

# Medarbetares anpassningsförmåga till digital transformation inom försörjningskedja: En analys av ledningens beslut

Av: Linnea Riihimäki & Limuel Mainit

Handledare: Helge Hüttenrauch

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik.

Kandidatuppsats 15 HP

Informatik, digital affärsutveckling | Hötterminen 2023



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

## Sammanfattning

Att studera digital transformation inom en försörjningskedja ger en grundläggande förståelse för hur IT-verktyg kan omvandla operativa verksamhetsprocesser till att identifiera möjligheter och utmaningar för en verksamhet. Dock antyder tidigare studier att tillvägagångssättet för hur en verksamhet uppnår digital transformation fortfarande är ett forskningsämne som har en del kunskapsluckor, speciellt för hur ledningen uppmuntrar förändringar inom verksamheten. Genom att studera hur medarbetare påverkas av ledningens beslut inom försörjningskedjan presenterar denna forskning nya insikter rörande medarbetarnas förhållningssätt gentemot digitala förändringar. För att förklara vikten av detta används Alters Ramverk till att analysera ett IT-beroende arbetssystem samt hur digitala förändringar påverkar olika roller och verksamhetsprocesser för en verksamhet. Inte nog med det, används bland annat även IT-verksamhetsanpassning i samband med den resursbaserade vyn till att identifiera hur verksamheten kan utnyttja sina resurser och kompetenser till att förbättra verksamhetsprocesserna. Genom att göra en kvalitativ forskningsansats på medarbetarnas påverkan på operativ, taktisk och strategisk nivå ger denna forskning en god överblick för hur en verksamhet kan utvecklas och förbättras. Datainsamlingen som samlats in visar på att det är brist på IT-stöd och IT-verktyg som används, vilket hindrar takten för verksamheten att genomgå en digital transformation. Slutsatsen är att ledningen har en stor påverkan på medarbetarnas värderingar, inställningar och arbetsprocess.

Nyckelbegrepp: Digital transformation, IT-verksamhetsanpassning, Den resursbaserade vyn, Hantering av verksamhetsprocesser, Försörjningskedja, Dynamiska Förmågor, Stora Datamängder & Sakernas internet

# Employee adaptability to digital transformation in supply chain management: An analysis of management decisions

## Summary

Studying digital transformation in Supply Chain Management provides a comprehensive understanding of how IT-tools can transform operational business processes to identify opportunities and challenges for an organization. However, previous studies suggest that the approach to how an organization achieves digital transformation is still a research topic that has some knowledge gaps, especially on how management encourages changes within the organization. By studying how employees are affected by management decisions in supply chain management, this research presents new insights into employee attitudes towards digital change. In order to explain the importance of this, the Alters Framework is used to analyze an IT-dependent work system and how digital changes affect different roles and business processes of an organization. Not only that, but also Business IT-alignment in combination with Resource-Based View Theory is used to identify how the organization can use its resources and competencies to improve business processes. By taking a qualitative research approach to the impact of employees at operational, tactical and strategic levels, this research provides a good overview of how an organization can be developed and improved. The data collected shows that there is a lack of the IT-support and IT-tools used, which hinders the pace of the business to undergo a digital transformation. The conclusion is that management has a significant impact on employees' values, attitudes and business process.

Keywords: Digital transformation, Business IT alignment, Resource-Based View, Business Process Management, Supply Chain Management, Dynamic Capabilities, Big Data & Internet of Things

## Innehållsförteckning

<b><i>Innehållsförteckning</i></b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte och studiens bidrag .....	4
1.4 Forskningsfråga .....	5
<b>2. Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 IT-verksamhetsanpassning .....	6
2.2 Alters Ramverk.....	7
2.3 Dynamisk förmåga .....	9
2.4 Digital transformation.....	12
2.5 Hantering av verksamhetsprocesser .....	13
2.6 Försörjningskedja .....	15
2.7 Deduktivt konceptuellt ramverk .....	18
Centrala begrepp.....	20
<b>3. Metod</b> .....	<b>22</b>
3.1 Semistrukturerade djupintervjuer .....	23
3.2 Val av analysmetoder .....	25
3.3 Forskningens begränsningar .....	26
3.4 Genomförande.....	26

3.5 Sammanställning av intervjuerna .....	29
3.6 Metodkritik .....	29
<b>4. Datainsamling.....</b>	<b>30</b>
4.1 Sammanfattning av varje respondent .....	30
<b>5. Analys.....</b>	<b>37</b>
5.1 Analys utifrån hantering av verksamhetsprocesser inom försörjningskedjan för digital transformation .....	38
5.2 Analys utifrån dynamiska förmågor för digital transformation.....	42
5.3 Analys utifrån Alters Ramverk .....	45
5.4 Induktivt konceptuellt ramverk.....	48
<b>6. Diskussion.....</b>	<b>49</b>
<b>7. Framtida studier .....</b>	<b>52</b>
<b>8. Slutsats.....</b>	<b>53</b>
<b>9. Källförteckning .....</b>	<b>56</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>62</b>
Bilaga A - Intervjuguide .....	62
Bilaga B - Tematisk kodning.....	65

# 1. Inledning

Digitalisering har en alltmer central roll inom dagens samhälle och är ett kontinuerligt utvecklande fenomen. Det är ett fenomen som påverkar både privatpersoner, verksamheter och inte minst samhället som helhet. För verksamheter är digitalisering och digital transformation en nödvändig strategi (Vial 2019, s.118) för att säkerställa överlevnaden i den konkurrenskraftiga marknaden. Som tidigare nämnt, är digital transformation en central del inom flera sektorer i samhället, men i denna forskning kommer fenomenet att granskas inom försörjningskedja (*supply chain management*). Enligt Vial, en studie inom informationssystem (2019, s.118) förklarar, handlar digital transformation om en integration av flera olika komponenter, snarare än teknikerna i sig. Detta är en faktor som byggs vidare av ytterligare forskning som betonar hur integrering av bland annat nya tekniker i stället är resultatet av både attityder och värderingar hos olika roller (Vishwanath 2006, s.326).

Digital transformation är ett fenomen som många verksamheter väljer att investera i, av en mängd olika orsaker som bland annat omformulering av verksamhetsprocesser i syfte att öka verksamhetens konkurrenskraft (Zhang, Xu & Ma 2023, s.528), men också i syfte att anpassa befintliga resurser för att uppnå uppsatta mål (Teece, Pisano & Shuen 1997, s.510) och därmed även stärka positionen på marknaden. Att ledningen har en central roll i en verksamhet och har potentialen att påverka verksamheten och dess anställda är det ingen tvekan om. Som tidigare forskning hävdar är att ledningens engagemang och stöd är en nödvändighet inom effektiva arbetsprocesser (Ko, Fehér, Kovacs, Mitev & Szabó 2022, s.2), där ledningen i själva verket är vad som styr arbetsstrukturen som innehåller faktorer såsom mänskliga aktörer och tekniker (Mann, Karanasios & Breidbach 2022, ss.1–2).

Eftersom tidigare forskning betonar vilken roll ledningen har, och hur nödvändigt stöd och engagemang är, anses det av högst relevans att forska ämnet vidare. Enligt Ko et al. (2022, ss.1–2), en studie inom innovationsvetenskap, hävdar forskning på ledningens brist på kunskaper och engagemang påverka digitaliseringen genom att försvåra den potentiella digitala transformationen. Ett bristande stöd och kunskap från ledningens sida kan i sin tur även skapa

motvilja hos anställda hävdar författarna (Ko, Fehér, Kovacs, Mitev & Szabó 2022, s.2). Av den anledningen är det av intresse för forskningen att analysera hur ledningens beslut påverkar medarbetarnas anpassningsförmåga till digital transformation, mer specifikt inom försörjningskedja. Studiens insikter förväntas att bidra med en ökad förståelse om ämnet och dess roll inom försörjningskedja, där ett IT-beroende arbetsystem inom en vald verksamhet analyseras i syfte att se ett praktiskt exempel från verkligheten.

## 1.1 Bakgrund

Under det senaste årtiondet har utvecklingen av digitala tekniker medfört stora förändringar i olika verksamheters affärsmodeller (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman 2013, s.472) eftersom de potentiellt kan skapa värde genom digitala innovationer (Vial 2019, s.125). I och med detta har fenomenet digital transformation (DT) blivit ett omtalat ämne, särskilt inom informatik eftersom det syftar till hur verksamheter drar nytta av IT-verktyg för att möjliggöra värdeskapande förändringar. Det har medfört att fenomenet har blivit en avsevärd strategi för många verksamheter att dra nytta av den potentiella möjligheten som den kan tillföra (Vial 2019, s.118). IT-verktyg har därmed öppnat upp synen för många arbetsgivare att investera (Zhang, Xu & Ma 2023, s.528) eftersom IT-verktyg kan omstrukturera verksamhetens bedrivande verksamhetsprocesser till att bli konkurrenskraftiga, vilket gör att vikten för hur verksamheter agerar och reagerar till nya innovativa IT-verktyg och verksamhetsprocesser är betydande (Lucas, Agarwal, Clemons, El Sawy & Weber 2013, s.380).

Tidigare forskning visar dock att DT inte enbart är en fråga om tekniker (Vial 2019, s.118) utan består av flera komponenter som tillsammans integreras som ett sammanhängande ekosystem (Wang 2021, s.402). Framför allt betonar Vishwanath (2006, s.326), en studie inom mänsklig kommunikation att införandet av exempelvis ett nytt IT-system är resultatet av en sammanvävning av olika rollers attityder, värderingar och övertygelser. Med andra ord syftar det på den mänskliga förståelsen att använda och hantera ett IT-verktyg snarare än den specifika teknikerna i sig. Samspelet mellan IT-verktyg och människor utgår från det sociotekniska perspektivet (Bednar & Welch 2019) som lyfter fram olika typer av deltagare, både internt och externt inom en verksamhet, och som omfattar deras förhållningssätt till IT-verktyg. Underlaget

för det sociotekniska perspektivet kan anses vara från ledningens stöd och engagemang till medarbetarna i att säkerställa att verksamheten främjar en effektiv verksamhetsprocess (Ko, Fehér, Kovacs, Mitev & Szabó 2022, s.2). Detta betonas eftersom ledningen har en avgörande roll i att påverka en sådan förändring inom verksamheten eftersom de styr den komplexa arbetsstrukturen såsom mänskliga aktörer, kunder, produktion och tekniker som forskarna Mann Karanasios & Breidbach 2022, ss.1–2) hävdar. Dock, för att en verksamhet framgångsrikt ska kunna genomgå en DT behöver en verksamhet identifiera befintliga IT-verktyg för att förstå på vilka sätt de kan tillämpas och användas för att vara värdeskapande. Detta benämns som en dynamisk förmåga och avser verksamhetens kapacitet att medvetet använda digitala tekniker och utnyttja IT-verktyg för att anpassa och förändra sina resurser med syfte att uppnå sina mål (Teece, Pisano & Shuen 1997, s.510). Genom att verksamheter utvecklar denna förmåga kan de både bli konkurrenskraftiga på marknaden, och utveckla deras anpassningsförmåga som i sin tur kan leda till att digitala innovationer uppstår (Vial 2019, s.133). Även om ledningen har en påverkan på vilka IT- verktyg och IT-stöd som kan införas finns det brist av det sociotekniska perspektivet i ett arbetssystem, vilket utgör ett potentiellt hinder för en framgångsrik digital transformation (Bostrom, Gupta & Thomas 2009, s.18).

## 1.2 Problemdiskussion

Tillvägagångssättet för hur verksamheter genomgår en DT är ett relevant ämne som behöver utforskas vidare (Warner & Wäger 2019, s.327). Samtidigt framhäver Zhang, Xu & Ma (2023 s.544), en studie inom hantering av verksamhetsprocesser, att det finns behov av att forska hur ledning identifierar olika strategityper för att genomgå en digital transformation. Ko et al. (2022, ss.1–2) hävdar att brist på ledningens färdigheter i att stödja omvandlingen i verksamhetsprocesserna hindrar verksamheten att genomgå digital transformation. En möjlig aspekt är ledningens uppmuntran och inställning till digitala förändringar som gör att verksamheten upplever motstånd. Digitala förändringar är en viktig aspekt där ledningens försök, uppmuntran och stöd är avgörande för medarbetarnas acceptans. Hos medarbetare kan det finnas en motvilja att ändra och anpassa sig till exempelvis olika IT-verktyg. Motviljan kan uppstå av flera olika anledningar såsom rädsla och bristande förståelse för förändring, samt bristande förtroende för ledningen. Andra potentiella orsaker till motstånd kan vara otillräcklig



kommunikation, resursbrist eller stöd. Om ledningen inte kommunicerar ut till sina anställda sina mål och visioner kring digital transformation tydligt, kan konsekvensen bli att medarbetare inte upplever och uppfattar det som en nödvändighet. Detta i sin tur kan medföra att medarbetarna inte förstår hur de själva kan dra nytta av en potentiell digital transformation. En annan potentiell orsak till den nämnda motviljan är brist på resurser. Resursbrist kan få många konsekvenser, bland annat bristande utbildningar som i sin tur kan resultera i att medarbetare saknar nödvändig kunskap och färdigheter. Motstånd till förändring kan även ske inom företagskulturen som helhet. Om företagskulturen inte främjar utveckling, flexibilitet och öppenhet kan en motvilja uppstå hos medarbetarna att inte engagera sig till förändringarna. För att hindra att en motvilja uppstår är det viktigt att ledningen kan ha en öppen dialog med medarbetarna. Detta innebär att visa förståelse genom att tydligt förklara motiven bakom förändringarna samt hur dessa förändringar i slutändan kan gynna alla inblandade parter.

För att förstå ramen för hur digital transformation påverkar ett IT-beroende arbetssystem och dess arbetsflöde kommer denna forskning att rikta sig på försörjningskedjan. Anledningen till val av inriktning är eftersom den beskriver hur arbetsflödet kan effektiviseras med hjälp av digitala tekniker, vilket har blivit ett allt viktigare begrepp i samband med digital transformation (AlMulhim 2021, s.1356). Därutöver kommer forskningen även att utgå från dynamiska förmågor inom ramen för digital transformation. Syftet är att undersöka hur medarbetare påverkas av ledningens försök att främja digital transformation inom försörjningskedjan. Det huvudsakliga fokusområdet som anses vara relevant inom försörjningskedjan är hur förändringar genomförs och mottas, i syfte att identifiera utmaningar som följer med verksamhetsprocesser för en digital transformation.

### 1.3 Syfte och studiens bidrag

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetare inom försörjningskedjan anpassar sig till, och påverkas av förändringar som uppstår till följd av ledningens beslut i samband med digital transformation. Genom att analysera medarbetarnas upplevelser och påverkan av beslut som rör förändringar av deras arbetsprocesser strävar forskningen efter att identifiera potentiella utmaningar och möjligheter för en smidigare omvandling inom försörjningskedjan. Anledningen

till val av ansats är för att dels förstå vad medarbetarna gör för att förhålla sig till nya IT-verktyg, dels förstå vilka åtgärder ledningen gör för att stödja och främja medarbetarnas kompetensutveckling. Inte nog med det, men att även förstå hur omstrukturering av verksamhetsprocesser hanteras av medarbetare och ledningens ansats till att kontinuerligt främja digitala förändringar. Vår forskning bidrar med att ge en ny dimension och ökad insikt i vad medarbetare inom ett arbetssystem upplever som relevant i samband med digitala förändringar. Denna studie ger en god överblick över ett verksamhetsperspektiv eftersom olika roller och nivåer av ett IT-beroende arbetssystem undersöks. I och med att denna forskning tillämpar ett verksamhetsperspektiv från olika medarbetare kan detta användas för ledningen att förstå medarbetarnas perspektiv. Detta kan i sin tur leda till att nya metoder eller åtgärder tillämpas för att främja en mer framgångsrik och smidigare omvandling.

## 1.4 Forskningsfråga

*Hur påverkas medarbetare inom försörjningskedjan av ledningens beslut inom digital transformation?*

## 2. Teori

För att kunna analysera det valda IT-beroendearbetssystemet, är det nödvändigt att ha ett antal teorier och begrepp som används. För studien är de centrala teorierna dynamiska förmågor och hantering av processer där Alters ramverk (2013), IT-verksamhetsanpassning (*business it-alignment*), digital transformation, försörjningskedja, stora datamängder (*big data*) och sakernas internet (*internet of things*) är kompletterande teorier, begrepp och koncept som används i syfte att vidare analysera IT-beroende arbetssystemet. För att få en djup förståelse om det valda IT-beroende arbetssystemet blir det viktigt att tillämpa samtliga teorier, koncept och begrepp. Detta i sin tur bidrar även med förståelsen om hur alla dessa koncept kan vara sammanlänkade och hur de kan påverka det valda IT-beroende arbetssystemet. För att skapa en klar, logisk bild över hur

alla koncept, teori och begrepp är sammanhängande till digital transformation, kommer slutligen ett deduktivt konceptuellt ramverk att presenteras.

