till viss del kan anses bestå av en ledarkultur där man ännu inte är redo för decentralisering av mandatfördelningen. Även inom delar av Telenor

där man aktivt gjort förändringar inom strukturen för att skapa en mer horisontell organisation bör kulturen och den medföljande paradigmen tas i beaktande. Roth redogjorde för hur företaget historiskt arbetat med omorganisationer i linje med vad Schwartz och Davis (1981) skriver om då det är vanligt att man fokuserar på de tydliga strukturella förändringarna i en strategisk förändring, så som exempelvis organisationsmatrisen. Förhållningssättet inför förändringarna Telenor genomgick 2016–2018 var mer grundade i företagets och medarbetarnas behov för att hantera marknaden. Den konkreta förändringen blev dock fortsatt tydligast i den strukturella omställningen medan kulturen, eller paradigmen, är faktorer som är svåra att mäta och konkretisera och även om respondenterna ger positiva signaler i dessa faktorer kan vi i nuläget inte konstatera vad förändringen inneburit i detta område.

En faktor som våra respondenter flera gånger återkommer till är det agila mindsetet som till viss del är implementerat i företaget. Det är mer påtagligt i de team som är nära den initiala förändringen. Flera av våra respondenter delar även uppfattningen som Denning (2016) redogör för, att agilt mindset är en av de viktigaste aspekterna i en agil omställning. Denning menar även att avsaknaden av ett agilt tankesätt i en hierarki med så få som ett eller två chefslager kan leda till ökad suboptimering och byråkrati. Företagets ambition att anamma ett agilt arbetssätt i större utsträckning är således en aktivitet som sträcker sig långt från en typisk omorganisation i att ändra boxarna i organisationsmatrisen. Johnson (1992), Scholtz (1987) och Schwartz och Davis (1981) skriver alla om kulturen, vilket mindset kan anses tillhöra, som en aspekt som påverkar strategin och anpassningen till strategin i stor utsträckning. Detta är en faktor som är svår, om inte omöjlig, att påverka i ett större företag från den högsta ledningen. I linje med Bock et al. (2011) och Ateş et al. (2018) blir således ledarskapet på mellan och linjechefsnivå desto viktigare och en samstämmighet i dessa led med de agila aspekterna av

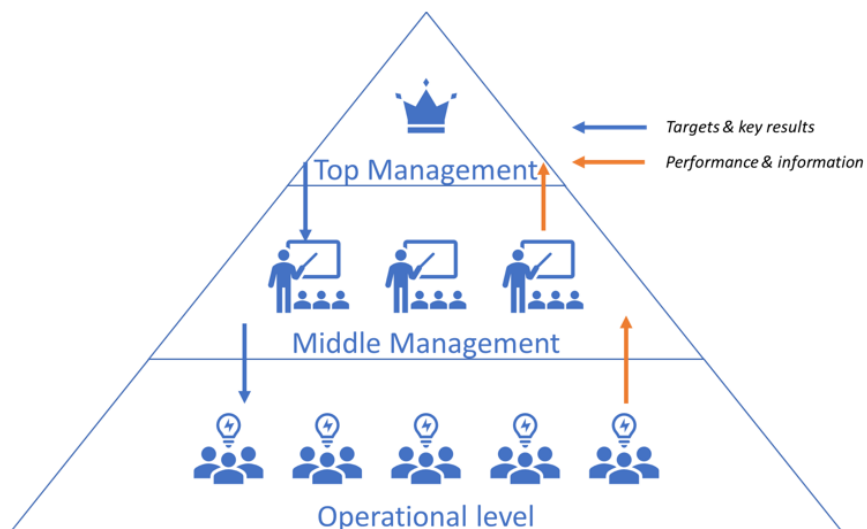
företagets strategi kritisk för att nå ut med förändringen och kunna agera med den strategiska flexibilitet som företaget eftersträvar.

