



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Utmaningar vid införande av Robotic Process Automation

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Daniel Helvik Nilsson  
Jacob Sylvan

Handledare: **Björn Johansson**

Rättande lärare: Björn Svensson  
Styliani Zafeiropoulou

# Utmaningar vid införande av Robotic Process Automation

ENGELSK TITEL: Challenges when implementing Robotic Process Automation

FÖRFATTARE: Daniel Helvik Nilsson, Jacob Sylvan

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Odd Steen

FRAMLAGD: maj, 2019

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 74

NYCKELORD: robotic process automation, change management, implementering

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Robotic Process Automation är en teknologi som växt fram under de senaste åren som ett framgångsrikt sätt göra kostnadsbesparingar. Flera företag har påbörjat införanden av RPA men det är inte helt problemfritt och flera projekt misslyckas. Utmaningar kopplat till vad som bör automatiseras, var RPA ska ligga i organisationen och hur man hanterar förändringsmotstånd är några av de aspekter som kan uppstå vid införande. Därmed ämnar uppsatsen presentera teorier kopplat till vad RPA är, vilka fördelar och utmaningar RPA medför och hur dessa kan hanteras. Därefter presenteras empirin och resultaten av tre intervjuer med företag som infört RPA och vilka erfarenheter de har från detta. Resultatet tyder på utmaningar kopplat till realiserande av kostnadsbesparingar som utlovas då det sällan går att ersätta anställda helt, utan värde behöver skapas genom till exempel högre kundnöjdhet och förbättrad arbetssituation för anställda. Detta kan erhållas genom att reducera uppgifter som medför stress eller ersättandet av monotona uppgifter.

## Innehåll

1	Inledning .....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Syfte och frågeställning .....	2
1.3	Avgränsning.....	2
2	Teori.....	3
2.1	Vad är RPA?.....	3
2.1.1	Användningsområde.....	3
2.1.2	Fördelar och utmaningar .....	3
2.1.3	AI vs RPA .....	4
2.2	RPA-implementering.....	5
2.2.1	RPA Risk Mitigation Framework .....	5
2.2.2	Triple-win.....	6
2.3	Traditionell implementering av IS.....	7
2.3.1	Change Management.....	8
2.4	Litteratursammanfattning .....	9
3	Metod.....	10
3.1	Metodval.....	10
3.1.1	Urval.....	10
3.1.2	Procedur .....	11
3.2	Transkribering och analys .....	12
3.3	Validitet och Reliabilitet.....	12
3.4	Etik.....	13
4	Empiri .....	14
4.1	Beskrivning av företag och deltagare .....	14
4.1.1	Deltagare 1 .....	14
4.1.2	Deltagare 2 .....	14
4.1.3	Deltagare 3 .....	14
4.2	Starten av RPA .....	14
4.3	Syftet med RPA .....	15
4.4	Organisationsstruktur.....	17
4.5	Vad automatiseras?.....	18
4.6	Change Management .....	19
4.7	Övriga utmaningar .....	20
5	Diskussion.....	23

---

5.1	Starten av RPA .....	23
5.2	Syftet med RPA .....	23
5.3	Organisationsstruktur .....	24
5.4	Vad automatiseras? .....	24
5.5	Change Management .....	25
5.6	Övriga utmaningar .....	25
6	Slutsats .....	27
6.1	Förslag på vidare forskning .....	28
Appendix 1: Intervjuguide .....		29
Appendix 2: Transkribering D1 .....		30
Appendix 3: Transkribering D2 .....		45
Appendix 4: Transkribering D3 .....		58
Referenser.....		68

## Tabeller

Tabell 2.1: RPA Risk Mitigation Framework (Lacity & Willcocks, 2018, s. 46) .....	5
Tabell 2.2: Litteratursammanfattning .....	9
Tabell 3.1: Deltagare .....	11
Tabell 3.2: Schema för kategorisering .....	12

# 1 Inledning

I detta kapitlet kommer det presenteras och ges en introduktion till forskningsämnet.