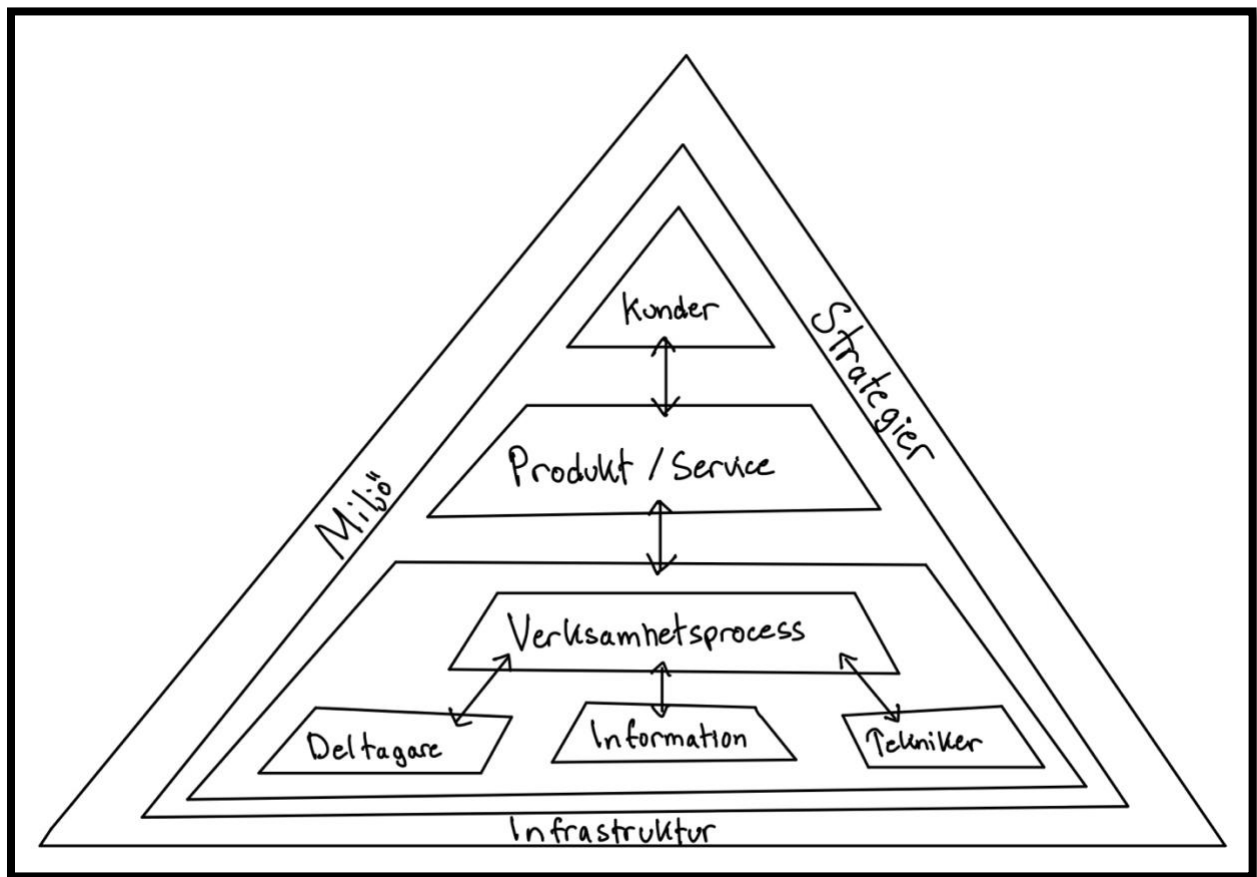
## 2.1 IT-verksamhetsanpassning

IT-verksamhetsanpassning eller Strategic IT-alignment (SITA) på engelska är en strategi för att säkerställa att verksamhetens IT-strategi är i linje med och stöder verksamhetens övergripande affärsstrategi och mål. Denna anpassning har en direkt påverkan på verksamhetens prestation (Sabherwal, Sabherwal, Havaknor & Steelman 2019, s.455). SITA reflekterar över verksamhetens resurser med hjälp av IT för att driva tillväxt och innovation. Med hänsyn till den resursbaserade vyn (RBV) identifierar SITA betydelsen av att använda IT och interna resurser till att skapa konkurrensfördel. Den resursbaserade vyn (RBV) har använts i tidigare forskning för att förstå varför vissa verksamheter har varit mer framgångsrika än andra. Det är eftersom RBV tar hänsyn till interna verksamhetsprocesser och förmågor inom en verksamhet att medvetet anpassa resurserna för att säkerställa deras överlevnad på marknaden (Vial 2019, s.133). En anledning till att RBV är betydande är eftersom den bygger på verksamhetens strategiska resurser om att vara unika, värdefulla, svår-imiterade och inte ersättningsbara (Barney 1991). Inom informationssystem, kan RBV användas för att utveckla en verksamhets strategi (Wade & Hulland 2004, ss.108-109). Dels till att förstå hur IS resurserna används inom en verksamhet, dels till att jämföra IS resurserna med icke IS resurser och slutligen till att förstå kopplingen mellan verksamhetens olika resurser för att förstå värdet av IS-resurser. Det hjälper verksamheten att bedöma över vardera IS-resurser för att bedöma dess påverkan för verksamheten och därmed underlättar för verksamheten att uppnå en konkurrensmässig positionering (Wade et al. 2004, s.110). Genom att verksamheter besitter på dessa strategiska resurser kan resurserna omstruktureras till att uppnå konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter (Peteraf 1993, s.179). Dock beskriver inte RBV tillvägagångssättet för hur en verksamhet kan förändra eller förbättra verksamhetsprocesser, vilket har gett upphov till en del kritik. Kraaijenbrink, Spender & Groen (2010, ss.351–354) menar bland annat att RBV inte förklarar hur en verksamhet omstrukturerar resurserna för att uppnå konkurrensfördel och vad som avgör om en resurs är unik eller värdefull. RBV fokuserar för mycket på den enskilda resursen och utelämnar förbiser därmed helheten av att kombinera resurserna och involvera den mänskliga påverkan i bedömningen och skapandet av

värde (Kraaijenbrink et al. 2010, s.359). För det handlar inte bara om att ha tillgång till resurserna, utan även förmågan att förstå på vilket sätt resurserna kan användas och utnyttjas. Däremot om RBV används i kombination med andra teoretiska perspektiv kan det hjälpa att komplettera bristerna som RBV i sig själv enbart medför. Detta kan speciellt vara användbart inom ämnet digital transformation eftersom RBV betonar hur digitaliseringen skapar nya förutsättningar för marknaden (Helfat, Kaul, Ketchen, Barney, Chatain & Singh 2023, ss.1364–1366). RBV kan således användas för att analysera och förstå hur verksamheter kan dra nytta av förändringar.

## 2.2 Alters Ramverk

För att kunna förstå hur ett IT-beroende arbetssystem inom en verksamhet fungerar, utgår denna forskning utifrån en illustrerad version av Alters ramverk, se figur 1 nedan. Arbetssystemet används för att förstå de sociotekniska analyserna i samband med verksamhetsförändringar. Alters ramverk visar nio element som finns inom ett arbetssystem där den centrala aspekten av modellen är att elementen ska samspela med varandra för att uppnå verksamhetens mål effektivt.



Figur 1 visar en illustration av Alters ramverk för ett IT-beroende arbetssystem (Alter 2013, s.78).

Verksamhetsprocess syftar till det arbete som en verksamhet producerar och levererar där användning av information, tekniker samt deltagare behövs för att utföra arbetet. Deltagarna omfattar alla anställda, kunder och externa intressenter som har en direkt eller indirekt påverkan på verksamheten. Information avser den nödvändiga information som behövs för att driva verksamheten och inkluderar bland annat kunduppgifter. Tekniker däremot, används för att genomföra olika verksamhetsprocesser och aktiviteter med målet att tillhandahålla produkter eller tjänster till kunder. Det är en integrerad del av ett arbetssystem för att effektivisera och förbättra verksamhetsprocesserna. Tillsammans bidrar elementen deltagare, information och tekniker för vad en verksamhet erbjuder sina kunder. Kunder kan både vara externa och interna inom en verksamhet. Samtidigt som en verksamhet behöver ta hänsyn till dessa element behöver verksamheten säkerställa att det finns strategier på olika avdelningar och nivåer för att vara konkurrenskraftig. För att göra det behöver verksamheten analysera dess infrastruktur som bland

annat omfattar deras resurser och även omgivningen där arbetssystemet verkar. Detta för att förstå vilka faktorer som påverkar arbetssystemets effektivitet (Alter 2013, s.81).

Pilarna som visas i modellen illustrerar relationen mellan varandra där en förändring i en av delarna kan kräva en förändring i den andra delen (Alter 2013, s.79). Exempelvis om en verksamhet skulle ta in ett nytt IT-verktyg som automatiserar en arbetsprocess kommer det påverka deltagarna och vice versa. Det kan kräva ny kunskap och färdigheter från deltagarna för att arbetssystemet ska fungera effektivt (Alter 2013, s.79). Vad som kan noteras av Alters ramverk är att varje del har sina syften som bygger upp grunden för hur ett arbetssystem leder verksamheten framåt. För att ta reda på hur medarbetare påverkas av ledningen inom försörjningskedjan kommer studien att avgränsas med att analysera ett arbetssystem, nämligen ett inköphanteringsystem inom en verksamhet. Genom att analysera verksamhetsprocesserna försörjningskedjan för det studerade IT-beroende arbetssystemet blir det möjligt att förstå integrationen mellan medarbetare och verksamhetsprocesser, samt hur ledningen påverkar arbetsflödet. Denna analys kan ge insikter i hur ledningens beteende styr och formar verksamhetsprocesserna som en del av verksamhetens strategier. Det kan ge en djupare förståelse för hur det i sin tur påverkar medarbetarna och deras anpassningsförmåga i deras arbetsmiljö; inklusive deras kompetens och förmåga att hantera digitala förändringar.

## 2.3 Dynamisk förmåga

Dynamisk förmåga innebär en verksamhets förmåga att snabbt anpassa sina resurser till förändrade marknadsförhållanden eller digitala störningar och som har en påtaglig påverkan för verksamheten. Konceptet utgår från den resursbaserade vyn (RBV) och menar att verksamhetens resursanpassningar är avgörande för en konkurrensfördel (Vial 2019, s.133). Uttrycket introducerades först av Teece, Pisano och Shen (1997), en studie inom strategisk ledning, där författarna betonar att det inte enbart är en funktion av verksamhetens handlingar utan också hur väl verksamheten kan anskaffa och anpassa resurser (Teece et al. 1997, s.513). Dynamiska förmågor har blivit allt viktigare i denna digitala era eftersom tekniska förändringar och innovationer inträffar frekvent, vilket medför att verksamheter måste hitta sätt att forma sina

strategier (Steininger, Mikalef, Pateli & Guinea (2022, s.4). Steininger et al. (2022, ss. 2-3), en studie inom informationssystem, uttrycker för att få antal studier har undersökt användandet av IT inom dynamiska förmågor. Författaren menar på att genom att inkludera IT inom dynamiska förmågor, kan komplettera nuvarande forskning om hur verksamheter kan skapa värde med hjälp av IT. För att skapa nya sätt att leverera värde behöver en förändring ske där kunskap behövs för att identifiera utmaningar och lösningar i arbetsprocesserna (Karimi & Walter 2015, s.43), vilket indikerar att dynamiska förmågor är avgörande för att möjliggöra förändringar. Dynamiska förmågor skiljer sig från andra operationella förmågor på så vis att dynamiska förmågor reagerar på störande tekniska förändringar i samverkan med kunder och leveranser (Karimi & Walter 2015, s.43). Det gör att verksamhetsprocessen och förmågan inte enbart involverar verksamheten utan även externa parter. För att bibehålla konkurrensfördel är det därför viktigt för verksamheten att noggrant överväga hur förändringar kan påverka hela affärsverksamheten på olika nivåer. Vad Leso, Cortimiglia, Ghezzi och Minatogawa (2023, s.2) i en studie inom ledarvetenskap anser, är att dynamiska förmågor behöver uppnås utifrån en mikro och makronivå. På en mikronivå innebär det att medarbetare kontinuerligt behöver utveckla sina kunskaper om hur IT-verktyg kan anpassas och förbättras i deras arbetsflöden. På makronivå innebär det att verksamheten behöver främja och stödja denna kontinuerliga utveckling hos medarbetarna. Detta är eftersom digital transformation är en kontinuerlig pågående utveckling, snarare än en tillfällig händelse och behöver därmed utvecklas i sin helhet för att eftersträva digital mognad (Leso et al. 2023, ss.1–2). Digital mognad uppnås när hela verksamhetens struktur utvecklar sina färdigheter och kompetenser och där små förändringar och anpassningar kan leda till digital transformation.

Det har dock visat sig att för många verksamheter har förändringar enbart inneburit nya IT-verktyg i deras verksamhetsprocesser. Konsekvensen av att enbart införa förändringar som innebär nya IT-verktyg är att det saknas en förmåga för hur dessa förändringar ska användas och tillämpas inom verksamheten (Mikalef, Pappas, Krogstie & Ginnakos 2018, s.572). Förmågan beror på att ledningen saknar kunskap och kompetens för hur IT-verktyg kan användas och tillämpas i verksamhetsprocesserna för att uppnå deras långsiktiga och kortsiktiga mål (Mikalef et al. 2018, s.565). För att uppfylla kraven krävs det att ledningen har ett synsätt som är datadrivet och som tar hänsyn till olika aspekter (Favoretto, Mendes, Filho, Gouvea de Oliveira

& Ganga 2022, s.753), snarare än att införa ett IT-verktyg i hopp med att det i sig ska driva verksamheten framåt. När ledningen har ett datadrivet tankesätt kan de använda det med syftet att föra tankesättet vidare till anställda och således göra det till en del av verksamhetskulturen (Carillo, Galy, Guthrie & Vanhems 2019, s.554). På det vis kan dynamiska förmågor utvecklas. Teece (2007) föreslår tre faktorer som kan utveckla dynamiska förmågor, nämligen avkänning, tillvarata och omställning.

### Avkänning till digital transformation

I allt snabbare och omväxlande marknadsförhållandena är det viktigt att kunna känna av när nya tekniska möjligheter som kan gynna verksamheten dyker upp. För att göra det kan det krävas att verksamheter behöver spendera tid och resurser i forskning om hur verksamheten identifierar och utforskar möjligheter (Teece 2007, s.1322). Det räcker dock inte bara med att identifiera möjligheter, utan det är också nödvändigt att vara medveten om de aktiviteter, nya aktörer eller andra konkurrerande verksamheter utför (Teece 2007, ss.1322–1323). Vad Teece (2007, s.1323) betonar är att det är den individuella förmågan och kompetensen att använda sina befintliga kunskaper till att identifiera möjligheter. För att detta ska ske anser Zhang et al. (2023, s.533) att ledningen behöver sätta upp en strategi för hur IT-verktyg eller IT-stöd kan införas och användas. På det vis kan ledningen vägleda verksamheten till att fatta bättre beslut som är linje med verksamhetens mål (Zhang et al. 2023, s.536).

### Tillvarata möjligheten för digital transformation

Efter att verksamheten kunnat identifiera nya möjligheter behöver verksamheten tillvarata möjligheterna genom att införskaffa nödvändiga resurser (Teece 2007, s.1326). Dock anser Teece (2007, s.1327) att problemet inte är införskaffandet av resurser utan att det är snarare kunskapen om hur exempelvis IT-verktyg kan användas, anpassas och tillämpas i verksamheten. Vidare misslyckas många verksamheter att tillvarata potentiella möjligheter eftersom verksamheter bland annat saknar engagemang och ekonomi för att genomföra förändringarna (Teece 2007, s.1327). I en sådan situation spelar det ingen roll om verksamheten har kapabiliteten att identifiera möjligheter om verksamheten i slutändan inte kan införa möjligheterna. I takt med digital transformation är detta viktigt eftersom det är en kontinuerlig verksamhetsprocess av



inläring och övning i verksamhetskulturen (Chanas, Myers & Hess 2019, s.28). Det kan bland annat behövas att verksamheten förbättrar sitt ledarskap och sina rutiner för att effektivisera tillvägagångssättet och identifiera möjligheter (Teece 2007, ss.1327–1328).

### Omställning till digital transformation

För att verksamheten ska fortsätta växa behöver verksamheten anpassa sig till ändrade marknadsförhållanden och vara i beredskap att göra en omställning (Teece 2007, s.1335). YahiaMarzouk och Jin (2023, s.779) betonar att detta är viktigt för verksamheten eftersom förändringar i deras verksamhetsprocesser kan på lång sikt leda till att verksamheter bibehåller konkurrenskraft. Att ändra sina strategier och verksamhetsprocesser kan vara nödvändigt för att vara konkurrenskraftig. Genom att kontinuerligt anpassa sina strategier och verksamhetsprocesser för att möta nya marknadskrav, kan det på lång sikt öppna upp möjligheter för verksamheten att få till sig nya resurser som kan effektivisera eller förbättra arbetsprocesserna (Yeow, Soh & Hansen 2018, s.47). Dessa nya resurser och tillgångar kan sedan användas och tillämpas, vilket kan vara till en fördel gentemot konkurrenterna (Brewis, Dibb & Meadows 2023, s.3), vilket gör att omställning anses vara viktig för DT.

## 2.4 Digital transformation

Utifrån Vial (2019, s.119) och sin studie inom informationssystem, kännetecknas digital transformation som en process av förändring inom en verksamhet resulterad av omväxlande marknadsförhållandena genom integrering och tillämpning av digitala tekniker. Ämnet har blivit allt viktigare för verksamheter att reflektera över eftersom konsumenternas beteende och förväntningar har förändrats i takt med tillgängligheten av digitala mediekanaler (Verhoef Broekhuizen, Bart, Yakov, Bhattacharyam Qi Dong, Fabian & Haenlein 2021, s.1). Inte nog med det, börjar fler verksamheter bli mer 'smarta' (Parida, Sjödin, Reim 2019, s.1) i takt med att sakernas internet (IoT) och stora datamängder som tillåter datautbyte som kan användas till verksamheternas fördel. Det gör att fler verksamheter söker sig till digitala tekniker eftersom det kan effektivisera arbetet i kombination av verksamheternas befintliga IT-verktyg för att uppnå en signifikant förändring (Vial 2019, s.121). Det skapar hot för större verksamheter eftersom mindre verksamheter kan erbjuda innovativa lösningar med hjälp av IT-verktyg eller IT-stöd relativt

kvickt (Shahi & Sinha 2021). Verksamheters reaktionsförmåga att snabbt anpassa deras värdeskapande verksamhetsprocesser för att konkurrera är därmed väsentlig. I samband med detta har därmed DT blivit ett omtalat ämne, speciellt inom forskningen av informationssystem (Bharadwaj 2013, s.472) eftersom IT-verktyg kan möjliggöra konkurrensfördelar.

Digital transformation är ett känt fenomen som leder till en betydelsefull förändring i verksamhetens affärsmodell och verksamhetsprocesser med hjälp av nya kombinationer av digitala tekniker (Wang 2021, s.398). Studier visar dock att enbart en femtedel lyckas ha en digital påverkan med deras tekniska investeringar, vilket styrker Vials (2019) påstående, att det i sig själv inte kan generera direkta värde (Zhang et al. 2023, ss. 528–529). Det gör att många verksamheter inte kan dra nytta av fördelarna som tekniska resurser kan innebära. För att verksamheter ska kunna dra nytta av tekniska resurser och vara innovativa krävs det att verksamheter förstår medarbetarnas beteende. Detta eftersom deras insikter och förutsättningar genererar nya idéer som i sin tur kan användas till att stärka verksamhetens förmåga att reagera på varierande marknadsförhållande (Reibenspiess, Drechsler, Eckhardt & Wagner 2022, s.889). Det gör det möjligt för verksamheterna att vara innovativa i sina affärsmodeller genom att integrera digitala tekniker (Parida et al. 2019, s.2). För att detta ska vara möjligt behöver ledningen först identifiera och vidta värdeskapande åtgärder genom att konfigurera digitala tekniker i deras verksamhet (Brenner 2018, s.2).

## 2.5 Hantering av verksamhetsprocesser

Business Process Management (BPM), eller hantering av verksamhetsprocesser är en metodik där arbetet monitoreras i syfte att säkerställa att resultaten fortsätter vara konsekvent (Baiyere 2020, s.238). Den centrala anledningen till att metodiken tillämpas av verksamheter är för att förbättra och förändra verksamhetsprocesser (Baiyere 2020, s.238). Även om hantering av verksamhetsprocesser är ett välkänt fenomen, finns det enligt Baiyere, Salmela och Tapanainen (2020, s.253) och deras studie inom digital innovation ett antal olika åsikter om metodens lämplighet och potential (Baiyere et al., 2020, s.253). Det finns delade åsikter om lämpligheten som grundar i en uppfattning om att metoden saknar anpassning till digital transformation

(Baiyere et al., 2020, s.253). Tidigare forskning av den traditionella synen på hantering av verksamhetsprocesser visar att metoden inte är den mest fördelaktiga metoden. Detta beror på att metoden kräver omformulering och anpassning till digital transformation som betraktas som en drivande faktor för dagens verksamheter (Baiyere, Salmela & Tapanainen 2020, s.253). Även om det framkommer olika åsikter och synsätt, är det övergripande inom digital transformation och digitalisering att dessa kan förbättra och förändra verksamhetsprocesserna till en högre utsträckning än tidigare (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s.346).