Målstyrning

Något som framgick av respondenterna var känslan av att divisionerna hade en press på sig att prestera efter styrande prestationsmätt. De uppfattade det som att pressen ofta ledde till att medarbetare fokuserade på att utföra arbetet på ett sätt som ger tillfredsställande resultat efter de måtten. Problemet var de kortsiktiga och finansiella mått på divisionerna som kunde leda till att medarbetare och mellanchefer fokuserade på att utföra jobbet kostnadseffektivt, utan att lägga så mycket tanke på hur arbetet kunde utvecklas och integreras bättre med andra avdelningar på lång sikt. De kände att ekonomistyrning kunde stärka tendenserna till silotänkande, eller suboptimering, inom divisionerna, vilket även Finkelstein (2015) och Mintzberg (1983) berör, men hade också en medvetenhet kring svårigheterna med att införa mått som mäter innovation och utveckling. Alvesson och Svenningsson (2019) tar upp hur en standardiserad resultatstyrning inom en divisionaliserad organisationsstruktur vanligtvis leder till problemet med att divisionerna driver på egna mål på bekostnad av hela företaget. Där långsiktiga insatser för att utvecklas och skapa ett större kundvärde bortprioriteras eftersom de ställer stora krav och utmaningar på medarbetarna, något som även Sveiby och Risling (1986) tar upp, vilket försvårar att uppnå de kortsiktiga avkastnings- eller marginalkrav som sätts på divisionerna. En sådan ekonomistyrning menar Alvesson och Svenningsson (2019) kan leda till att en resultatorienterad kultur frodas där fokuset ligger på att få saker gjorda utan någon större tanke kring hur det görs och hur det kan göras bättre.

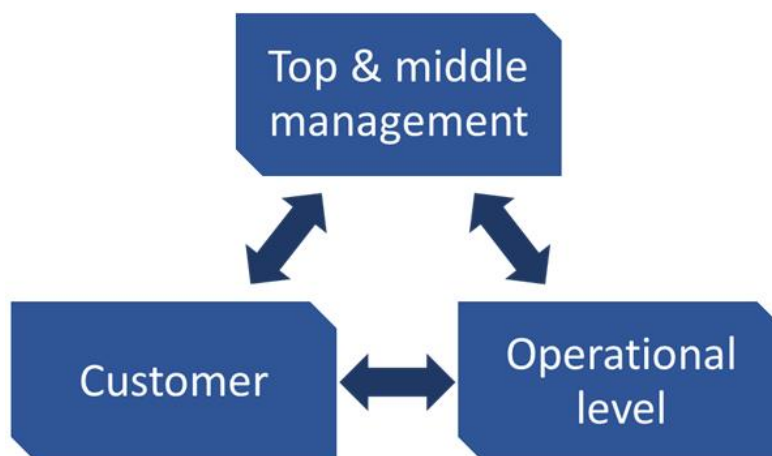
Ekonomistyrningens roll i implementeringen av strategin har även diskuterats av Kaplan och Norton (1996) som också lyfter det vanliga problemet med att kortsiktiga och finansiella mått används i för stor utsträckning. Enligt dem behöver de finansiella måtten översättas till och integreras med mätningar på kundvärde, interna processer samt lärande och utveckling. Samma utgångspunkt togs upp regelbundet med respondenterna som kom med bra förslag på hur detta kunde göras för deras verksamhet. Däremot ansåg flera att mått på lärande, utveckling och innovation var väldigt svåra att formulera, vilket också kan vara anledningen till att de inte används i samma utsträckning. När strategin skiftade till ett starkare fokus på flexibilitet och företagets förmåga att kunna tillgodose skiftande kundbehov har ekonomistyrningen inte lyckats översättas till relevanta prestationsmått som mäter hur väl företaget lyckas med den strategin, vilket har försvårat implementeringen och orsakat en viss grad av suboptimering inom divisionerna. Anledningen verkar enligt Ax et al. (2015) delvis vara den allmänna svårigheten med att formulera strategiska prestationsmått gällande lärande och utveckling, men även att de inarbetade systemet för kontroll och styrning av verksamheten har varit svåra att ändra på.

Avdelningarna inom den divisionsbaserade strukturen har fokus på den egna divisionen, vilket respondenterna lyfter som ett möjligt hot då det egentligen borde vara företagets övergripande mål som prioriteras och hur varje enskild medarbetare kan bidra till det.



Figur 6 - Visualisering av kommunikationsflöde kring målstyrning i en divisionaliserad miljö

Figur 6 gestaltar förhållandet som Mintzberg (1983) beskriver som karaktäriserande för den divisionaliserade organisationen som förlitar sig på en vertikal resultatstyrning. Figur 6 visar också en förenklad bild av hur respondenterna beskriver Telenors användande av OKR-modellen där respektive enhet anammar Objectives & Key Results i en top-down modell. I denna visualisering blir det uppenbart hur stort inflytande mellanchefer har i företagets förmåga att uppnå sina mål och anpassa verksamheten efter strategin, då de i viss mån utgör ett filter i båda riktningarna.



Figur 7 - Visualisering av kommunikationsflöde kring målstyrning i en adhokratisk miljö

Figur 7 visar en förenklad bild av kommunikationsflödet mellan operativ nivå och managementnivå, där det som inom adhocatrin finns mindre avstånd mellan de olika nivåerna, men visualiserar också närheten till marknaden och/eller kunderna som är symptomatiskt för adhocatrin och det agila arbetssättet. Respondenterna ger oss en inblick av hur Telenors målstyrning till stor del handlar om att ha mål som cirkulerar kring kundernas skiftande behov och att målen ska ha en tydlig koppling till det som är kritiska framgångsfaktorer för företaget. Modellen som Telenor arbetar efter har flera likheter med det som Mintzberg (1987) beskriver med adhocatrin, nämligen att det finns en mindre distinktion mellan tänkare och utförare, samt att både målstyrningsmodellen och adhocatrin ska stödja innovation och utveckling genom att vara medveten om förändringar på marknaden och organiserade för att kunna hantera dessa.

Adhocatrin och divisionaliseringen kan upplevas som motsatsförhållanden och figurerna ovan ger en bild av att det är två vitt skilda kommunikationsförfaranden. Troligtvis befinner sig företag som, precis som Telenor, genomför förändringar av denna typ i båda modellerna i olika

utsträckning. Det går inte heller att explicit säga att den ena modellen är bättre eller sämre än den andra, då de bägge har för och nackdelar precis som strukturerna som Mintzberg (1983;1987) och Sveiby och Risling (1986) beskriver dem, men en trolig slutsats är att målstyrningsmodellen, OKR, och det agila arbetssättet har fler gemensamma faktorer med adhocatrin och ett kommunikationsflöde för målstyrning som går genom så få filter och mellanhänder som möjligt.

DISKUSSION

Chandlers tes, struktur följer strategi, har kritiserats för att ge en förenklad bild av både begreppen “företagsstrategi” och “organisationsstruktur”. I vår analys av de åtta genomförda intervjuerna med ledande personer inom Telenors IT- och B2B-divisioner finner vi att förhållandet kan se annorlunda ut när man beaktar organisationsstrukturen mer i detalj utöver självaste uppdelningen av funktionella divisioner inom företaget. Röster har lyfts som talar för att motsatsen skulle vara sann, det vill säga att strategi följer struktur. Forskare som Teece och Winter som anammar ett mer evolutionärt ekonomiskt perspektiv menar att strukturen påverkar informationsflöden, dagliga interaktioner, hur resurser utnyttjas, och således hur företaget uppfattar strategiska möjligheter. Att litteraturen än, efter så många år, fortfarande står i två olika läger ger en bild av hur komplext detta fenomen är. Mycket i denna studie tyder på att Alfred Chandlers traditionella synsätt om att strukturen följer strategin ger en missvisande bild i vissa avseenden om hur dessa faktiskt påverkar varandra. Syftet med studien har varit att bidra med nya empiriska bidrag till hur förhållandet kan se ut i ett svenskt telekombolag genom att undersöka hur andra teoretiska faktorer och koncept påverkar sambandet.

I vår forskning på Telenor har fyra faktorer bidragit till att nyansera förhållandet mellan företagsstrategi och organisationsstruktur. Dessa är målstyrningen, dynamic capabilities, företagskultur och ledarskap. Genom att undersöka hur strategiska anpassningar av strukturen sker inom divisionerna mer i detalj har vi kommit fram till att de faktorerna till viss del påverkar sambandet mellan strategi och struktur. Dels genom att få strukturen att följa strategin, men även på ett sätt som får strategin att följa strukturen i vissa avseenden.

Telenor vill vara en organisk organisation med lösare arbetsdelning och informella rollfördelningar, vilket också är logiskt med tanke på de stora förändringar som sker på telekommarknaden. Det agila arbetssättet inom IT-divisionen som introducerats med strategin är ett sätt att ta till vara på dessa förändringar med ett tvärfunktionellt samarbete. Här finns flera möjliggörande faktorer, såsom interna- och externa triggers, ett tydligt och inspirerande ledarskap och tydliga fördelar för att effektivisera arbetsuppgifter. Man har även lyckats använda kulturen till sin fördel genom att skapa en uppmuntrande bild av förändringen. B2B-divisionen har däremot en mer mekanisk struktur som yttrar sig i den centralisering och målstyrning som har kortsiktig prioritering. Marknaden förändras även inom företagssegmentet och där man tagit till sig vissa delar av det agila arbetssättet, men letar ännu efter sitt optimala sätt att strukturera sig kring strategin. Trots att den övergripande strategin är densamma för alla avdelningar så anpassar man sig olika utefter sin omgivning.