Tidigare forskning betonar vikten av att skilja åt hantering av verksamhetsprocesser från andra metoder som används i utvecklings- och förbättringssyfte, exempelvis inom digital transformation (Butt 2020, s.27). Potentialen och vikten ligger enligt tidigare forskning inte i teknikerna, utan på en framgångsrik integration mellan tekniker, hantering av verksamhetsprocesser och olika strategier för att genomgå en digital transformation. Denna integrering har i sin tur potential till att stärka verksamhetens konkurrenskraft (Butt 2020, s.27). Eftersom hantering av verksamhetsprocesser är en central aspekt för verksamhetsutveckling och digital transformation är det essentiellt för vår forskning att få en inblick i hur metoden kan tillämpas i praktiken för att förstå vilken påverkan den har. Vidare betonar tidigare forskning även att ledningen har en påverkan på hantering av verksamhetsprocesser inom ramen för digital transformation, vilket gör det avsevärt att studera ämnet vidare för att få nya insikter (Zhang, Xu & Ma 2023, s.542). Att ha välformade verksamhetsprocesser som genererar värde för verksamheten är av stor vikt och är enligt tidigare forskning den huvudsakliga faktorn som verksamheter i praktiken bör fokusera på (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s.346). Att utforma fördelaktiga verksamhetsprocesser bör hållas som den högsta prioriteten, medan den tekniska aspekten bör betraktas som någonting sekundärt (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s.346). Förändring och affärsprocess bör vara det som eftersträvas, medan tekniker bör ses som ett verktyg eller hjälpmedel som möjliggör nämnd förändring och förbättring (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s.346). Detta påstående stärks bland annat av Baiyere et al. (2023, s.238), vilket betyder att detta kan tolkas som en viktig insikt och grundläggande utgångspunkt.

För att verksamheter ska kunna vara framgångsrika och konkurrenskraftiga är det väsentligt att verksamheter arbetar med digital transformation (Rahimi & Hvam 2016, s.153). Centralt för

digital transformation är att hantering av verksamhetsprocesser och tekniker integreras på ett lämpligt sätt, eftersom en olämplig eller obefintlig integration ökar risken för ineffektivitet som kan påverka hela verksamheten (Rahimi & Hvam 2016, s.153). Det innebär att olika faktorer som tekniker och hantering av verksamhetsprocesser bör ses som sammanlänkade som påverkar varandra både positivt och negativt. En annan drivande faktor för framgångsrika verksamheter med lämpliga verksamhetsprocesser är en stöttande ledning och investeringar i tekniker (Zhang, Xu & Ma 2023, s.542). Ledningen anses enligt tidigare forskning centralt för hantering av verksamhetsprocesser och digital transformation (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s.346). Eftersom varje verksamhet har sina egna utgångspunkter, innebär det att genomförandet och tillämpningen av hantering av verksamhetsprocesser varierar. Ett exempel är att även om det finns kunskap inom hantering av verksamhetsprocesser och digital transformation, kan det fortfarande visa sig vara problematiskt för verksamheter att tillämpa dessa faktorer, vilket är något som hävdas av Fischer, Imgrund, Janiesch och Winkelmann (2020, s.1). Att exempelvis ha begränsade resurser utgör en utmaning för att genomföra initiativ inom hantering av verksamhetsprocesser. Detta hinder kan undvikas genom att identifiera de mest lönsamma potentiella processerna att investera i (Antonucci, Fortune & Kirchmer 2020, s.141). En annan viktig faktor att inse är att även om två liknande verksamheter betraktas som konkurrenter, är både unika och inte identiska kopior av varandra. Detta innebär att de generiska principerna inom hantering av verksamhetsprocesser inte kan följas och tillämpas blint av verksamheter, utan syftet med hantering av verksamhetsprocesser är att förstå grundprinciperna och därefter skapa lösningar som är i linje med dessa principer. För studien blir det därför viktigt att förstå både potentialen och begränsningarna som finns inom hantering av verksamhetsprocesser, samt att studera vidare tidigare forskning som visar ledningens roll inom ämnet (Zhang, Xu & Ma, 2023 s.542).

## 2.6 Försörjningskedja

Supply chain management (SCM), eller försörjningskedja på svenska har ett flertal definitioner som kan tillämpas på olika sätt vid olika situationer. Försörjningskedjan har sedan flera årtionden varit en central strategi för verksamheter att optimera interna och externa aktiviteter, där

Mangalaraj, Jeyaraj och Prater (2017, s.34) hävdar hur de externa aktiviteter involverar exempelvis leverantörer och kunder. Shao, Feng och Hu (2016, s.131) ger en alternativ definition av begreppet försörjningskedjan som integrerar olika tekniker och IT-verktyg, och hävdar hur försörjningskedjan i takt med den kontinuerligt utvecklande marknaden blivit till en av de huvudsakliga informationstekniker som tillämpas av verksamheter. För studien kommer begreppet försörjningskedja användas i syfte att analysera inköpsshanteringssystem inom ett arbetssystem. Det innebär att för studien är det relevant att se och analysera försörjningskedjan som ett system, även om tidigare forskning syftar på att begreppet kan i praktiken syfta på båda saker.

Även om försörjningskedjan i sin tur är sin del inom verksamhetsutveckling, tenderar tidigare forskning argumentera hur det finns ett tydligt samspel mellan informationsteknik och informationssystem. Pratt, Chen, Kishel och Nahm (2023, s.334) reflekterar inom sin studie och dess problemformulering hur det som är gemensamt för informationssystem och försörjningskedjan är strävan efter en kontinuerlig utveckling som i sin tur ofta sker genom tillämpning och förändring av nya och befintliga IT-verktyg och verksamhetsprocesser. Integrering av IT är ett omdebatterat ämne, där Thöni och Tjoa (2017, s.829) hävdar i början av deras fall hur integreringen av IT har därför hög potential att påverka verksamheter till en hög grad inom flera sektorer, hur detta i sin tur även kan leda till ökad prestanda för verksamheter i en leveranskedja (Thöni & Tjoa 2017, s.829).

Det huvudsakliga syftet med försörjningskedjan hävdas enligt Pratt et al., (2023, s.334) vara att hantera data i form av bland annat information och tjänster i ett nätverk uppbyggd av olika kunder, leverantörer och företag. Att hantera mängden data både från interna och externa parter utan tillämpning av IT och IS hävdas enligt Mangalaraj et al., (2017, s.34) som att ha potentialen att vara ineffektivt, vilket är en huvudsaklig anledning till att detta ofta inte sker inom verksamheter. Som tidigare forskning visar, har försörjningskedjan en central roll i verksamheter och har potentialen att agera som en mekanism till att förbättra och utveckla flera aspekter inom en försörjningskedja. Creazza, Colicchia, Spiezia och Dallari (2022, s.30) reflekterar i början av deras studie hur digital transformation är en central del inom verksamheter och liksom flertal aspekter inom företagande, påverkas även försörjningskedjan i takt med den ständiga digitala

transformationen som verksamheter strävar efter. Relationen mellan digital transformation och försörjningskedjan visar sig på flera sätt, där Creazza et al., (2022, s.30) hävdar att den huvudsakliga observationen är hur leverantörskedjor opererar i en både mer komplex och uppkopplad nätverk byggd av människor, verksamhetsprocesser och enheter.

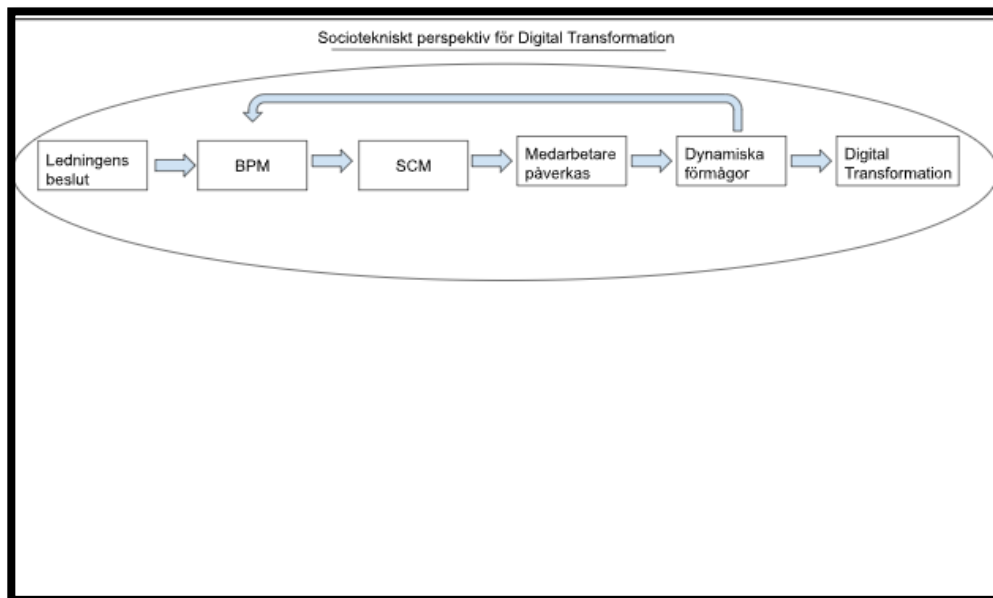
Tidigare forskning baseras på antagandet att integrering av IT inom försörjningskedjor kan leda till att prestanda ökar vilket därmed innebär att arbetet kan effektiviseras (Thöni & Tjoa 2017, s. 829). Användning av IT och olika digitala lösningar kan stödja ett lönsamt arbete, där exempelvis manuella återupprepande arbetsuppgifter minskas genom automatisering. Eftersom samspel mellan digital transformation och försörjningskedjan är något som spekuleras inom tidigare forskning att vara relevant att se gällande optimering av arbete i den uppkopplade verksamhetsvärlden (Creazza, Colicchia, Spiezia & Dallari 2022, s.30) kan det antas att detta bör ses som ett av de huvudsakliga fokusområdena för företagsledning. Vid stora datamängder som hanteras av verksamheter är det givetvis essentiellt att vara effektiv, vilket kan potentiellt uppnås med hjälp av tillämpning av IT-verktyg inom försörjningskedjan (Pratt, Chen, Kishel & Nahm 2023, s.334). För verksamheter är det nödvändigt att agera fort inom olika sektorer. Denna förmåga kan dock möjligtvis visa sig vara ineffektiv utan olika digitala lösningar (Pratt, Chen, Ki-shel & Nahm 2023, s.334). Att integrera IT-verktyg med försörjningskedjan kan öka potentialen till att ha ett tydligare överblick över olika försörjningskedjor, men också möjligheten till att exempelvis fördela resurser på ett optimalt sätt. För ett tillverkningsföretag kan detta exempelvis handla om att kunna optimera sitt lager och inte ha varor liggande stilla i lagret. Det kan också vara att i förväg förutse hindra att kommande problem inte uppstår, bland annat av att inte ha tomma hyllor, vilket kan minska kostnaderna.

För verksamhetsledning bör det finnas en kontinuerlig strävan till att vara kostnadseffektiv och optimerad på flera vis. Detta innebär att försörjningskedjan bör ses som en central del inom verksamhetsutveckling och optimering. Ledningen kan säkerställa att det finns en tydlig kommunikation och gemensamt mål genom att använda IT-verktyg som underlättar kommunikationen inom försörjningskedjan. Detta blir särskilt nödvändigt för verksamheter som genomgår en digital transformation eftersom digitaliseringen påverkar samtliga deltagare, vilket innebär att det behövs en tydlig bild och förståelse över helheten. Detta medför att alla

avdelningar går mot samma uttalade mål och därmed har ett aktivt samarbete. Det gemensamma för IT och försörjningskedjan är en kontinuerlig utveckling som reflekteras av Pratt, Chen, Kishel och Nahm (2023, s.334), men utan en aktiv kommunikation kan verksamheter riskera att enbart optimera mindre delar i stället för att optimera hela kedjor. För ledningen är detta förmodligen en nackdel om målet är att exempelvis öka effektiviteten. En annan aspekt som går att analysera är ledningens allmänna påverkan på verksamheter. Tidigare forskning förklarar hur ledningen kan stötta en digital transformation och agerar som en katalysator som möjliggör transformationen (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s. 346). Detta visar att ledningen har en stark påverkan för verksamheter och har därför möjligheten att styra verksamheten både mot fördelaktig och icke fördelaktig riktning. Med detta i åtanke blir det därför relevant att identifiera den verkliga potentialen som ledningen har inom försörjningskedjan och vad detta betyder för verksamheter.

## 2.7 Deduktivt konceptuellt ramverk

Utifrån de valda teorierna, har ett deduktivt konceptuellt ramverk skapats för att illustrera hur digital transformation kan förstås ur ett sociotekniskt perspektiv utifrån Bednar & Welch (2019), se figur 2 nedan. För att få en omfattande förståelse av hur medarbetare inom försörjningskedjan påverkas av förändringar kopplade till ledningens beslut, används en kombination av olika teorier. Detta ramverk syftar till att belysa medarbetares upplevelser, känslor och deras anpassning till förändringar. Inte nog med det, ge insikter kring hur ledningens beslut om strategiska initiativ, implementering av nya tekniker eller IT-stöd, förändringar i arbetsprocesser eller andra vidtagna åtgärder hanteras. Detta kommer att undersökas med hjälp av kvalitativa djupintervjuer.



Figur 2 visar ett deduktivt konceptuellt ramverk ur ett sociotekniskt perspektiv för digital transformation.

Utifrån figur 2 illustreras ledningens beslut som har en påverkan på verksamhetsprocesserna (BPM) som i sin tur påverkar inköshanteringssystemet och IT-verktygen som används (SCM). Dessa beslut har en konsekvens för hur verksamhetsprocesserna fungerar. Det kan handla om att ett nytt IT-verktyg eller IT-stöd införs för att effektivisera processerna. Det kan likaväl vara att verksamheten behöver skifta om sitt strategiska fokus eller att verksamheten behöver förhålla sig till nya policyer. Medarbetare påverkas av denna förändring som innebär att de behöver förhålla sig till de nya processerna. Detta kan innebära att ny utbildning behövs för att säkerställa att kunskapsnivåerna och kompetenserna är linje med verksamhetens mål (Dynamisk förmåga). Att medarbetarna utvecklar sina dynamiska förmågor möjliggör flexibilitet och innovation eftersom de kan identifiera möjligheter och hantera utmaningar med de nya processerna. Det kan i sin tur leda till digital transformation.

Dock, om det finns brister i hur medarbetarna utvecklar sina dynamiska förmågor kan det hindra att exempelvis det nya IT-verktyg införs. Det utgår från ett sociotekniskt perspektiv då medarbetarna påverkas av IT-verktyg som innebär att de behöver anpassa sig för att hantera det. Om inte medarbetarna utvecklar dessa förmågor finns det en ökad risk att de nya förändringarna blir ineffektiva som gör att verksamheten inte kan dra nytta av de förväntade fördelarna. Det kan



leda till en iterativ process för att medarbetarna ska kunna anpassa sig för de nya förändringarna innan Digital transformation kan uppnås, därav pilen tillbaka från dynamiska förmågor till hantering av verksamhetsprocesser.

## Centrala begrepp

### Stora datamängder

Stora mängder data genereras från flera olika källor (Pappas, Mikalef, Giannakos, Krogstie & Lekakos 2018, s.480). Källor som genererar enorma mängder data kan exempelvis vara användare på sociala medier, olika transaktioner som genomförs på internet, maskiner och olika sensorer från flera typer av enheter som telefoner och smart produkter (Pappas, Mikalef, Giannakos, Krogstie & Lekakos 2018, s.480). Stora datamängder och dess verktyg är ett fenomen som fortsätter att utvecklas och spridas vilket enligt forskare innebär en märkbar förändring för verksamheter inom beslutsfattande, ledningsmetoder och utformning av strategier för ökat konkurrenskraft och värdeskapande (Pappas, Mikalef, Giannakos, Krogstie & Lekakos 2018, s.481). För studiens kontext blir stora datamängder en central metodik som kan tillämpas av verksamheter genom ett antal olika sätt. Stora datamängder möjliggör en insamling av enorma datamängder (Pappas, Mikalef, Giannakos, Krogstie & Lekakos 2018, s.480) som kan bidra med beslut som fattas baseras på relevant data. Data som samlas kan användas som ett hjälpmedel till att säkerställa att beslut som fattas av verksamhetsledningen exempelvis optimerar verksamhetsprocesser och förbättrar verksamhetens prestanda. Som tidigare forskning nämner kan stora datamängder även tillämpas i syfte att förutse trender och efterfråga (Pappas, Mikalef, Giannakos, Krogstie & Lekakos 2018, s.480) vilket givetvis är fördelaktigt ur ett kostnadsperspektiv, eftersom verksamheter kan försöka förutse vad som kommer vara lönsamt att producera.

Även om stora datamängder kan tillämpas för att analysera den externa världen, kan detta även tillämpas internt på ett vis som ökar effektiviteten. Stora datamängder kan användas för intern

kommunikation för att skickligt använda teknologi och kompetens för att driva värdeskapande affärsförändringar (Pappas, Mikalef, Gian-nakos, Krogstie & Lekakos 2018, s.483). Med hjälp av IT-stöd och olika IT-verktyg kan olika avdelningar hålla en aktiv kommunikation som krävs för att optimera hela verksamheterna och dess försörjningskedjor. Kommunikationskanalerna som skapas med hjälp av stora datamängder kan säkerställa att det inte bara finns en aktiv kommunikation, utan den är också transparent. Detta eftersom stora datamängder kan användas av samtliga avdelningar för att se till att samtliga arbetar mot samma mål och där kommunikationen underlättar för att uppnå de uppsatta målen. Stora datamängder används som ett relevant begrepp för studien eftersom i ett inköphanteringssystem behövs stora datamängder för att bland annat hantera komplexa analyser av inköpsprocessen och optimera och förbättra relationer med leverantörer.

### Sakernas internet

Sakernas internet eller IoT, syftar på ett nätverk uppbyggd av olika unika objekt som är identifierbara över internet (Masuda, Zimmermann, Bass, Nakamura, Shirasaka & Yamamoto 2021, s.25). Med unika objekt menas bland annat fysiska enheter, smart hem och bilar som använder olika sensorer och mjukvara i syfte att samla in data från internet (Masuda, Zimmermann, Bass, Nakamura, Shirasaka & Yamamoto 2021, s.25). Detta betyder i sin tur att sakernas internet möjliggör integration av enheter till en digital miljö, vilket innebär att flera aspekter inom företagande möjliggörs på ett annat sätt än tidigare. Genom användning av dessa smarta enheter som är centrala för sakernas internet, antas det bland annat att genomförandet av olika arbetsuppgifter kan underlättas med hjälp av till exempel automatisering. Dessutom beskriver tidigare forskning hur sakernas internet underlättar beslutsfattande för verksamhetsledning eftersom sakernas internet samlar in stora mängder data i syfte att säkerställa att besluten som fattas är mer datadrivna och analytiska (Horita, Baptista, de Albuquerque 2023, s.276). Detta kan självfallet vara en essentiell punkt för ledningen som strävar efter en digital transformation och en kontinuerlig utveckling. Sakernas internet möjliggör dessutom en ökad kontroll för ledningen, eftersom stora datamängder samlas in genom användning av sakernas internet (Horita, Baptista, de Albuquerque 2023, s.276). Detta i sin tur betyder att data som samlas in bidrar till en ökad potential till att ledningen kan analysera och få en överblick av

verksamheten för att kunna fatta mer fördelaktiga beslut (Horita, Baptista, de Albuquerque 2023, s.276).

Sakernas internet är en central aspekt för verksamheter som har ett tydligt samspel både med stora datamängder, digital transformation, försörjningskedjan och hantering av verksamhetsprocesser vilket är anledningen till att detta är ett relevant begrepp för denna studie. Sakernas internet är nära sammanlänkad med stora datamängder, eftersom sakernas internet består av unika enheter (Masuda, Zimmermann, Bass, Nakamura, Shirasaka & Yamamoto 2021, s.25) som samlar in enorma mängder data (Pappas, Mikalef, Giannakos, Krogstie & Lekakos 2018, s. 480). Dessa två begrepp är centrala för digital transformation. Integrationen av sakernas internet och stora datamängder möjliggör exempelvis att effektiviteten i en verksamhet ökas och att innovativa lösningar med datadrivna beslut kan fattas. Ledningen kan använda data som samlas in och analyseras med hjälp av sakernas internet i syfte att förbättra och effektivisera olika verksamhetsprocesser, men också för att förslagsvis förbättra den interna kommunikation vilket i sin tur är essentiellt för försörjningskedjan (Pratt, Chen, Kishel & Nahm 2023, s.334). Tidigare forskning förklarar även hur ett bristande användning av olika digitala lösningar inom försörjningskedjan kan drastiskt minska effektiviteten (Pratt, Chen, Kishel & Nahm 2023, s.334), vilket innebär att användning av exempelvis sakernas internet och stora datamängder kan se till att användbara data samlas in och analyseras för att effektivisera hela försörjningskedjor. Allt detta har även sin roll inom hantering av verksamhetsprocesser, eftersom hantering av verksamhetsprocesser handlar huvudsakligen om att förbättra och förändra olika verksamhetsprocesserna (Baiyere 2020, s.238). Data som samlas in med hjälp av stora datamängder och sakernas internet kan även inom hantering av verksamhetsprocesser tillämpas för att underlätta att korrekta beslut fattas och att beslut baseras på aktuella data som kontinuerligt samlas in.

### 3. Metod

I linje med den valda forskningsfrågan tillämpas en kvalitativ metod i syfte att förstå komplexiteten mellan ledning och dess attityder gentemot anställdas engagemang. Ett IT-beroende arbetssystem analyseras inom ett inköpshanteringssystem. Namnet på verksamheten som det IT-beroende arbetssystemet verkar i, nämns inte för att bibehålla anonymitet. Genom att

använda en kvalitativ metodik kan denna studie fördjupa sig i de olika upplevda faktorerna och ge nyanser för att kunna identifiera potentiella samband inom ett IT-beroende arbetssystem. I syfte att identifiera befintliga kunskapsluckor genomförs en litteraturgenomgång. För att besvara forskningsfrågan, kommer en forskningsdesign att inkluderas i ett antal strategiska steg för att få flera perspektiv och detaljerade insikter. Forskningsdesignen utgår från principerna i den kvalitativa forskningscykeln av Hennink et al. (2020, s.4) som delar utformningen av kvalitativa forskningar till tre cyklar. Delarna som ingår i den kvalitativa forskningscykeln är designcykel, datainsamlingscykel och analytiska cykeln (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.4). I designcykeln ingår det litteraturgenomgång, utformning av forskningsfråga, det konceptuella ramverket och val av dataanalysmetod (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.4). Datainsamlingscykeln är den andra komponenten och innehåller huvuduppgifter som utformning av forskningsinstrument, datainsamling, rekrytering av deltagare och därefter dragning av induktiva slutsatser (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.4). Den sista delen av forskningscykeln är den analytiska cykeln som är uppbyggd av arbetsuppgifter som kodning, skapning av teori, jämförelse och beskrivning och slutligen kategorisering och konceptualisering (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.5).

### 3.1 Semistrukturerade djupintervjuer

Eftersom studiens frågeställning visar en tydlig koppling till individuella uppfattningar och åsikter, blir det essentiellt att genomföra intervjuer på ett sätt som möjliggör svar på frågor med kvalitativ karaktär. Av den anledningen ska djupintervjuer vara den huvudsakliga datainsamlingsmetoder eftersom den primära fördelen med denna typ av intervjuform är potentialen till att få både längre och insiktsfulla svar från respondenterna (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.41). I linje med att studien fokuserar på känslor och åsikter, kan respondenten känna en ökad frihet att svara öppet utan att ta hänsyn till andra potentiella deltagare som skulle finnas inom andra intervjuformer, såsom en fokusgruppintervju (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.41). I och med att intervjuerna genomförs enskilt i stället för i mindre grupper kan det bidra med att ärliga svar samlas in och som sedan används för att analysera. Eftersom studien kräver kvalitativa svar och där syftet är att få förståelse om respondenternas uppfattningar anses det även rationellt att utforma en intervjuguide utifrån en semi strukturerad sätt. Detta kan leda till att konversationen flyter naturligt och möjliggör en djupare förståelse. Intervjuguiden är utformad i

enlighet med strukturen rekommenderat av Hennink et al. (2020, s.120) där intervjuguiden är uppdelat till en introduktion, öppningsfrågor, nyckelfrågor och avslutningsfrågor. Hennink et al. (2020, s.122) menar att för att säkerställa en framgångsrik intervju bör intervjufrågorna både följa och vara strukturerade på ett logiskt sätt. Med det i åtanke skapas en intervjuguide på ett logiskt sätt som följer en tydlig struktur och innehåller de samtliga centrala teorierna. En nackdel med djupintervjuer är däremot att risken för att missvisande svar samlas in ökas, eftersom svaren byggs av individuella uppfattningar vilket kan göra svaren ensidiga (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.41). Ett annat förekommande nackdel är att ingen återkoppling från andra respondenter ges, av den anledningen att intervjuerna sker enskilt. Detta innebär i sin tur att för att få både bredare perspektiv och för att få insiktsfulla svar krävs det ett högre antal intervjuer.

### Urval av respondenter

För att tillhandahålla lämplig information som kan användas för att utforma svar på forskningsfrågan är det essentiellt att ha deltagare som kan bidra med den informationen. Av den orsaken är det nödvändigt att ha ett urval som möjliggör detta. I denna forskning tillämpas det avsiktliga urvalet i syfte att analysera det valda IT-beroende arbetssystemet. Eftersom studien har en kvalitativ karaktär, är det avsiktliga urvalet lämpligt att använda. För kvalitativa forskningar är det avsiktliga urvalet ett adekvat sätt eftersom metoden får fram informationsrika svar från intervjuerna (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.92). Ett avsiktligt urval utgår från denna forskning för att identifiera potentiella respondenter som uppfyller vissa kriterier som behövs för att bidra med insiktsfulla svar (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.92). Detta innebär att deltagarna inte har valts slumpmässigt, utan ett avsiktligt urval har tillämpats där varje rekryterad respondent uppfyller uppsatta kriterier. Som Hennink et al. (2020, s.94) är mångfald en faktor som kvalitativa forskningar strävar efter att uppnå. Detta kan uppnås exempelvis med hjälp av det avsiktliga urvalet, i detta fall har anställda med olika roller rekryterats i syfte att få rika svar som visar mångfald. Eftersom studiens syfte är att identifiera hur medarbetarnas anpassningsförmåga ändras och påverkas av ledningens beslut, är det essentiellt att ha dessa två som huvudsakliga målgrupper för urvalet. Vidare utgår forskningen med att intervjua anställda som har kunskap och roll inom försörjningskedjan för att kunna utföra forskningen med djupare insikter.

## 3.2 Val av analysmetoder

Eftersom studien forskar på komplexa faktorer som subjektiva upplevelser och attityder är det lämpligt att göra en kvalitativ forskning där semistrukturerade djupintervjuer är en av huvudsakliga analysmetoderna. För att säkerställa att alla möjliga nyanser, betoningar och pauser, som kan påverka innebörden av svaren, har transkriberingar genomförts. Intervjuerna har spelats in och därefter skrivits rent för att tydligt kunna referera till intervjuerna. I denna studie utforskas och granskas den insamlade data och olika mönster kontinuerligt på ett systematiskt sätt, för att säkerställa att forskningsfrågan besvaras. Transkriberingar från genomförda intervjuer analyseras för att hitta samband och mönster i syfte att identifiera betydelsefulla data (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.295). För att identifiera teman och mönster inleds innehållsanalysen genom en kodning utifrån de transkriberade intervjuerna. Innehållsanalys är en kontinuerlig process under hela forskningens gång. Processen utgår från en aktiv kommunikation mellan forskarna, där befintliga teman granskas och nya potentiella teman identifieras.

Inom denna studie har kodningen en central roll i den kvalitativa dataanalysen eftersom den har möjliggjort att centrala teman och ämnen i transkriberingarna har identifierats. Den insamlade data från de genomförda intervjuerna analyseras och kategoriseras utifrån olika teman och mönster för att systematiskt analysera och därmed identifiera insiktsfull information (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.308). Efter den initiala öppna kodningen har olika koder kategoriserats i omfattande teman som i sin tur är relaterade till den utformade forskningsfrågan, se bilaga B. Hur tematisk analys används är genom att identifiera de väsentliga teman som inträffar inom kodningen i syfte att få en systematisk förståelse av ledningens påverkan på medarbetare.

Diskursanalys är en forskningsmetod med kvalitativ karaktär som har som syfte att analysera både språket och typer av kommunikationer såsom uttryck för att analysera hur och vilken roll språket har i att skapa en social verklighet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.210)

Att använda en diskursanalys möjliggör att en förståelse för den sociala verkligheten skapas, där potentialen till att se hur användningen av språk och betoning på ord formar individernas uppfattning av verkligheten (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.210). Att försöka förstå

respondenterna och deras språk leder till att studien kan gå bort från att försöka bidra med beskrivande data, utan att metoden möjliggör en mer komplex förståelse. Av den anledningen har diskursanalys använts inom denna studie under intervjuerna och tolkningen av dess data.

### 3.3 Forskningens begränsningar

Forskningen har ett antal begränsande faktorer som påverkar potentialen för att generalisera det utformade resultatet. Den huvudsakliga begränsningen är att forskningen baseras på ett IT-beroende arbetssystem, vilket i sin tur påverkar generaliseringen av andra IT-beroende arbetssystem. En ytterligare begränsning är den geografiska, eftersom det studerade IT-beroende arbetssystemet är verksamt i Sverige, vilket hindrar bristande kunskaper på en global nivå. En annan begränsning för forskningen är tidsbristen vilket påverkar datainsamlingen och dess analys. På grund av den avsedda tiden för forskningen har enbart ett fåtal anställda inom det analyserade IT-beroende arbetssystemet deltagit i intervjuer, vilket kan leda till att den verkliga mångfalden inom det IT-beroende arbetssystemet inte representeras fullständigt. En bredare mångfald inom intervjuerna skulle potentiellt bidra med djupare analys och flera perspektiv.

Eftersom forskningen bygger utifrån ett IT-beroende arbetssystem inom en verksamhet, medför det även risker för bristande insikter om vilken effekt arbetssystemets storlek kan ha. Beroende på storleken av det analyserade IT-beroende arbetssystemet kan det påverka slutsatsen. Det studerade IT-beroende arbetssystemet har färre än 1000 anställda inom det området. Eftersom forskningen har ett antal väsentliga begränsningar kan resultatet inte generaliseras till andra IT-beroende arbetssystem och situationer. Däremot kan forskningen tillämpas för att erhålla kännedom om den specifika situation som har undersökts.

### 3.4 Genomförande

Intervjuerna genomförs på plats och på Zoom. Två av sex intervjuer genomfördes på plats och fyra genomfördes på Zoom, se tabell 1. Anledningen till dessa två tillvägagångssätt är på grund av två huvudsakliga anledningar. Den första orsaken är tidspressen och faktumet att intervjuerna inträffade kring jul där flera respondenter redan hade börjat sin juledighet. Den andra orsaken är

det IT-beroende arbetssystemets geografiska position, eftersom den är lokaliserad i södra delen av Sverige. Två olika sätt att genomföra intervjuer provades, där arbetet i de två första intervjuerna delades upp på det viset att den ena ställde intervjufrågorna, medan den andra parten säkerställde att inspelningen fungerade och såg till att anteckna i syfte att se till att ingen information försvinner vid transkriberingen. Intervjuer genomfördes med hjälp av den framtagna intervjuguiden, se bilaga A. Varje intervju spelades in för att möjliggöra en korrekt transkribering. Alla respondenter informerades att intervjuerna spelas in och att inga namn nämns, vilket säkerställer respondenternas anonymitet. Eftersom intervjufrågorna är relativt komplexa som kräver djupa och detaljrika svar, ansågs det att både intervjutiden och antalet respondenter var rimliga. Intervjuerna som genomfördes på plats och på Zoom ansågs inte påverka datainsamlingen för denna studie då svaren ansågs ge motsvarande kvalitet. Arbetsparet har bestämt med respondenterna att vid behov kunde intervjuer fortsättas och utvecklas vid behov, men det var ingenting som arbetsparet ansåg som nödvändigt eftersom de genomförda intervjuerna gav tillräcklig mycket med information till att genomföra studien.

### Utformning av intervjuguide

Eftersom studien har en kvalitativ karaktär, tillämpas semistrukturerade intervjuer i syfte att identifiera svar på forskningsfrågan. För att intervjufrågorna ska ge svar på samtliga teman och områden i studien är det lämpligt att utforma en intervjuguide. Arbetsparet väljer att skapa en intervjuguide som används för varje intervju för alla roller, men där vissa följdfrågor eventuellt kunde ställas om exempelvis personen i fråga jobbar inom HR. Arbetsparet anser att detta skulle bidra med enklare jämförelser och utformning av analys om varje respondent fick svara på samma frågor, utan att någon ytterligare avgränsning mellan de olika rollerna. Intervjuguiden utformas dessutom på ett sätt som både visar en koppling till de valda teorierna och centrala begreppen. Inte nog med det, möjliggörs införskaffandet av konkreta svar på frågorna som kan användas i syfte att analysera svaren för att sedan kunna besvara forskningsfrågan.

Intervjufrågorna ska säkerställa en djup förståelse om verksamheten och detta möjliggörs genom att utforma dem på ett sätt som kräver en viss komplexitet i svaren.



## Urval och rekrytering av respondenter

För att få djupare insikter inom det studerade IT-beroende arbetssystemet, inkluderas både medarbetare och chefer i studien. Studien består av fyra medarbetare och två chefer med olika chefsnivåer. Studien tillämpar det avsiktliga urvalet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.92), därför att det är en lämplig utgångspunkt för en kvalitativ studie som säkerställer att de insamlade svaren är både innehållsrika och relevanta för studien. Inledningsvis identifierades ett antal potentiella IT-beroende arbetssystem och därefter började arbetsparet kontakta dem. Efter att det studerade IT-beroende arbetssystem hade identifierats, påbörjades rekrytering av respondenter. Som Hennink et al. (2020, s.92) betonar är avsiktligt urval lämpligt för kvalitativa studier, vilket förklarar varför det är det valda urvalet för studien. Rekryteringen av respondenter genomfördes därför med avsikt där forskarna hade ett antal kriterier som skulle uppfyllas av de potentiella respondenterna. Det första kriteriet som skulle uppfyllas för att medverka i studien var att ha en arbetsroll inom försörjningskedjan, detta eftersom studien i grund och botten har försörjningskedjan som ett centralt tema. För att få ett bredare perspektiv valde forskarna att nästa kriterium som skulle uppfyllas var att både medarbetare och chefer skulle ses som potentiella deltagare. Forskarna ville säkerställa att det fanns en viss mångfald, men också att ha flera perspektiv i studien. Därför valde forskarna att kontakta både medarbetare och chefer med olika chefsnivåer. Anställda som uppfyller dessa kriterier och är villiga att delta blev därför studiens respondenter.

## Studiens utmaningar

Studiens huvudsakliga utmaning och hinder är både den snäva tidsramen för genomförandet i kombination identifieringen av potentiella intervjudeltagare. Att identifiera potentiella intervjudeltagare var en av de huvudsakliga utmaningarna som berodde på främst tre olika faktorer. För det första är studien och dess intervjufrågor relativt nischade, vilket i sin tur betyder att hitta anställda som på något sätt har koppling till samtliga delar blir mer komplicerat jämfört med om temat och frågorna skulle ha varit med generella. Detta hinder hanterades genom att först identifiera en potentiell deltagare som berördes av samtliga delarna som i sin tur rekryterade sina medarbetare till att delta i studien. Det andra hindret med att identifiera intervjudeltagare var att under tiden som studien genomfördes hade många verksamheter julleddigt, vilket försvårade både

att skapa kontakt med verksamheter och att hitta tider för intervjuer. Detta hinder hanterades genom att först identifiera en verksamhet och en anställd som tog ärendet vidare, men dessutom genom att genomföra samtliga intervjuer under en vecka vilket gav mer tid för arbetsparet att genomföra studien. Det tredje hindret var att hitta både medarbetare och chefer, där identifieringen av chefer givetvis var mer komplext. För studien var det även relevant att identifiera chefer med olika nivåer, vilket i sin tur också visade sig vara relativt komplicerat. Dock lyckades medarbetaren som rekryterades först hjälpa oss att få kontakt med sina chefer.

### 3.5 Sammanställning av intervjuerna

Tabell 1 visar en tydlig sammanställning av respondenternas roll, tiden som varje intervju tog att genomföra, var intervjun genomfördes samt vilket datum intervjuerna genomfördes.

Roll	Tid	Plats	Datum
Medarbetare	65 min	Zoom	2023-12-20
Medarbetare	60 min	Zoom	2023-12-21
Avdelningschef	60 min	Zoom	2023-12-21
Medarbetare	60 min	Plats	2023-12-21
Medarbetare	70 min	Plats	2023-12-22
Ledningschef	55 min	Zoom	2023-12-22

*Tabell 1, visar en sammanställning av vilka roller som intervjuades, respektive hur lång tid det tog, plats och datum för när det utfördes.*

### 3.6 Metodkritik

Intervjuerna som genomfördes inkluderade olika hierarkiska nivåer och roller inom en avdelning med anställda som jobbat där länge, kontra kortare perioder, vilket gav en bredare förståelse för olika individers upplevelser och synpunkter. Användningen av semistrukturerad intervjuguide gav en flexibel undersökning med följdfrågor inom olika ämnen, vilket gav en djupare och

detaljerad insikt. Vidare, genom att använda en kvalitativ ansats, gav det en nyanserad och djupgående förståelse för respondenternas upplevelser och inställning inom deras arbetsmiljö. Däremot genomfördes forskning ur ett urval ur en specifik avdelning, vilket begränsar generaliserbarheten och mångfalden av olika synpunkter inom en IT-beroende arbetssystem. Vidare rekryterades respondenterna via mejl och anställda som var tillgängliga under en specifik period, vilket gör att vissa perspektiv och röster inte kunnat inkluderas. Med tanke på att respondenter som jobbat där olika länge intervjuades, kan det göra att de som jobbat inom en kortare period har en bristande förståelse av verksamhetsprocess och därmed begränsade insikter som går djupare in i detaljer. Inte nog med det, användes en semistrukturerad tillvägagångssätt, vilket gör att frågorna inte är standardiserade i jämförelse med en strukturerad intervju och gör det således svårare att jämföra den insamlade data. Dessutom intervjuades vissa respondenter på plats och vissa på Zoom som i sin tur kan ha påverkat utfallet.