Slutsats

I vår studie har vi valt att gå djupare i strukturen än vad Chandlers ursprungliga teori, som främst fokuserade på divisionalisering och diversifiering, gjorde och titta mer på adaptation av strategin i strukturen inom olika divisioner i vårt fallföretag. Vi kan i vår studie av Telenor konstatera att;

- 1) *målstyrning*; kan bidra till förstärkt silotänk och suboptimering inom divisioner och avdelningar, vilket försvårar anammandet av strategin
- 2) *dynamic capabilities*; påverkar genom att motivera eller demotivera förändring av struktur och/eller strategi beroende på kontexten bakom. Påverkar främst på vilka strategiska insikter man har möjlighet att identifiera i sina lokala interaktioner mot marknaden

- 3) *ledarnas roll*; till viss del påverkar förmågan att anamma strategiska förändringar och bidrar till osäkerhet om det finns en otydlig mandatfördelning innan, under eller efter en strukturell förändring
- 4) *företagskultur*; kan påverka teamens och medarbetarnas, och därigenom Telenors, förmåga att agera med strategisk flexibilitet och anpassning av strukturen för att effektivt verkställa strategin

Våra respondenter är alla eniga om att det finns potential i strategin och arbetssättet som företaget har valt och ser den agila metodiken som en välanpassad metodik för marknaden och framtiden, men omställningen är tidskrävande och ställer stora krav på företagets strategiska flexibilitet. Vår studie visar att Telenors omställning är väl anpassad efter den omgivning företaget befinner sig i och stegen man har tagit har inneburit positiva förändringar. Det finns möjlighet till ytterligare vinster att hämta i högre strukturell anpassning. Detta genom ett kontinuerligt, genomtänkt arbete med ledarskap och kultur för att applicera ett gemensamt mindset, samt en målstyrning som främjar bolagets övergripande strategiska initiativ och uppmuntrar innovation i linje med agil metodik.

Studiens implikationer

Det finns olika röster inom managementlitteraturen när det kommer till huruvida struktur följer strategi, eller om strategi följer struktur. Det våra resultat indikerar verkar rättfärdiga det faktum att det finns olika teorier kring sambandet mellan strategi och struktur. Vårt empiriska bidrag till ämnet i fråga illustrerar komplexiteten i en stor organisation med avdelningar som har väsentligt olika arbetsuppgifter. Företagsledning bör ta denna komplexitet i beaktning när man driver igenom strategiska förändringar som kräver omorganisering. Resultaten i studien

tyder på att de fyra faktorerna som vi undersökte påverkar sambandet mellan strategi och struktur vilket kan vara av intresse för vidare forskning och praktiker att ha i beaktning.

Kritisk kommentar

Givet de metodologiska val vi gjort i denna studie har vi ett begränsat underlag för att lämna generaliserbara resultat. Genom att studera ett specifikt fallföretag är förhoppningen att bidra med djup data som vidare kan nyansera sambandet mellan företagsstrategi och organisationsstruktur där vårt fokus legat på faktorerna, målstyrning, dynamic capabilities, företagskultur samt den roll mellanchefer spelar i anpassningen till skapandet av strategiska mål.

Förhållandet mellan strategi och struktur kommer förmodligen aldrig att redas ut till fullo. Detta då forskningsfrågan är väldigt komplex i sin natur då den behandlar människor och organisationer. Trots detta finner vi det viktigt att forska vidare kring ämnet, då nytt empiriskt material kan bidra till bättre förståelse för sambandet. Givet att omvärlden och företag fortsätter utvecklas ser vi nya empiriska inslag som en berikande faktor för forskningen och likaså för praktiker som måste kunna fatta företagsövergripande strategiska beslut. Genom att fortsätta belysa viktiga faktorer som påverkar förhållandet kan då praktiker ha detta i åtanke vid strategiska beslut som kommer ha implikationer för struktur.