## 4. Datainsamling

En sammanställning av respondenterna har genomförts för att förklara respondenternas erfarenheter och upplevelser i samband med deras egna IT-beroende arbetssystem. Genom att lyfta fram respondenternas berättelser, åsikter och uppfattningar ger svaren insiktsfulla och värdefulla perspektiv för hur de hanterar utmaningar och framgångar av deras dagliga och långsiktiga arbete. Genom att lyfta fram olika respondenternas svar, skapar det en djupare förståelse av det IT-beroende arbetssystem utifrån olika perspektiv.

### 4.1 Sammanfattning av varje respondent

Respondent 1 förklarar utförligt att hen har en roll som inköpare inom sourcing och upprätthåller en nära daglig kontakt med leverantörer. Detta betonas av respondenten genom att exemplifiera vad som ingår i rollen, bland annat att säkerställa att buffernivåer för IT-beroende arbetssystemet är korrekta och integrerade i deras IT-verktyg för en smidig drift. När respondenten i fråga ställs hur hen tror den avdelningsansvariga beslut har för påverkan på arbetsprocesserna uttrycker och förklarar respondenten att den ansvarige chefen som leder arbetsprocesserna är engagerad och kommunikativ genom att de veckovis distribuerar nödvändig information. Respondenten upplever också stöd från ledningen när behov uppstår och uttrycker sig delaktig i att förbättra

arbetsprocesserna genom att förbättringsförslag mottas väl. Respondenten upplever och förklarar att de befintliga IT-verktygen fungerar tillfredsställande för att hantera snabba marknadsförändringar, och detta uttrycks eftersom den ansvarige ger dem möjligheten att lösa utmaningarna på sina sätt. När Covid-19 kommer till tals gällande deras strategi, bistod deras inköpsstrategi delvis under Covid-19-krisen, uttrycker och förklarar respondenten en önskan om en djupare digitalisering för bättre hantering. När en fråga ställs om det borde ske en förändring beskriver respondenten att det finns en identifierad potential för förbättringar, särskilt med tanke på de manuella och icke-sammanlänkade processerna mellan IT-verktygen som används, nämligen Qlik, Excel och deras ERP-system. För att hantera alla leverantörer på ett ställe söker de efter ett nytt SRM- system, som respondenten upplever som upplyftande.

När frågan ställs om det finns tillräcklig kunskap inom gruppen för att hantera deras dagliga arbete, reflekterar respondenten att en del kollegor delvis saknar kompetens i användningen av IT-verktyg och ger i uttryck att utbildning anses vara viktig för att fylla dessa kompetensgap. När frågan om vad som gör att hen utvecklar förklarar respondenten att det är hens personliga intresse och nyfikenheten för nya IT-verktyg är vad respondenten upplever har hjälpt till att utveckla sin personliga kompetens och kunskap. När frågan om hur de ska driva förändring i verksamheten förklarar respondenten vikten av ett bredare helhetsperspektiv och inkludering av relevanta intressenter i förändringsprocessen. Respondenten förklarar att IT- beroende arbetssystemet har restriktioner gällande inköp, vilket respondenten ger i uttryck begränsar deras möjlighet att köpa komponenter från vissa fabriker. Vidare förklarar respondenten övertygande att en öppen, nytänkande och uppmuntrande chef är avgörande för effektiv förändringskraft. Inte nog med det, förklarar respondenten att samarbete med andra företag kan driva IT-beroende arbetssystemet framåt.

Respondent 2 berättar att hen arbetar inom sourcing som processutvecklare för att förbättra arbetsflödet. Detta förklaras djupgående genom att respondenten uttrycker att hen säkerställer att arbetsprocesserna är effektiva och det innehåll som används är uppdaterade. När frågan om ledningens beslut påverkar arbetsprocesserna, upplever respondenten att ledningen har en betydande inverkan på arbetsprocesserna, även om respondenten ger uttryck för att ledningen inte nödvändigtvis går in på detaljer. Respondenten förklarar utförligt med att ledningen deltar i

diskussioner och stöttar medarbetarna aktivt, vilket respondenten uppfattas som positivt. Detta eftersom respondenten upplever att kommunikationen och informationen från ledningen som sker regelbundet varannan vecka är tydlig. Respondenten förklarar också djupgående att möjligheter till ytterligare information finns via intranätet, inklusive grundläggande värderingar, visioner och mål om en skulle vilja läsa mera. Vidare, när fråga kommer till tals gällande deras nuvarande system, reflekterar respondenten att det för närvarande används spridda IT-verktyg för hantering av leverantörsinformation. Dock formulerar respondenten inspirerande att det finns en förhoppning om att införa ett nytt SRM-system som ska förbättra arbetsflödet inom avdelningen. Respondenten förklarar och påpekar att anledningen för att IT-beroende arbetssystemet inte är fullt utvecklat är eftersom de har växt snabbt under en kort period. Samtidigt belyser respondenten på att nuvarande IT-verktyg och IT-stöd inte är hållbara för framtiden. När hen ställs i fråga för vad som är viktigt för att hantera förändringar, berättar respondenten att vara en långsiktig planerare anses vara avgörande och att en kan se hur digitala förändringar kan gynna verksamheten. När frågan om det finns tillräcklig kompetens inom gruppen, ger respondenten uttryck för att det finns kompetensbrister inom gruppen, upplever respondenten att det finns möjligheter att komplettera bristerna med hjälp av andra i gruppen. Dock påpekar respondenten vidare på att det finns identifierade luckor i arbetet som respondenten upplever behöver åtgärdas. Detta förklaras motiverat genom att respondenten förklarar att det saknas en tydlig gräns för ansvarsfördelning, för vem eller vilka som ska lösa bristerna.

Respondent 3 har en taktisk roll inom sourcing och berättar att det innefattar resursplanering, rekrytering samt nedbrytning av IT-beroende arbetssystemets övergripande strategier till mer hanterbara delar. Inom denna roll förklarar respondenten att regelbundna möten hålls med andra gruppchefer för att diskutera och utveckla strategier som sträcker sig över årsbasis. Trots att den överordnade chefen inte har en omfattande inverkan på de dagliga processerna när ledningens besluts påverkan kommer till tals, upplever respondenten att chefen är tillgänglig för diskussion vid behov. Informationen som nås upplever respondenten som tillfredsställande, men ger i uttryck att ännu tydligare prioriteringar skulle underlätta. Respondenten menar på att det skulle tydliggöra för vilka behov som är väsentliga att hantera i dagsläget. När det kommer till användningen av IT-verktyg, berättar respondenten att en blandning av OneNote, inköpssystemet IFS och Excel används. Respondenten upplever att dessa IT-verktyg är fragmenterade och

används för specifika ändamål. Även om IT-verktygen fungerar, kritiserar respondenten deras manuella hantering och önskar mer integrering av IT-stöd. Vidare när en fråga ställs för om de har de resurserna som krävs för att utvecklas, betonar respondenten att bristen på resurser eller insatser hindrar genomförandet till att förbättra och utveckla IT-verktyg och IT-stöd. När en fråga ställs om det finns tillräcklig kunskap inom gruppen reflekterar respondenten att det kunskapsmässigt finns en grundläggande nivå av kompetens inom gruppen, men att vissa har en mer omfattande förståelse än andra. Detta påverkar dock inte arbetsprocessen som respondenten tydliggör. När respondenten ifrågasätts för vad som är viktigt för att implementera digitala förändringar betonar respondenten vikten av att ha en positiv inställning och en långsiktig strategi. Respondenten förklarar vidare genom att berätta att kommunikation anses vara central och avgörande för att förmedla fördelarna i samband med förändringar. Detta för att engagera alla, uttrycker respondenten.

För att kunna utveckla nuvarande processer betonar respondenten vikten av individuell utveckling, med fokus på nyfikenhet, öppenhet och eget ansvar för framsteg och utveckling. IT-beroende arbetssystemet stödjer individuell tillväxt och förklarar ingående att detta sker genom utvecklingssamtal, som inkluderar diskussioner om fortsatt lärande. Respondenten uttrycker att hen ser ett värde i att finna tiden för att diskutera med medarbetare. Respondenten förklarar djupgående att hen inte bara vill prata om deras utvecklingsplaner utan även deras välbefinnande för att upptäcka eventuella faktorer som kan påverka arbetet. När en fråga ställs för hur de ska möta och hantera digitala förändringar, förklarar respondenten att det är en erfarenhetsbaserad upplevelse och förklarar att det är viktigt för att hantera kommande utmaningar. Detta förklaras utifrån Covid-19-perioden där respondenten förklarar att komponentbrist fanns. Genom att IT-beroende arbetssystemet valde att strategiskt byta vissa delar av komponenter, menar respondenten att de kunde fortsätta med produktionen. En viktig lärdom som respondenten uttrycker är att identifiera kritiska komponenter och att de nu är bättre förberedda ifall liknande situationer skulle uppstå.

När frågan om respondentens arbetsroll ställs förklarar respondent att hen har en roll inom sourcing. Respondenten uppfattar sig själv som en engagerad medarbetare med ansvar som sträcker sig från att hantera distributörer och verksamhetens försörjningskedja för specifika

komponenter till att säkerställa att information om bland annat priser och ledtider hålls uppdaterade. En tydlig styrka som respondenten upplever att hen har är förmågan att hantera sina arbetsuppgifter i takt med förändringar. När ledningens besluts påverkan kommer till tals, menar respondenten hur hen upplever att ledningen finns som stöd när förändringar i metoder och processer sker. Respondenten uppfattar att verksamheten har olika strategier för att möta marknadsförändringar, men också interna förändringar där ledningen alltid är öppen för nya idéer från de anställda. Respondenten förklarar att IT-verktyg som förekommer i det dagliga arbetet fungerar till en viss del som möjliggör genomförandet av arbetsuppgifterna, men att manuellt arbete fortfarande förekommer speciellt genom Excel. Hen vidareutvecklar detta med att beskriva hur hen upplever att det i dagsläget inte finns en integration mellan samtliga IT-verktyg, utan att det i stället krävs olika kreativa lösningar för att genomföra arbetsuppgifterna. Respondenten berättar att de huvudsakliga IT-verktyg som hen använder inom sitt dagliga arbete är IFS, Office 365-paketet, OneNote och Qlik.

På frågan om det finns tillräcklig kompetens inom gruppen menar respondenten hur hen upplever att det förekommer olika kunskapsnivåer och förmågor kring IT-verktygen, men att det snarare beror på den kontinuerliga digitala utvecklingen än brister i kunskapsnivåerna hos sina kollegor. Därefter förklarar hen hur hen tycker att ledningen kontinuerligt stödjer och möter anställdas behov av IT-verktygen genom att erbjuda workshops och användarguider vilket upplevs som positivt av respondenten. Respondenten förklarar att hen inte ser den varierande kunskapsnivån som ett hinder, utan att hen i stället uppfattar det i stället som en möjlighet för kollegor att hjälpa varandra och därmed även öka sin egen kunskap. Vidare förklarar respondenten hur hen känner att när kollegorna hjälper varandra ökar, även samhörigheten och den allmänna känslan av gemenskap. Detta tycker respondenten är något positivt, som hen uppskattar enormt och ser som en faktor som gör arbetsplatsen trivsam. Respondenten uppfattar att förändringar är någonting både positivt och kontinuerligt som i grund och botten erbjuder mervärde till verksamheten. På frågan huruvida företaget har de resurserna som krävs för att genomföra förändringar menar respondenter att hen upplever att verksamheten har de resurser som krävs för att genomgå förändringar och att ledningen i sin tur är öppen för förändring och utveckling. Respondenten känner även att det finns tillräckligt med tid och stöd från ledning för individuell utveckling i form av olika kurser som erbjuds. Däremot tycker respondenten att personlig utveckling kräver

prioriteringar, men att det är någonting som uppmuntras av ledningen. Respondenten upplever hens arbetsmiljö som trivsamt med en ledning som stödjer det dagliga arbetet och den personliga utvecklingen hos alla anställda. Respondenten upplever förändring som nödvändigt, och har en egen vilja att kontinuerligt utvecklas i samband med förändringar.

Respondent 5 förklarar att hen har en roll inom sourcing med brett ansvar, där bland annat utformning av försörjningskedja till nya parter inom NPI-projekt ingår. På frågan om hur sina arbetsuppgifter påverkas av ledningens beslut menar respondenten att hen känner att sina arbetsuppgifter påverkas enormt av ledningens beslut, men hen upplever detta som positivt för avdelningens arbetsprocesser. Respondenten upplever att den långa erfarenheten från branschen har lett till att hen har de kunskaperna och förmågorna som är nödvändiga för arbetet. Respondenten förklarar att COVID-19 är en bidragande faktor som har säkerställt att hen har uppnått ett mer strategiskt tankesätt med ökat kunskap. Detta förklarar respondenten vidare genom att ge exempel på hur ledningen alltid haft en öppen kommunikation, men att den enligt respondentens uppfattning har ökat i takt med pandemin. Respondenten känner att den aktiva kommunikationen från ledningen till medarbetarna i form av digitala veckobrev och fysiska kick-offs skapar samhörighet. Detta uppfattas som något positivt där det varierande kommunikationssättet upplevs som tydligt, som i sin tur ökar förståelsen av de gemensamma mål och visionerna. Hen upplever också att den öppna kommunikationen är någonting positivt eftersom målen och visioner inte stannar inom ledningsgruppen. På frågan om vilka som är de huvudsakliga IT-verktygen som används inom det dagliga arbetet förklarar respondent 5 hur IFS, Qlik och Microsoft 365 är de huvudsakliga IT-verktygen som hen använder inom sitt dagliga arbete. På frågan om hur dessa IT-verktygen fungerar reflekterar respondenten kring frågan och förklarar slutligen hur hen upplever att IT-verktygen fungerar som de ska, men att mer effektiv integration och automatisering är någonting att sträva efter. På frågan om det finns skillnader i kunskapsnivåer menar respondenten att det finns variation i kunskapsnivåerna, men att det i stället beror på den personliga inställningen, snarare är faktorer som en faktisk kunskapsbrist. Respondenten tycker att det vore fördelaktigt att anställa personal med rätt kompetenser inom de IT-verktygen som används för att lära ut till dem med kunskapsbrister.



Respondenten upplever att förändringar inom olika arbetsprocesser oftare är positiva och att de kan leda till tydligare arbetssätt. Däremot uppfattar respondenten att även om förändring är någonting nödvändigt, finns det ofta resursbrist eftersom det huvudsakliga fokusområdet ligger på produktutveckling. Detta tror respondenten beror på att det är produktutveckling som genererar inkomst. Respondenten upplever att stöd från ledningen finns till en viss nivå, men att den inte är tillräcklig och det beror på det ekonomiska stödet som skulle behövas. Därefter betonar respondenten hur hen upplever att hens kunskaper kontinuerligt utvecklas och att ledning alltid är öppen för förbättringsförslag, även om alla önskemål inte kan uppfyllas. Respondenten upplever att det finns en viss brist på prioritering av inläring, men att ledningen försöker uppmuntra anställda till att använda de IT-verktygen som finns. Respondenten önskar att det fanns fler möjligheter till individuell utveckling, men också utveckling tillsammans med den egna avdelningen genom exempelvis olika utbildningar. Respondenten upplever att ha en positiv inställning och möjlighet att se den större bilden som essentiella faktorer för att lyckas i arbetslivet.

Respondent 6 förklarar hur hen har en strategisk roll och bär ansvaret för hela sourcing. Respondenten känner att ledningen är en central faktor inom en verksamhet, och fortsätter med att reflektera kring hur ledningen även är en central faktor för arbetsprocesserna. På frågan om huruvida förändring ses som något nödvändigt menar respondenten att förändringar är nödvändighet för att bemöta behoven och för att följa den kontinuerligt utvecklande världen. Efter en kort sammanfattning av tankarna, belyser respondenten att det egentligen krävs förändringar i både processer och tankesätt. På frågan om vilka IT-verktyg som används inom det dagliga arbetet förklarar respondenten att hen själv inte använder mycket av de IT-verktygen som resterande inom verksamheten gör, men noterar att det finns ett affärssystem och andra IT-verktyg som används exempelvis inom informationslagring. Däremot när frågan om huruvida IT-verktygen som används fungerar eller ej, menar respondenten hur hen upplever att de IT-verktyg som används fungerar till en viss del, men att de är bättre anpassade till ett mindre IT-beroende arbetssystem. Respondenten upplever att verksamheten aktivt arbetar för att möta kraven från den

digitala utvecklingen genom att identifiera behoven och täcka de som inte täcks av affärssystemet som dagsläget används inom verksamheten.

Respondenten upplever inte att det finns någon kompetensbrist gällande de IT-verktygen, men att korrekt utbildning ibland kan saknas. Respondenten känner i stället att verksamheten har ansvar över att ge de förutsättningarna som krävs, och menar därför att verksamheten inte kan beskyllas för saknad kompetens. På frågan om huruvida företaget har de resurserna som krävs för att genomföra förändringar menar respondenten hur hen upplever att verksamheten har tillgång till de resurserna som krävs till förändringar, men att det inte finns överskott av vare sig tid eller resurser. Respondenten förklarar att verksamheten alltid är ute efter kontinuerlig utveckling, men att prioriteringar måste genomföras. Respondenten upplever att ens egen kompetens är i kontinuerlig utvecklingsprocess i takt med olika förändringar och anser att den vid varje förändring utvecklas ytterligare eftersom hen måste vara utanför sin bekvämlighetszon. På frågan om vilken ställning ledningen har till olika förbättringsförslag förklarar respondent 6 att ledningen är både öppna och positivt inställda till olika idéer och förbättringsförslag när det finns en välgrundad motivering till dem. Respondenten upplever att ledningen kontinuerligt stöttar och uppmuntrar till inläring och erbjuder en personlig budget till alla anställda för personlig utveckling. Respondenten förklarar att det också erbjuds olika kurser för att utveckla den personliga kompetensen och förmågan. Respondenten tycker att vara öppen för rådgivning och inte vara instängd i sin egen värld som centrala egenskaper som behövs för att vara framgångsrik på arbetsmarknaden. Respondenten förklarar tilläggsvis hur hen anser att vara positivt inställd på förändringar och de som någonting spännande. Respondenten tycker däremot att förändringar också kan ses som någonting lite skrämmande, men den huvudsakliga inställningen bör fortfarande vara positiv. Detta menar respondenten som någonting nödvändigt för både personlig och professionell utveckling.

## 5. Analys

Genom att samla in och analysera empiriska data från djupintervjuer, kommer den insamlade data med relevanta teorier att belysas för att ta reda på sambandet mellan dessa. Detta för att förena praktik med teorier för att erbjuda en djupare förståelse för hur studien har genomförts samt hur

studien har identifierat nyanser som har framkommit av respondenterna med hjälp av den tematiska analysen och intervjuguiden, se bilaga. Den tematiska analysen kommer att användas för organisera och strukturera data som respondenterna har gett uttryck för.