Förslag till vidare forskning

Avslutningsvis skulle vi därför vilja lämna förslag till vidare forskning inom ämnet. Den data vi har samlat in illustrerar ämnets komplexa natur och vidare varför det finns olika läger när

det kommer till sambandet mellan strategi och struktur. Givet de metodologiska val vi har gjort har vi fått tillgång till väldigt djup data då vi endast fokuserat på ett fallföretag. Vårt förslag på vidare forskning är således att komplettera den datan vi samlat in på Telenor med företag som verkar i andra industrier. Vi tror att det hade lett till intressanta slutsatser gällande likheter och olikheter när andra företag med en annan evolutionär historia och omgivning studeras. Detta skulle kunna stärka forskningen kring sambandet mellan strategi och struktur ytterligare och förhoppningsvis leda mot en bättre förståelse och nya insikter och en starkare generaliserbarhet.

REFERENSLISTA

Publikationer

Alvesson, M., & Sveningsson, S. 2019. *Organisationer, ledning och processer*. 5e uppl. Studentlitteratur

Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. 2018. The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H., 2015. *Den nya ekonomistyrningen*. 5e uppl. Malmö: Liber

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2017. *Economics of strategy*. 6e uppl. Hoboken: Wiley Custom.

Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. 2011. The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305

Bryman, A., & Bell, E. 2011. *Business Research Methods*. 3e uppl. Oxford: Oxford University Press

Burns, T., & Stalker, G. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications

Chandler, A. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press

- Daft, L.R., Murphy, J., & Willmott, H. 2020. *Organization theory and design*. 4e uppl. Cengage Learning EMEA
- Denning, S. 2016. How to make the whole organization “Agile.” *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17
- Dess, G. G., Picken, J, C. 2000. Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Drucker, P.F. 1954. *The practice of management*. Harper Business
- Eisenhardt, K.M. 2007. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. The Academy of Management Journal. 10.5465/AMJ.2007.24160888
- Finkelstein, C. 2015. *Enterprise architecture for integration: Rapid delivery methods and technologies*. 3e uppl. Dianella: Information Engineering Service Pty Ltd.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2009. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Johnson, G., 1992. Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 0024-6301/92
- Kaplan, R.S., & Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74, no. 1 (January–February 1996): 75–85.
- Lawrence, P., Lorsch, J. W. *Organization and environment*. 1967. Boston: Harvard Business School, Division of Research

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miller, D. 1986. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*. 65 (49): 66-75
- Pertusa-Ortega, E. M., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. 2012. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993–1002
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Scholz, C. 1987. Corporate culture and strategy— The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78–87.
- Schwartz, H., Davis, S. M. 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48.
- Smircich, L. & Stubbart, C. 1985. Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724.

Sveiby, K-E., Risling, A. 1986, Kunskapsföretaget - *seklens viktigaste ledarutmaning?*.
Malmö: LiberFörlag

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management.
Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of
(sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Tolbert, S., Hall, R.H. 2016. *Organizations: Structures, processes, and outcomes*.
Pearson/Prentice Hall

Warner, K. S. R., & Wäger, M. 2018. Building dynamic capabilities for digital transformation:
An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3): 326-349.

Winter, S., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*,
24(10): 991-995.

Elektroniska källor

Arstad Djurberg, J. 2018. ”Därför slår Telenors nya CIO ihop marknad och IT”, *IDG*

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://cio.idg.se/2.1782/1.708249/telenor-marknad-it>

Björklund, F. 2019. “Analysen: Operatörerna måste förändras i grunden, *Telekom Idag*

Hämtdatum: 20-12-2020

Tillgänglig: <https://telekomidag.se/analysen-operatorerna-maste-forandras-i-grunden/>

Highsmith, J. 2001. "Manifesto for Agile Software Development" **The agile manifesto**

Hämtdatum: 20-12-2020

Tillgänglig: <https://agilemanifesto.org/>

IT-kanalen. 2018. "Kaaren Hilsen återvänder till Telenor Sverige som ny vd"

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://it-kanalen.se/kaaren-hilsen-atervander-till-telenor-sverige-som-ny-vd/>

KPMG. 2019. Agile Transformation from Agile experiments to operating model

transformation: How do you compare to others?

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2019/11/agile-transformation.pdf>

Lomberg, S. 2006. "Vodafone blir Telenor", *Svenska Dagbladet*,

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://www.svd.se/vodafone-blir-telenor>

Post- och Telestyrelsen. 2019. Svensk telekommarknad 2019, Stockholm

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://statistik.pts.se/media/1495/svensk-telekommarknad-2019-tillgaenglig.pdf>

Telenor. 2008. "Ökad kundtillväxt och ny konsumentorganisation - Telenor Sverige

redovisar resultat för tredje kvartalet 2008"

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://press.telenor.se/pressreleases/oekad-kundtillvaext-och-ny-konsumentorganisation-telenor-sverige-redovisar-resultat-foer-tredje-kvartalet-2008-249446>

Telenor. 2009. ”Telenor och Tele2 bygger nästa generations mobilnät – förbättrar samtidigt tältäckningen i hela Sverige”

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://press.telenor.se/pressreleases/telenor-och-tele2-bygger-naesta-generations-mobilnaet-foerbaettrar-samtidigt-taltaeckningen-i-hela-sverige-286423>

Telenor. 2018. ”Christian Roth ny CIO på Telenor Sverige”

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: https://www.mynewsdesk.com/se/telenor_ab/pressreleases/christian-roth-ny-cio-paa-telenor-sverige-2555477

Telenor. 2020

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://press.telenor.se/>

Telenor Group. 2018. ”Meet Christian Roth”

Hämtdatum: 20-12-2020

Tillgänglig: <https://www.telenor.com/meet-christian-roth/>

Triches, R. 2019. ”Telenors nya chef träffas på gymmet”, *Dagens industri*

Hämtdatum: 12-12-2020

Tillgänglig: <https://www.di.se/nyheter/telenors-nya-chef-traffas-pa-gymmet/>

Muntliga källor

Namn	Befattning Telenor Sverige	Datum för intervju	Intervjulängd
C. Roth	Chief Information Officer	30/11–2020	59:18
F. Lundin	Manager Strategy & Product Management B2B	2/12–2020	54:52
J. Torstensson	Agile Team Lead B2C	7/12–2020	50:43
T. Andersson	Manager Operational Excellence B2B	9/12–2020	42:49
M. Qwörnström	Head of Business Operations B2B	14/12–2020	49:35
A. Hedberg	Head of Commercial B2B	17/12–2020	53:51
J. Roxenheim	Head of Strategy	18/12–2020	58:17
S. Santos	Manager Professional Services B2B	21/12–2020	53:33

BILAGOR

Bilaga 1 - The Manifesto for Agile Software Development

The Agile Manifesto

Individuals and interactions	over	processes and tools
Working software	over	comprehensive documentation
Customer collaboration	over	contract negotiation
Responding to change	over	following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more

www.agilemanifesto.org

We follow these principles:

- Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
- Business people and developers must work together daily throughout the project.
- Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need and trust them to get the job done.
- The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
 - Working software is the primary measure of progress.
- Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
 - Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done is essential.
- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Bilaga 2 - Intervjumall

Telenor 2016–2018

- Kan du beskriva Telenors strategi som man valde att implementera 2016?
- Kan du beskriva bakgrunden till omställningen till den agila strukturen/arbetssättet?
- Hur skulle du säga att säga att det har gått med transformationen?

Strategi

- Kan du kort beskriva Telenors strategi idag och hur du uppfattar den?
- Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna till att lyckas verkställa strategin i företaget?
- På en skala 1–10, hur väl anser du att det agila arbetssättet gynnar de kritiska framgångsfaktorerna? (motivera)

Företagskultur

- Kan du beskriva kulturen på Telenor?
 - Särskilda värderingar, normer eller beteende som kännetecknar just er i det dagliga arbetet

Struktur

- På en skala 1–10, hur väl anser du att den rådande strukturen gynnar de kritiska framgångsfaktorerna? (motivera)

Faktorer som påverkar strukturen i förhållande till strategin (**vid svar lägre än 10**)

- På vilket sätt anser du att strukturen inte är optimalt anpassad till att verkställa strategin?
- Varför tror du att strukturen inte anpassas bättre till strategin? (fördjupa och diskutera)

Faktorer som påverkar strukturen i förhållande till strategin (**vid svar lika med 10**)

- På vilket sätt anser du att strukturen är optimalt anpassad till att verkställa strategin?
- Varför tror du att strukturen är optimal för strategin? (fördjupa och diskutera)

Bilaga 3 - Respondenter i organisationskarta