## 5.1 Analys utifrån hantering av verksamhetsprocesser inom försörjningskedjan för digital transformation

Som tidigare forskning betonar är ett av huvudsakliga syftena med hantering av verksamhetsprocesser är att öka effektiviteten genom att förbättra och förändra olika affärsprocesser (Baiyere et al. 2020, s.240). Det analyserade IT-beroende arbetssystemet strävar efter att förhålla sig till hantering av verksamhetsprocesser genom att effektivisera arbetsprocesserna och integrera dem med olika tekniska lösningar. En annan central aspekt inom hantering av verksamhetsprocesser är att eliminera onödiga aktiviteter i en process (Baiyere et al. 2020, s.240), detta är i sin tur en faktor som upplevs som ett hinder av ett antal anställda. De intervjuade respondenterna arbetar inom försörjningskedjan och de flesta uppfattar att även om IT-beroende arbetssystem har ett flertal IT-verktyg som används, förekommer fortfarande manuellt arbete exempelvis genom Excel. När stora datamängder hanteras och hämtas exempelvis från Excel har stora datamängder och sakernas internet en central roll, eftersom de i själva verket möjliggör det. Ett mönster som har identifierats utifrån den tematiska analysen, se bilaga B, är uppfattningen om hur det manuella arbetet har en negativ påverkan i produktiviteten som helhet. Respondenterna upplever och förklarar att vissa arbetsuppgifter måste genomföras upprepade gånger på grund av förekomsten av manuellt arbete. Detta är en aspekt som direkt går emot insikterna från tidigare forskning. Som Baiyere et al. (2020, s.240) nämner är en central fokuspunkt för hantering av verksamhetsprocesser att effektivisera och förbättra affärsprocesserna, dessutom ska de onödiga aktiviteterna elimineras. Som tidigare nämnt, kommer det fram i intervjuerna hur delar av affärsprocesserna inte upplevs som särskilt produktiva. Detta visar sig bero främst på två orsaker. Dels har de IT-verktygen som används idag inte en komplett integrering med varandra, detta tyder alltså på att de inte är helt kompatibla. Av den anledningen krävs manuellt arbete och kreativa lösningar från anställda, som i sin tur är orsaken till att arbetsuppgifterna genomförs flera gånger. IFS är ett av de huvudsakliga IT-

verktygen som nämns av alla respondenter. Detta är något som samtliga upplever som välfungerande, men ger i uttryck att att bristande integrering och automatisering är det grundläggande problemet. Detta visar hur bristande effektivisering av affärsprocesser och integration av tekniker kan öka risken för ineffektivitet och därmed påverka hela verksamheten negativt (Rahimi & Hvam 2016, s.153). Som tidigare forskning betonar, är eliminering av överflödiga aktiviteter en central del av hantering av verksamhetsprocesser (Baiyere et al. 2020, s.240). Att ha arbetsuppgifter som på grund av en obefintlig integrering av tekniker, mänskliga resurser och andra potentiella faktorer måste genomföras upprepade gånger gynnar inte produktiviteten i en verksamhet. Detta är en aspekt som tyder på att det inom det studerade IT-beroende arbetssystemet fortfarande förekommer överflödiga aktiviteter och produktivitet som i sin tur påverkas av det.

*“Systemen var för sig fungerar väl helt OK, men det är för lite automatiska kopplingar mellan dem. Vad heter det? Integreringar heter det. De integreringar som finns är inte kompletta heller. Är det någonting som vi mer och mer ser? Så det blir dubbelarbete. Man måste ju ha samma sak i två system för att det inte är någon integrering i det.” - Respondent 1 (organisationsnivå).*

Ett annat hinder för verksamheten som upplevs och uttrycks av Respondent 6 är att IT-verktygen som används i dagsläget är anpassade till märkbart mindre IT-beroende arbetssystem, vilket i sin tur också kan vara en bidragande faktor till dessa upplevda besvär. Som tidigare forskning nämner (Butt 2020, s.27) ligger inte potentialen i själva teknikerna, utan snarare i en framgångsrik integration mellan tekniker och hantering av verksamhetsprocesser. Tidigare forskning betonar även hur den tekniska aspekten bör hållas som sekundärt, medan utformningen av effektiva och fördelaktiga processer ska i stället vara den högsta prioriteten (Denner, Püschel & Röglinger 2018, s.346). För det studerade IT-beroende arbetssystemet kan det snarare vara att fokuset bör ligga på att effektivisera de befintliga verksamhetsprocesser än att exempelvis skapa en helt ny teknisk lösning.

*“Och logiken som vi använder i våra system och våra verktyg är liksom anpassade ganska mycket till ett företag som är ganska litet. Och så har vi växt jättekraftigt så det som är min utmaning just nu är att vi behöver hitta sätt att hantera en affär som är dubbelt så stor som för fem år sedan. Till exempel i samma system. Det är en utmaning.” - Respondent 6 (strategisk nivå).*

*“Det där skulle kunna vara en ännu bättre integration som inte behöver hämta informationen från ett system och lägga in i nästa för att få ut det man behöver. Så det är liksom såna, ja, små bitar höll jag på att säga. Egentligen är det små saker, men det är ganska stort rent arbetsmässigt.” - Respondent 1 (organisationsnivå).*

De samtliga respondenterna delar åsikt om att utveckling och optimering av verksamhetsprocesser är en nödvändighet, men att det finns faktorer som försvårar genomförandet av de förändringarna som krävs. Både förbättring och förändring av verksamhetsprocesser kräver resurser i form av tid, pengar och arbetskraft, som delar av respondenterna upplever som finns medan andra upplever det som att resurserna inte finns. Av respondenterna är det respondenter 1, 4 och 6 som upplever att resurser för processutveckling finns, medan respondenterna 2, 3 och 5 upplever att det finns någon typ av resursbrist för processutveckling. Flera respondenter anser att verksamheter tenderar i stället att tillämpa resurserna inom produktutveckling, eftersom det i sin tur är det som genererar intäkt till verksamheten. Som tidigare forskning betonar, garanterar kunskap inom hantering av verksamhetsprocesser inte framgång, utan det finns fortfarande faktorer som försvårar utvecklingen (Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann 2020, s.1). Begränsade resurser är en verklig utmaning för verksamheter, och respondenternas uppfattningar tyder på att det är en central utmaning även inom det analyserade IT-beroende arbetssystemet. Resursbrist som hinder kan enligt tidigare forskning undvikas genom att identifiera de mest lönsamma verksamhetsprocesser att investera i (Antonucci, Fortune & Kirchmer 2020, s.141). Detta är en aspekt som även lyfts i intervjuerna, där exempelvis respondent 6 som har en strategisk roll reflekterar kring vilka verksamhetsprocesser och projekter som är mest lönsamma.

*“Om vi ska göra fem nya grejer med samma mängd resurser så måste man ta bort någonting annat. Allting är en prioriteringsfråga och där tycker jag att vi har lite utmaningar ibland. Att vi vill jättemycket. Och sen inser vi att oj vad mycket vi har. Så vi ska alltid fråga oss, okej, nu drar jag igång ett till projekt här. Men ja, att förändra och förbättra är lika viktigt. Ifrågasätta, orkar vi med allt vi vill göra?” - Respondent 6 (strategisk nivå).*

*“Och det där är ju svårt för att vårt primära mål är ju att vara en del av produktutvecklingen så att säga, det är där pengarna kommer in. Kan vi lansera en produkt tidigare så kommer det in pengar tidigare.*

*Ibland tycker jag att det inte finns tillräckligt med resurser och avdelningar. Eller tid. Eller personal?” - Respondent 5 (organisatorisknivå).*

Något gemensamt för samtliga respondenter är uppfattning av ledningens attityder kring förändringar i verksamhetsprocesser. Respondenterna uttrycker hur IT-beroende arbetssystemet som helhet alltid är redo att utvecklas och hur öppenhet är ett centralt tankesätt internt. Medarbetare har enligt respondenternas uppfattning möjligheten att vara med och medverka i vilka förändringar som genomförs och hur de genomförs. Respondent 6 uttrycker att hen känner att varje optimeringsförslag bemötts positivt, men att det måste finnas en tydlig anledning till att den potentiella förändringen ska genomföras. Respondenterna upplever däremot inte att det finns en tydlig strukturerad strategi för processoptimering, utan betoningen ligger i stället på respondenternas upplevelser om verksamhetsprocesser och förändringarnas vikt. Detta är något som verkar att gå hand i hand med tidigare forskning eftersom en stöttande ledning ses som en drivande faktor för framgångsrika verksamheter (Zhang, Xu & Ma 2023, s.542). Ledningen upplevs av respondenterna som stöttande, men också redo att investera i tekniker och verksamhetsprocesser som är en annan central del för framgångsrika verksamheter med fungerande verksamhetsprocesser (Zhang, Xu & Ma 2023, s.542).

Som tidigare forskning nämner är syftet med försörjningskedjan att optimera de interna och externa aktiviteter (Mangalaraj, Jeyaraj & Prater 2017, s.34). En huvudsaklig arbetsuppgift som berör försörjningskedjan är hantering av data om exempelvis kunder och leverantörer. Som forskning konstaterar (Mangalaraj, Jeyaraj & Prater 2017, s.34) leder en olämplig, eller bristande användning av IT och IS till ineffektivitet. Flera respondenter upplever och förklarar att det i dagsläget inte finns en integration som bidrar med en optimal hantering av data om kunder och leverantörer och hur de befintliga IT-verktygen är bättre anpassade till mindre verksamheter. Vad som inte framkommer från respondenternas upplevelser är hur verksamheten kan konkret bemöta de hinder som de befintliga verksamhetsprocesser har. Det framkommer inte huruvida IT och IS används i syfte att skapa strategier för processoptimering, vilket försvårar förståelsen kring IT-verktygens roll för det analyserade IT-beroende arbetssystem inom hantering av verksamhetsprocesser. Detta antyder att medarbetarna inte aktivt tillämpar dokumenterade metoder för att optimera sina verksamhetsprocesser med hjälp av IT-verktyg eller IT-stöd.

## 5.2 Analys utifrån dynamiska förmågor för digital transformation

Fortsättningsvis, utifrån respondenternas uppfattningar och upplevelser bidrar forskningen en omfattande inblick i IT-beroende arbetssystemets dynamiska förmågor från olika ansvarsområden inom olika nivåer av deras kultur. Genom att analysera deras erfarenheter och berättelser djupgående kommer flera nyckelfaktorer att framträda för hur det analyserade IT-beroende arbetssystem hanterar och påverkar verksamhetsprocesserna. Dels hur medarbetarna påverkas av ledningens strategiska beslut, dels hur medarbetarnas kunskap och kompetens förhåller sig till digitala förändringarna för att IT-beroende arbetssystemet ska genomgå en digital transformation. Ett återkommande tema som tas upp och förklaras är deras inställning till att vara anpassningsbar och förändringsbar. Respondenterna uttrycker sig att förändringar anses vara nödvändiga och oundvikliga för att möta framtida utmaningar och för en kontinuerlig tillväxt. Det betonas av olika nivåer av de anställda att de är benägna till förändringar, vilket är en viktig faktor utifrån dynamisk förmåga. Utifrån respondenternas svar antyder det att det finns en medvetenhet om att vara anpassningsbar. Det förklarar deras flexibilitet och förmåga att hantera förändringar inom kulturen samt beredskapen att göra en omställning för att möta nya marknadskrav, vilket (Teece et al. 2007, s.1335) betonas som viktigt. Detta är speciellt betydelsefullt för dynamiska förmågor för att genomgå en digital transformation, eftersom anställdas benägenhet möjliggör IT-beroende arbetssystem att anpassa sina resurser för att möta marknadens behov och krav.

*“Om vi inte är benägna att förändra oss och titta och inte kanske riva upp allting vi gör samtidigt. Men om man inte är beredd. att om lite grann omfamna förändringen då kommer inte vi att finnas kvar som företag och som verksamhet. Det är en förutsättning för mig att vi ska kunna fortsätta att växa och fortsätta att vara marknadsledande inom det vi gör. Att hela tiden ha örat mot rälsen lite grann och lyssna. Men vad behöver vi nu ta hänsyn till? Hur påverkade oss och vad behöver vi förändra? Hela tiden sker sådana avvägningar.” - Respondent 6 (strategisk nivå).*

*“Jag är ju jag ju sådan som ser positivt på förändring, jag tror ju att man framförallt vi på bolaget nu, att vi behöver ändra. Man håller till exempel på med ett nytt, liksom ett nytt system hos oss för att till*

*exempel effektivisera och få mer digitalt och det tror jag är jättebra liksom.” - Respondent 3 (taktisk nivå).*

*“Jag personligen ser dem, jag ser ju det som positivt därför att jag tycker att de förändringarna, även om man behöver arbeta med dem under en period, så i slutändan så tycker jag att de leder till ett mer tydligt sätt att arbeta att jag vet vad som gäller jag vet hur jag ska köpa in grejer, vilka verktyg jag har, hur jag ska använda de verktygen, vilka människor eller roller inom företaget jag förväntas samarbeta med och vad jag kan hitta information om det jag behöver för att ta mig vidare, så att säga och allt som kan skapa tydlighet i det ger ju mig en bättre arbetsmiljö och en mer effektiv arbetsmiljö att jag behöver inte springa och leta efter någonting hela tiden.” - Respondent 5 (organisationsnivå).*

En god inställning till digitala förändringar är viktigt inom arbetssystemets kultur. Leso et al. (2023, ss.1–2) nämner att detta behöver ske på både mikro och makronivå. Det gäller att inkludera alla involverade individer för att tillsammans uppnå IT-beroende arbetssystemets vision och mål. Om inte alla hänger med och inte har en god inställning till förändring, finns risken att motstånd framträder och att IT-beroende arbetssystemet missar potentiella möjligheter. Det kan exempelvis bli svårare att uppnå innovation, vara effektiv och att möta marknadens behov och krav. En framträdande faktor som uttrycks och förklaras är ledningens roll och kommunikation. Vissa respondenter ger exempel på att en aktiv, tydlig och öppen kommunikation från ledningen är avgörande för att skapa samhörighet. Detta betonas vidare av respondenterna genom att det skapar en förståelse för att uppnå deras mål och visioner. Medarbetarna upplever och förklarar att de känner sig delaktiga och genom att de upplever att stöd finns från ledningen, stärker det en positiv kultur. Vad som tolkas av respondenternas förklaringar är att med en transparens och stöttande kultur, blir det enklare att identifiera nya möjligheter som kan dyka upp. För en dynamisk förmåga räcker det inte enbart med att anställda är medvetna, utan också identifiera potentiella möjligheter. Genom att ha en kultur som stödjer medarbetarnas verksamhetsprocesser, anses det öka och uppmuntra chansen för initiativ och ökad innovationsförmåga. Detta eftersom medarbetare kan dela med sig av sina idéer och erfarenheter.



Arbetsverktyg och IT-kompetens är en annan faktor som betonas av respondenterna. Samtliga respondenter uttrycker och är eniga om att IT-verktyg och IT-stöd är en avgörande del för deras dagliga arbete. Även om både för- och nackdelar finns med det som används, bidrar den positiva inställningen till lärande och viljan att samspela. Det stärker möjligheterna för kunskapsspridning och ökad kompetens inom IT-beroende arbetssystemet. Genom att ledningen har skapat en kultur som främjar samarbete kan medarbetarna hjälpa till att utveckla varandra. Ledningen har skapat denna kultur genom att bland annat visa vägen för öppenhet och stöd i medarbetarnas utveckling. Ett annat, genom att uppmärksamma och belöna deras arbete. Det kan leda till en positiv inställning som gör att medarbetarna själva skapar incitament att förbättras samtidigt som de hjälper andra att uppnå det. Genom att samarbeta ökar det den potentiella möjligheten och kunskapen till att använda IT-verktyg eller IT-stöd som identifierats. Tidigare forskning har visat att detta är en kompetens och förmåga som verksamheter saknar, nämligen att inte veta hur IT-verktyg eller IT-stöd kan tillämpas.

Cariollo et al. (2019, s.554) påpekar just denna förmåga att skapa en kultur där ledningen har ett datadrivet tankesätt. Utifrån respondenternas svar från olika nivåer, framgår det tydligt att fokus ligger i kontinuerlig och personlig tillväxt för medarbetarna. Detta framgår och betonas av olika respondenter genom att ledningen erbjuder utbildning för medarbetarna. Det gör medarbetarna bättre utrustade för att möta nya utmaningar i samband med en föränderlig arbetsmiljö. Utifrån respondenternas upplevelser av olika nivåer tolkas det som att ledningens beslut har en stor påverkan på medarbetarna gällande deras inställning och medvetenhet för digitala förändringar, vilket är viktigt i samband med digital transformation.

*“Ja, men de vill att vi ska ha kurser och de vill att vi ska avsätta tid för att lära oss och de, ja, uppmuntrar på olika sätt. De uppmanar oss att söka oss inom företaget, på kunskapsutbyte etcetera så att de är för det här med att vi ska utvecklas för att de likt jag har väl den här förståelsen av att det enda som är konstant är förändring. Och om man utvecklar som person och så här då, har man ju möjlighet att bidra till företagets utveckling i större utsträckning också så att win-win situation.” - Respondent 4 (organisationsnivå).*

*“Sen finns det också allokerat, liksom en budget för alla i utbildning. Så att alla har ju liksom en budget på individnivå som ska gå till utbildningar och det tycker jag är väldigt, väldigt bra att det faktiskt finns utrymme för det.” - Respondent 3 (taktisk nivå).*

*“Vi har olika typer av training som vi erbjuder våra medarbetare. Varje medarbetare har en budget varje år och spenderar på sin utveckling. Så egentligen i samråd med sin närmaste chef då får man göra en utvecklingsplan. Och det ibland innebär att man går någon typ av kurs och ibland innebär det att man kanske är coachas av någon kollega som är redan expert inom ett visst område och så vidare. Så att det är väldigt. Vi uppmuntrar väldigt mycket och som sagt avsätter pengar för utvecklingen och varje individ.” - Respondent 6 (strategisk nivå).*

### 5.3 Analys utifrån Alters Ramverk

Utifrån Alters ramverk som visas i Figur 1, har intervjuerna gett forskarna en djupare förståelse för hur försörjningskedjan fungerar i ett IT-beroende arbetssystem. För att sammanfatta hur de samverkar och utför deras verksamhetsprocesser för att uppnå deras mål och visioner har en listat varje element av Alters Ramverk för att sedan analysera hur delarna hänger ihop (Alter 2013, s.78).

**Deltagare:** Utifrån intervjuerna har det kunnat ge en inblick i olika roller och ansvarsområden inom verksamheten. Allt från inköpare, processutvecklare till strategiska och taktiska nivåer av IT-beroende arbetssystem. Trots att samtliga respondenter har olika befattningar arbetar de under samma avdelning. Den som arbetar på strategisk nivå styr hela avdelningen och bryter målen och visioner till sin grupp. Den som arbetar på en taktisk nivå bryter ner målen i även mindre delar för de som arbetar på organisationsnivå. Tillsammans med avdelningen säkerställer de att det finns leverantörer som kan leverera de komponenterna som efterfrågas.

**Information:** Information som nås ut av ledningen till resten av avdelningen distribueras genom veckobrev, fysiska möten, intranät samt aktiviteter såsom kick-off där ledningen förmedlar mål, visioner och nödvändig information till anställda.

**Tekniker:** De verktyg och IT-stöd som används förekommande är affärssystemet IFS, Qlik, Excel och Microsoft 365. Även om det fungerar, är samtliga respondenter eniga om att det finns potential för förbättringar som bättre kan stödja deras tillväxt.

**Verksamhetsprocess:** Vad gäller deras aktiviteter omfattar det att ta kontakt med leverantörer, göra avtal och köpa komponenter för att säkerställa att komponenter finns tillgängliga för leverans till sina kunder. Det framkommer att Covid-19 krisen har satt press på tillgången till komponenter och detta har krävt snabba justeringar i arbetssättet för att fortsätta inköpet av komponenter.

**Produkter/Tjänster:** Inom ramen för sourcing inkluderar respondenterna utveckling av distributionskedjan, hantering av leverantörer och komponenter för att leverera det till sina kunder.

**Kunder:** Deras kunder är interna inom bolaget som utvecklar och sätter ihop komponenterna.

**Omgivning:** Respondenterna nämner att manuella arbeten och icke-sammankopplade IT-verktyg förhindrar IT-beroende arbetssystemet till att vara effektiva. Det finns förhoppningar att ett nytt SRM- system ska införskaffas för att underlätta arbetet.

**Strategier:** Det finns strategier för hur anställda ska uppnå deras vision och mål med den information som distribueras ut på olika nivåer genom att de bryts ner till mindre delar. Dock framkommer det att det inte fanns strategier för att hantera den komponentbrist som skedde under Covid-19.

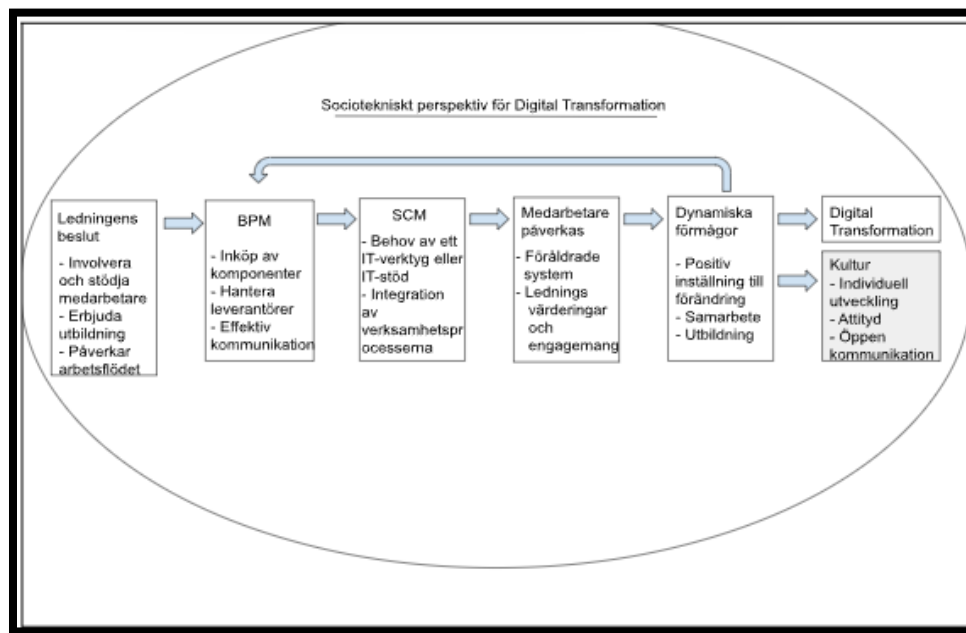
**Infrastruktur:** Vad gäller IT-beroende arbetssystemet finns det IT-stöd och IT-verktyg till att utföra arbetet. Dock finns det brister med IT-verktyg och IT-stöd med bland annat att respondenter upplever och uttrycker för att de är manuella. Vidare förklarar och betonar respondenterna att det borde finnas ett bättre IT-stöd för att effektivisera arbetsprocesserna med exempelvis mer integration och automatisering. Vad som även uttrycks och förklaras av vissa respondenter är att det finns en allokerad budget för varje individ för utbildning som möjliggör att deras kompetens och förmågor kan utvecklas för att vara mer effektiva och produktiva.

Utifrån det analyserade IT-beroende arbetssystemet hanteras produkt/service med att visa upp och leverera tillgängliga komponenter för sina kunder. Detta hanteras genom att anställda säkerställer att det finns komponenter att köpa genom att använda IT-verktyg och IT-stöd som bland annat Excel, affärssystem IFS och Microsoft 365 för att ta kontakt och göra avtal med leverantörerna. Utifrån medarbetarnas upplevelser påverkar befintliga IT-system och IT-stödverksamhetsprocesserna. Medarbetarna ger uttryck för detta genom att det sker manuella arbeten och samma verksamhetsprocesser görs för olika IT-verktyg för att det inte finns en integration av verksamhetsprocesserna. Ledningen förklarar och håller med om det och förklarar att det är för att IT-beroende arbetssystemet har växt snabbt sedan de startade, och att befintliga IT-verktyg och IT-stöd fungerade mer när IT-beroende arbetssystemet var mindre. Vissa respondenter ger i uttryck att ett nytt SRM-system ska införas för att det ska bli en bättre integration och potentiellt en automatisering av vissa verksamhetsprocesser som kan underlätta arbetet. Detta genom att ha information på samma ställe och inte utspritt, vilket uttrycks och förklaras av vissa respondenter. Genom att förbättra IT-verktyg och IT-stöd kan det optimera och förbättra arbetsflödet för medarbetarna eftersom information blir mer lättillgänglig som kan underlätta beslutsfattandet. Med det sagt påverkar verksamhetsprocesserna medarbetarnas effektivitet och produktivitet. Å andra sidan, i och med att medarbetarna involveras av ledningen, kan medarbetarna komma med återkoppling av nuvarande verksamhetsprocesser. Medarbetarna påverkar verksamhetsprocesserna genom att identifiera utmaningar för hur befintliga IT-verktyg och IT-stöd kan fungera smidigare. Vad som kan noteras är att de olika elementen av Alters ramverk påverkar varandra i sin helhet, nämligen det Bednar & Welch (2019) kallar för det sociotekniska perspektivet. Det vill säga samspelet mellan deltagare och tekniker inom ett IT-beroende arbetssystem som påverkar verksamhetsprocesserna. Upplevelsen enligt respondenterna för deras nuvarande IT-beroende arbetssystem är att de är beroende av ett IT-system för att hantera och interagera med leverantör och kunder. Även om medarbetarna upplever att det fungerar för tillfället, brister integreringen av olika system som leder till att manuellt arbete sker. Det gör att deras nuvarande IT-beroende arbetssystem påverkar de andra elementen i Alters ramverk, bland annat hur de köper in komponenter och levererar det till sina kunder. Respondenterna förklarar att det tar lång tid eftersom de behöver använda olika verktyg för olika

ändamål. För att uppnå verksamhetens potential är det därmed väsentligt för verksamheten att utveckla det nuvarande IT-beroende arbetssystemet.

## 5.4 Induktivt konceptuellt ramverk

Utifrån den insamlade data har en utvidgad version av ursprungliga konceptuella ramverket skapats till att förstå det analyserade IT-beroende arbetssystem, se figur 3 nedan. Ramverket skapas utifrån den tematiska analysen samt utifrån intervjuguiden för att identifiera de centrala teman som förekommer utifrån datainsamlingen. Detta ramverk illustrerar ledningens påverkan av relevanta faktorer av teorierna. Respondenternas uttryck och förklaringar beskriver vad de anser är viktiga för digitala förändringar.



Figur 3 visar en utvidgad version av det konceptuella ramverket utifrån insamlade data.

Genom att utvidga det konceptuella ramverket utifrån djupintervjuer hjälper den att illustrera hur forskningsfrågan kan besvaras genom att få insiktsfulla svar från respondenterna (Hennink et al. 2020, s.40). Ett tema som inte förekom var hur ledningen skapar den kultur inom IT-beroende arbetssystem som innefattar individuell utveckling, attityd och öppen kommunikation för att hantera digitala förändringar. Tema belyses med en grå bakgrund. Detta var ett perspektiv som härleds av respondenternas erfarenheter och upplevelser från den insamlade data.

## 6. Diskussion

Utifrån medarbetarnas upplevelser påverkas medarbetarna i stor utsträckning av ledningens beslut för det analyserade IT-beroende arbetssystemets försörjningskedjan inom ramen för digital transformation. Ledningens strategiska val att införa IT-stöd eller förändra IT-verktygen har en direkt påverkan på medarbetarnas arbetsprocesser inom det analyserade inköpshanteringssystemet. Respondenterna lyfter fram flera åsikter och uppfattningar som anses vara värdefulla för att förstå på vilka sätt medarbetarna påverkas samt hur ledningen hanterar och främjar digitala förändringar. Detta var en kunskapslucka som saknades av tidigare forskning för hur ledning identifierar strategityper och vilka färdigheter som behövs för att stödja verksamheten till att genomgå en digital transformation (Zhang et al. 2023, s.544) (Ko et al. 2022, ss.1–2). Med hänsyn till att den genomförda forskningen är särskilt inriktad på ett IT-beroende arbetssystem utifrån en kvalitativ ansats, möjliggjordes en insamling av insiktsfulla och djupgående insikter utifrån respondenternas uppfattning och upplevelser. Det möjliggjordes genom genomförandet av djupintervjuer med användningen av en semistrukturerad intervjuguide. Metodens tillvägagångssätt att lyssna och observera framträdandet som respondenterna uttrycker och förklarar resulterar i vad Hennink et al. (2020, s.116) nämner är en kunskapsproducerande konversation. Anledningen till att insiktsfulla svar gavs är för att frågorna är öppna och empatiska, som möjliggör att respondenterna kan uttrycka och dela med sig av sina individuella och personliga erfarenheter över det valda ämnet (Hennink et al. 2020, ss.116–117). Trots att enbart sex intervjuer genomfördes ansågs datainsamlingen vara tillräcklig för en djupgående undersökning av ämnet och för att besvara forskningsfrågan. Anledningen till detta är för att både chefer och medarbetare har rekryterats för att bidra med ett mångsidigt perspektiv på ämnet. Datainsamlingen frambringade många intressanta teman som respondenterna uttryckte och förklarade.

Ett centralt tema som diskuteras och som har en stor påverkan på medarbetarnas dagliga verksamhetsprocesser är de IT-stöd och IT-verktyg som används. Respondenternas åsikter är att den nuvarande infrastrukturen för att hantera deras inköpshanteringssystem har märkbara brister, särskilt i integration och effektivitet. Konsekvensen av de uppfattade bristerna är att det på lång

sikt förhindrar det IT-beroende arbetssystemets tillväxt och effektivitet eftersom befintliga IT-verktyg och IT-stöd begränsar skalbarheten. Det kan leda till att den mängd data som ska hanteras och analyseras blir alltmer utmanande, vilket kan i sin tur leda till svårigheter att dra insikter och fatta välgrundade beslut. Vidare, i takt med att IT-verktygen inte är anpassade för skalbarhet finns även risken att det IT-beroende arbetssystemet halkar efter med den senaste IT-verktygen och därmed riskerar att ligga efter när det gäller innovation och konkurrenskraft. Det är därför av stor vikt att för det IT-beroende arbetssystemet granskar och utvärderar sina arbetsprocesser för att granska om det finns andra potentiella IT-stöd och IT-verktyg som kan införskaffas. Detta för att möjliggöra skalbarhet och effektivitet.

Ett annat tema som framkommer av respondenternas uppfattning är varierande kunskapsnivåer inom avdelningen angående användningen av IT-verktyg och IT-stöd. Respondenterna uttrycker och förklarar att även om det fungerar i dagsläget att samarbeta, påverkar det produktiviteten och effektiviteten av arbetsprocesserna. Därutöver kan det finnas potentiella långsiktiga risker. För det första, om det IT-beroende arbetssystemet fortsätter att växa och att där vissa anställda inte hänger med, finns risken att det bromsar det IT-beroende arbetssystemets prestanda. För det andra, om experter inom vissa områden slutar, kan det vara svårt för det analyserade IT-beroende arbetssystemet att fylla igen eventuella kunskapsgap som kan uppstå. Trots att respondenterna påpekar och förklarar att det finns möjlighet att gå på utbildning för att utvecklas, vilket betraktas som fördelaktigt, kan det vara av betydelse för ledningen att utvärdera medarbetarnas kunskaper och förmågor. Detta för att bedöma om det finns någon roll i verksamheten som anses vara en sårbar punkt om något oväntat skulle inträffa.

Ett annat väsentligt tema som påverkar medarbetarna är hur ledningen hanterar och driver digitala förändringar. Utifrån respondenternas svar påpekas det tydligt att ledningen effektivt kommunicerar och distribuerar ut information genom möten och veckobrev, vilket upplevs vara viktigt för att engagera medarbetarna. Detta eftersom det ger medarbetarna förståelse för den riktning som det IT-beroende arbetssystemet är på väg. Medarbetarna uttrycker med sina känslor att detta är viktigt eftersom de känner sig delaktiga och att deras röst hörs, vilket medarbetarna

uttrycker är av stor betydelse för att påverka utfallet av förändringsprocessen. Detta kan leda till ökat engagemang och motivation för att ta till sig deras mål och visioner eftersom det skapar en känsla av uppmärksamhet och betydelse. Till följd av att ledningen är öppen, engagerad och visar sitt stöd till medarbetarna, skapar det en trygg atmosfär för medarbetarna att hantera olika situationer. Detta är särskilt viktigt i samband med digitala förändringar för att genomgå en digital transformation. Dels för att medarbetarna har en förväntan om vad som kommer hända och kan därmed förbereda sig för det. Dels för att en stöttande ledning i samband med digitala förändringar skapar en kultur av tillit, där medarbetarna känner och upplever förtroende. Det kan skapa en positiv arbetsmiljö som kan underlätta genomgången av en digital transformation.

Ett annat intressant tema som förklaras och beskrivs av medarbetarna är kulturen inom det analyserade IT-beroende arbetssystemet. Medarbetarna förklarar och uttrycker att ledningen tar emot förbättringsförslag till förändringar på ett positivt sätt, vilket anses uppmuntra medarbetarnas engagemang och delaktighet. Medarbetarnas bidrag av verksamhetsprocesserna är viktiga i och med att medarbetarna har en direkt insyn för IT-verktyg och IT-stöd som används dagligen, som gör att deras erfarenheter och observationer kan ge inblick för förbättringar. Genom att ledningen tar hänsyn till medarbetarnas åsikter och uppfattningar kan förbättringsförslagen leda till innovativa idéer som kan effektivisera arbetet. Det kan leda till att de kan spara både tid och resurser som kan vara gynnsamt för det analyserade IT-beroende arbetssystemet. Ledningen å andra sidan förklarar uttryckligen att det uppskattas när medarbetare kan ge förslag på förbättringar och motivering till varför ledningen bör överväga det. Det visar engagemang och vilja att utvecklas, där medarbetarna kan uppfattas vara bekväma med att uttrycka sina tankar och idéer för ledningen. Inte nog med det, visar medarbetarna att de analyserar och granskar verksamhetsprocesserna för att underlätta arbetet. Detta är vad ledningen uttryckligen förklarar som uppskattande. Det är inte förvånande eftersom det indikerar att medarbetare resonerar och tillämpar ett holistiskt tankesätt som sträcker sig bortom deras arbetsuppgifter.

Slutligen identifieras ett ytterligare relevant tema utifrån respondenternas svar, nämligen hur de hanterar förändrade marknadsförhållanden. Vad som uttrycktes och förklaras av vissa



respondenter är att under exempelvis Covid-19 var det komponentbrist och det var något som inte ansågs komma. En av cheferna uttrycker att strategier finns för oväntade händelser såsom naturkatastrofer, dock inte vilka utmaningar som skulle uppstå till följd av Covid-19. Trots svårigheterna i följd av Covid-19 uttrycker vissa respondenter att de anpassade sig till förändringarna relativt kvickt. En av medarbetarna förklarar att de digitaliserade sig mer till följd av Covid-19 genom digitala möten med sina leverantörer, något som medarbetarna uttryckte sparade tid då de inte behövde ses på plats. Medarbetaren uttrycker att detta är en förändring som varit fördelaktig eftersom de kan ha en närmare kontakt med leverantörerna. Detta eftersom digitala möten möjliggjorde mer frekvent kontakt med leverantörerna. En annan medarbetare uttrycker att Covid-19 möjliggjorde att de numera är bättre förberedda för om liknande situationer skulle inträffa. Detta eftersom de har infört en ny verksamhetsprocess och arbetsgrupp som introducerat ett nytt arbetssätt om att åtminstone ha två alternativ av leverantörer av varje komponent. Medarbetaren uttrycker och förklarar vidare att följden av Covid-19 gav nya insikter för det IT-beroende arbetssystemet för hur de ska agera om en liknande situation skulle inträffa. Dessa insikter indikerar på flexibilitet av det analyserade IT-beroende arbetssystemet, något som är avsevärt för digital transformation.

## 7. Framtida studier

Studien har enbart analyserat ett IT-beroende arbetssystem inom en verksamhet som kan göra det relevant att fördjupa insikterna genom att analysera flera IT-beroende arbetssystem, antingen inom verksamheten eller jämföra det studerade IT-beroende arbetssystem med andra inom exempelvis inköpshanteringssystemet. Det kan ge en bättre förståelse och insikter av data eftersom en bredare representation görs som kan ge olika perspektiv och utmaningar som kan uppstå för ett IT-beroende arbetssystem. Även om resultaten inte kan generaliseras i en kvalitativ forskning, kan forskningen identifiera mönster och skillnader som kan vara användbart för andra IT-beroende arbetssystem att tillämpa strategier eller metoder praktiskt. Dessutom intervjuades enbart sex styckena, dock med olika roller inom ett IT-beroende arbetssystem. Det hade dock varit intressant att intervjua fler personer inom olika nivåer för att få fler perspektiv och insikt för att kunna representera resultatet mer för hur det i själva verket kan se ut. Det kan göra den

insamlade data mer pålitlig och slutsatserna mer trovärdiga eftersom det minskar risken för partiskhet. I och med att forskningen var under en begränsad period hade det varit intressant att ha forskningen under en längre period för att se hur det analyserade IT-beroende arbetssystemet utvecklas över tid. Det hade kunnat ge mer insikter för vilka åtgärder som görs och mer djupgående för hur olika roller påverkas inom olika ansvarsområden. Genom dessa föreslagna framtida studier kan de bidra till att ytterligare identifiera kunskapsluckorna som kan finnas mellan ledning och medarbetare. Det kan ge nya insikter och fördjupad förståelse för hur samspelet fungerar mer praktiskt till att förstå hur digital transformation kan uppnås.

## 8. Slutsats

Sammanfattningsvis har insikterna om ledningens beslut inom försörjningskedjan för att hantera digitala förändringar tydligt påverkat medarbetarnas värderingar, arbetsmiljö, arbetssätt, utveckling och engagemang. Det analyserade IT-beroende arbetssystemet inom verksamheten identifierar teman och insikter som ger en djupare förståelse för hur ett inköpshanteringssystem fungerar, samt vilka verksamhetsprocesser som kan inkluderas. Å ena sidan identifierar denna forskning komplexiteten mellan ledning och medarbetare och deras samspel för att uppnå mål och visioner. Tidigare forskning nämner att det saknas forskning och brist på kunskap för att förstå hur ledningen uppmuntrar till digitala förändringar samt vilken eller vilka strategier verksamheter använder för att genomgå en digital transformation. Genom att analysera ett IT-beroende arbetssystem inom en verksamhet utifrån djupintervjuer, bidrar denna forskning med att fylla kunskapsluckor som finns. Med hänsyn till Alters ramverk har djupintervjuer möjliggjort djupa insikter av respondenternas åsikter och uppfattningar till att identifiera potentiella utmaningar och möjligheter som det analyserade IT-beroende arbetssystem har för att genomgå en digital transformation. Å andra sidan, bidrar den insamlade data värdefulla insikter för att förstå hur ett IT-beroende arbetssystem förhåller sig till SITA, den resursbaserade vyn samt vad respondenterna uttrycker och förklarar är viktigt för kontinuerlig utveckling.

Vad som kan utläsas från datainsamlingen är att ledningens beslut har en stor påverkan på medarbetare och anser ha en tydlig strategi att fokusera på medarbetarna. Medarbetarna å ena

sidan uttrycker och betonar nämligen att ledningen engagerar medarbetarna genom att erbjuda utbildning för individuell utveckling. Medarbetarna förklarar dessutom att de upplever att det finns stöd och engagemang från ledningen för att driva förändringar, något som medarbetarna uttrycker är avgörande. Dessutom uttrycker medarbetarna känslan av delaktighet eftersom medarbetarna involveras i möten, där deras åsikter och uppfattningar hörs och där medarbetarna upplever att de kan vara med och påverka verksamhetsprocessen. Inte nog med det, förklarar medarbetarna att ledningen kommunicerar med medarbetarna på ett tydligt och effektivt sätt, något som upplevs av medarbetarna som grundläggande för en öppen och transparent kultur. Medarbetarna uttrycker och beskriver dessutom att ledningen ger ansvaret till medarbetarna att utföra arbetet och där ledningen inte går in på detaljer på verksamhetsprocesserna, något som medarbetarna upplever som fördelaktigt. Ledningen å andra sidan beskriver och uttrycker vikten att stötta deras medarbetarna i verksamhetsprocesser genom att ha en allokerad budget för utbildning, utvecklingssamtal, målsamtal och liknande. Ledningen beskriver och förklarar också hur de bryter ner deras mål och visioner till medarbetare, något som anses underlätta vilken information som är relevant för respektive medarbetare. Dessa insikter visar tydligt på att medarbetare påverkas i hög utsträckning av ledningens beslut.

Vidare, i och med att medarbetare kan utvecklas genom utbildning möjliggör det flexibilitet för IT-beroende arbetssystemet att anpassa och utveckla den dynamiska förmågan för att hantera snabba förändrade marknadsförhållanden. Det är en fördelaktig möjlighet som gör att IT-beroende arbetssystemet kan reagera och positionera sig för att möta framtida utmaningar. Det är eftersom med lämplig utbildning möjliggör det flexibiliteten för medarbetarna att följa med den digitala utvecklingen eftersom de kan hantera och förstå olika IT-verktyg och IT-stöd. Detta kan sedan användas för att införskaffa olika IT-verktyg eller IT-stöd till att effektivisera och förbättra verksamhetsprocesserna. Fortsättningsvis, precis som den resursbaserade vyn går ut på om att resurser ska vara unika, värdefulla, svår-imiterade och inte ersättningsbara tyder denna forskning på att deras strategi på medarbetarna är betydande. Detta eftersom möjligheten för exempelvis kontinuerlig utbildning är en resurs till att uppnå konkurrensfördel, något som är svårt att imitera och där ledningens beslut skapar denna kultur. Å ena sidan har ledningen även skapat en positiv

inställning till förändring hos medarbetarna inom det IT-beroende arbetssystemet. Å andra sidan förklarar respondenterna att det är deras positiva inställning och nyfikenhet som gör de villiga att möta förändringar.

Trots att tidigare studier visar på brist på ledningens tillvägagångssätt för effektiv kommunikation till att uppmuntra medarbetarna för digitala förändringar, tyder denna forskning på det motsatta. För det här IT-beroende arbetssystemet är utmaningen inte att engagera medarbetarna för digital förändring utan att ha ekonomin och tid till att identifiera IT-verktyg eller IT-stöd som kan öka effektiviteten och produktiviteten. För att i det här fallet indikerar vår undersökning att medarbetare är engagerade, benägna och positivt inställda till digitala förändringar. Emellertid bör det noteras att enbart sex styckena intervjuer genomfördes för det IT-beroende arbetssystemet, vilket kan ha påverkat datainsamlingen genom att det inte ger en fullständigt representativ bild.

Avslutningsvis, bidrar denna forskning till att identifiera olika aspekter för de kunskapsluckorna som finns för digital transformation inom ämnet informatik med att besvara följande forskningsfråga: *Hur påverkas medarbetare inom försörjningskedjan av de förändringar som är en följd av ledningens beslut inom digital transformation?* Med hjälp av denna forskning tillför den kunskapen till att förstå hur IT-beroende arbetssystem gör för att strategiskt anpassa sig till snabba marknadsförändringar. Samtidigt framhäver forskningen med en djupare insikt för hur det analyserade IT-beroende arbetssystemet driver och hanterar kontinuerlig utveckling. Detta med bland annat vilka inställningar som anses vara viktiga samt vad respondenterna uttrycker och förklarar är avgörande för en smidigare omvandling. Forskningen insikter anses vara värdefull för andra IT-beroende arbetssystem och verksamheter. Detta eftersom den beskriver hur det analyserade IT-beroende arbetssystemets kan driva förändringar praktiskt, som kan användas till att förstå tillvägagångssättet för digital transformation.

## 9. Källförteckning

AlMulhim, A. (2021). Smart supply chain and firm performance: The role of digital technologies. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1353–1372.

Alter, S. (2013). Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), 72–121.

Antonucci, Y. L., Fortune, A. & Kirchmer, M. (2021). An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*, 27(1), 124–144.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baiyere, A., Salmela, H. & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, 29(3), 238–259.

Bednar, P. M. & Welch, C. (2019). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), ss.281–298.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Bostrom, R., Gupta, S. & Thomas, D. (2009). A Meta-Theory for Understanding Information Systems Within Sociotechnical Systems. *Journal of Management Information Systems*, 26(1), 17–48.

Brenner, B. (2018). Transformative Sustainable Business Models in the Light of the Digital Imperative—A Global Business Economics Perspective. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(12), 4428.

Brewis, C., Dibb, S. & Meadows, M. (2023). Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 190, 122–402.

Butt, J. (2020). A conceptual framework to support digital transformation in manufacturing using an integrated business process management approach. *Designs*, 4(3), 17.

Carillo, K., Galy, N., Guthrie, C. & Vanhems, A. (2019). How to turn managers into data-driven decision makers. *Business Process Management Journal*, 25(3), 553–578.

Chanas, S., Myers, M. & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.

Creazza, A., Colicchia, C., Spiezia, S. & Dallari, F. (2022). Who cares? Supply chain managers' perceptions regarding cyber supply chain risk management in the digital transformation era. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(1), 30–53.

Denner, M. S., Püschel, L. C. & Röglinger, M. (2018). How to exploit the digitalization potential of business processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60, 331–349.

Favoretto, C., Mendes, G., Filho, M., Gouvea de Oliveira, M. & Ganga, G. (2022). Digital transformation of business model in manufacturing companies: Challenges and research agenda. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 748–767.

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103–126.

Helfat, C., Kaul, A., Ketchen, D., Barney, J., Chatain, O. & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357–1390.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. Utgåva 2, Sage.

Horita, F., Baptista, J. & de Albuquerque, J. P. (2023). Exploring the use of IoT data for heightened situational awareness in centralised monitoring control rooms. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 275–290.

Karimi, J. & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39–81.

Ko, A., Fehér, P., Kovacs, T., Mitev, A. & Szabó, Z. (2022). Influencing factors of digital transformation: Management or IT is the driving force? *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1–20.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 2010, 36 (1), ss.349–372.

Leso, B., Cortimiglia, M., Ghezzi, A. & Minatogawa, V. (2023). Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: A pattern matching approach. *Review of Managerial Science*, Review of managerial science, 2023.

Lucas, H., Agarwal, R., Clemons, E., El Sawy, O. & Weber, B. (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382.

Mangalaraj, G., Jeyaraj, A. & Prater, E. (2017). Differential effects on assimilation stages for supply chain management information systems. *Journal of Computer Information Systems*.

Mann, G., Karanasios, S. & Breidbach, C. (2022). Orchestrating the digital transformation of a business ecosystem. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(3), 101733.

Masuda, Y., Zimmermann, A., Bass, M., Nakamura, O., Shirasaka, S. & Yamamoto, S. (2021). Adaptive enterprise architecture process for global companies in a digital IT era. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 17(2), 21–43.

Mikalef, P., Pappas, I., Krogstie, J. & Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: A systematic literature review and research agenda. *Information Systems and E-business Management*, 16(3), 547–578.



Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J. & Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*, 16, 479–491.

Parida, V., Sjödin, D. & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(2), 391.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Pratt, J. A., Chen, L., Kishel, H. F. & Nahm, A. Y. (2023). Information Systems and Operations/supply Chain Management: A Systematic Literature Review. *Journal of Computer Information Systems*, 63(2), 334–350.

Rahimi, F., Møller, C. & Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142–154.

Richard, S., Pellerin, R., Bellemare, J. & Perrier, N. (2021). A business process and portfolio management approach for Industry 4.0 transformation. *Business Process Management Journal*, 27(2), 505–528.

Reibenspiess, V., Drechsler, K., Eckhardt, A. & Wagner, H. (2022). Tapping into the wealth of employees' ideas: Design principles for a digital intrapreneurship platform. *Information & Management*, 59(3), 103–117.

Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havaknor, T. & Steelman, Z. (2019). How Does Strategic Alignment Affect Firm Performance? The Roles of Information Technology Investment and Environmental Uncertainty. *MIS quarterly*, 43(2), ss.453–474.

Shahi, C. & Sinha, M. (2021). Digital transformation: Challenges faced by organizations and their potential solutions. *International Journal of Innovation Science*, 13(1), 17–33.

Shao, Z., Feng, Y. & Hu, Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25, 131–153.

Steininger, D., Mikalef, P., Pateli, D. & Guinea, A.O.D. (2022). Dynamic capabilities in information systems research: A critical review, synthesis of current knowledge, and recommendations for future research. *AIS*.

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

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

Thöni, A. & Tjoa, A. M. (2017). Information technology for sustainable supply chain management: a literature survey. *Enterprise Information Systems*, 11(6), 828–858.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Vishwanath, A. (2006). The Effect of the Number of Opinion Seekers and Leaders on Technology Attitudes and Choices. *Human Communication Research*, 32(3), 322–350.

Wade, M. & Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research.” *MIS Quarterly*, vol. 28, no. 1, pp. 107–142.

Wang, P. (2021). Connecting the Parts with the Whole: Toward an Information Ecology Theory of Digital Innovation Ecosystems. *MIS Quarterly*, 45(1), 397–422.

Warner, K. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

YahiaMarzouk, Y. & Jin, J. (2023). Renew or die amidst COVID-19: Investigating the effect of organizational learning culture on strategic renewal through strategic reconfiguration and digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 777–811.

Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43–58.

Zhang, X., Xu, Y. & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: The roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528–549.

## Bilagor

### Bilaga A - Intervjuguide

### **Inledningsfrågor:**

1. Kan du beskriva din roll och vad dina ansvarsområden är?
2. Hur länge har du jobbat med din nuvarande roll?
3. Inom din roll, vad känner du att du bidrar med till verksamhetens övergripande mål och strategier?
4. Kan du berätta mer hur din nuvarande position hjälper till med att förbättra och anpassa processerna inom er avdelning?

### **Nyckelfrågor (Supply Chain Management):**

5. På vilket sätt tror du att den avdelningsansvarigas beslut inom Supply Chain Management har för påverkan för arbetsprocesserna? Upplever du att det är effektivt eller ineffektivt på något sätt? I så fall, varför?
6. Hur bidrar er Supply Chain Management strategi till att möta snabba marknadsförändringar? Vilka åtgärder tar ni?
7. Kan du ge exempel från exempelvis Covid-19 perioden på hur er Supply Chain Management strategi stödjer dig i förändrade arbetsförhållandena?
8. Upplever du att du har den kunskap och färdighet som krävs? Varför, varför inte?
9. Hur upplever du att företagets vision och mål når ut till er anställda?
10. Hur tar ni del av informationen om företagets vision och mål? Upplever du att du tar in den informationen? På vilket sätt gör du det eller inte?
11. Känner du att du har tillräckligt med stöd från ledningen för att utföra ditt arbete och uppnå er Supply Chain Management strategi? Varför, varför inte?
12. Tycker du att det borde ske en förändring i era processer inom Supply Chain Management? I så fall, på vilket sätt och hur skulle det kunna se ut?

### **Nyckelfrågor (digital transformation):**

13. Vilka system eller digitala verktyg används i ditt dagliga arbete?
14. Hur upplever du att det fungerar? Kan du ge något exempel?

15. På vilka sätt hjälper systemen er organisation att följa med i den digitala utvecklingen?
16. Kan du beskriva ett exempel på något av era processer för hur ni använder det?
17. Hur upplever du användningen av systemet på er avdelning?
18. Upplever du att vissa i er grupp saknar kompetens eller förmågan att hantera vissa digitala verktyg inom Supply Chain Management? Vad gör ni åt det? På vilket sätt hade det kunnat förbättras?
19. Hur påverkar användningen av systemen er arbetsmiljö?
20. Hur ser du på förändringar av era arbetsprocesser?
21. Vilka konsekvenser anser du att en sådan förändring får? Kan du beskriva ett exempel för hur ni hanterar det?
22. Vad upplever du behövs för att ni ska kunna utveckla era nuvarande processer?
23. Upplever du att ni har de resurserna eller insatserna som behövs för att genomföra de förändringarna? Om inte, vad saknas?
24. Vad anser du är viktigt i samband med en förändring i era processer?
25. Upplever du att du får stöd av verksamheten när en förändring sker? I så fall, hur?
26. Upplever du att du kan vara med och påverka förändringen? På vilket sätt?
27. Upplever du att din förmåga eller kompetens utvecklas i samband med förändringen? Hur?

#### **Nyckelfrågor (Dynamiska Förmågor):**

28. Hur upplever du att ni hanterar förändringar gällande att anpassa sig till nya arbetsmetoder eller digitala verktyg? Kan du ge ett exempel när ni har anpassat er?
29. Upplever du att det finns tid nog för dig och dina kollegor till att utveckla och förbättra era arbetsmetoder?
30. Hur ser du på verksamhetens förmåga att lära sig och utvecklas över tid för att anpassa sig till förändringar? Vad beror det på?
31. Vad anser du skulle kunna utvecklas med er förmåga att identifiera och anpassa sig till förändringar?
32. Om du kommer med förbättringsförslag eller idéer, hur tas det emot?
33. På vilket sätt uppmuntras ni till inläring och utveckling inför förändringar? Finns det en tydlig struktur/process för hur det går till?

- (Följdfrågor om HR besvarar): Kan du beskriva hur processen går till?
- Vad är det för arbetsmetod ni använder?
- Hur väl tycker du att den fungerar?
- Finns det några andra metoder som du anser skulle vara lämpliga? Varför, varför inte?

**Avslutande frågor:**

- Sammanfatta huvudpunkterna och bekräfta förståelsen av deltagarnas erfarenheter
- Känner du att det finns något annat att tillägga?
- Tacka personen

## Bilaga B - Tematisk kodning

Tabell 2, kategoriserar teman som framkommer av den insamlade data.

<b>Teman:</b>	<b>Beskrivning:</b>
<i>Ledningens roll och stöd</i>	Respondenterna förklarar att ledningen har en stor påverkan på arbetsprocesserna samtidigt som respondenter påpekar att det finns stöd från ledningen att genomföra digitala förändringar. Även om ledningen anses ha en stor påverkan upplever respondenterna delaktiga i och med att de inkluderas. Öppenhet och tydlig kommunikation från ledningen gör att medarbetarna anses hänga med i förändringarna.
<i>IT-stöd och IT-verktyg</i>	Respondenterna är eniga och uttrycker om att de nuvarande IT-stöd och IT-verktyg fungerar men brister på integration och sammanlänkning, vilket begränsar

	<p>effektiviteten. Det nämns även att en del manuellt arbete sker och där automatisering av det manuella arbetet skulle behövas.</p>
<p><i>Kunskap och utbildning</i></p>	<p>Utifrån respondenternas upplevelser finns det en varierande kunskapsnivå bland kollegorna gällande användningen av IT-verktygen. Även om verksamheten erbjuder utbildning för kontinuerlig utveckling uttrycker respondenterna att var och en har ett ansvar för sin egen kompetensutveckling.</p>
<p><i>Anpassning till förändring</i></p>	<p>Vad gäller anpassning till förändring har ledningen en betydande roll i att stödja medarbetarna att hantera det, vilket respondenterna upplever finns. Trots att det finns en varierande kunskapsnivå upplever medarbetarna att ledningen ger flexibiliteten att hjälpas åt. Dessutom betonar respondenterna att ledningen är mottaglig för förbättringar och idéer, vilket ger utrymme för utveckling och anpassning för förändringar. Respondenterna upplever även att ledningen distribuerar information tydligt, vilket gör att de anser vara snabba på att möta marknadsförändringar.</p>
	<p>Respondenternas reflekterande svar gällande deras resurser är att det i dagsläget begränsar deras produktivitet eftersom de IT-verktygen som används är fragmenterade. Trots att</p>

<p><i>Resurser och begränsningar</i></p>	<p>respondenterna inte är eniga om att det finns resurser till att driva på förbättringar förklarar samtliga respondenter på olika sätt att det som för nuvarande används är mer lämplig för när IT-beroende arbetssystemet var mindre. Av vissa respondenter uttrycks det också att det råder tidsbrist och ekonomiska skäl för att genomföra förbättringar inom verksamheten.</p>
<p><i>Individuell utveckling</i></p>	<p>Samtliga respondenter uttrycker och förklarar att det är viktigt med individuell utveckling för att förbättra sina färdigheter i användningen av IT-verktygen. Även om det betonas att varje individ bär ansvaret att utvecklas är det också viktigt med att ledningen uppmuntrar och ger stöd för det. Vissa medarbetare upplever att i samband med att ledningen är öppen, ger möjlighet till delaktighet samt att de uppmärksammas, ger det en drivkraft att fortsätta utvecklas. Vidare uttrycker cheferna att en positiv inställning och att se förändringar som nödvändiga är en viktig faktor för att utvecklas, vilket medarbetarna uttrycks hålla med om.</p>