## 1.1 Bakgrund

Åsikter gällande huruvida specifika jobb delvis eller fullständigt kommer att ersättas av datorer har diskuterats sedan uppkomsten av IT. Tidigare forskning fokuserade till stor del på om hela yrkesroller kan komma att ersättas och hur samhället påverkas av detta. 2013 gjordes en studie där Frey och Osborne (2013) undersökte sannolikheten för att 702 olika yrken på den amerikanska arbetsmarknaden skulle komma att datoriseras. Studien visade bland annat att det finns en hög risk för att 47% av den amerikanska sysselsättningen kan komma att ersättas av automation de närmaste 20 åren (Frey & Osborne, 2013). Studier och artiklar som dessa är de mest förekommande ämnena när det skrivs om IT och digitaliseringens påverkan på företag och samhälle. På senare tid finns forskning som istället fokuserar på hur yrkesroller och dess uppgifter förändras som en konsekvens av automatisering och framförallt hur företag kan nyttja anställda till arbetsuppgifter som kräver mer mänsklig interaktion (Ellingrud, 2018). Ett exempel på detta är Davenport och Ronanks (2018) studie där endast 47% av projekt inom Robotic Process Automation (RPA) som de undersökte hade ersättandet av personal som främsta uppgift eller konsekvens.

Med RPA menar vi den mjukvaran som är utvecklad för att kunna interagera med befintliga IT-system och kunna utföra lättare arbetsuppgifter som idag utförs av en människa (Asatiani & Penttinen, 2016; Tripathi, 2018; Willcocks & Lacity, 2016). RPA är bland annat menat att ersätta de repetitiva och strukturerade uppgifter en anställd behöver utföra som en process eller en del av en sådan (Asatiani & Penttinen, 2016). RPA-roboten använder, till skillnad från andra typer av mjukvaror, gränssnittet för att utföra en specifik uppgift mer effektivt och är därför lättare att implementera eftersom företag inte behöver göra några ändringar på befintliga IT-system (Willcocks & Lacity, 2016). Det kan därmed bli billigare att använda sig av RPA-robotar än att ha anställda som utför arbetet. Aktörer inom RPA menar att företag kan göra kostnadsbesparingar på cirka 25-50% med hjälp av RPA och att en RPA-robot kan kosta så lite som en 1/5 jämfört med en vanlig heltidsanställd person (Ionescu, 2015).

Fördelarna med RPA är flera, dels är det enkelt att konfigurera då mjukvaran möjliggör enkla steg för anpassning för att stödja befintliga processer, men även då de implementeras i ett lager ovanpå befintliga system vilket betyder att de inte behöver anpassas för den nya mjukvaran (Lacity & Willcocks, 2015). Även om fördelarna kan vara signifikanta och implementering har gjorts med stor noggrannhet kan utmaningar uppstå.

Vidare beskriver EY (2016) att besparingar på 25-40% kan göras utan att förändra befintliga system och därav är RPA ett område som allt fler företag börjar utforska eller fortsätter att utveckla för att bland annat skapa större konkurrensfördelar. Dock rapporterar EY (2016) samtidigt att cirka 30-50% av företags initiala RPA-projekt, av olika anledningar, misslyckas.

Trefler (2018) förklarar orealistiska förväntningar på RPA som en av de största anledningarna till att projekt inom RPA misslyckas. Risken att projekten misslyckas ökar om företag dessutom inte sköter införandet av lösningen på rätt sätt (Trefler, 2018). Bristen av korrekt hantering och koordinering kan resultera i RPA-silon som skapar ett växande problem inom organisationen (Trefler, 2018). Vidare finns risker kopplade till valet av processer vid automatisering. Ibland kan allt för komplexa processer väljas och införandet blir då komplicerat och tidskrävande (EY, 2016; Trefler, 2018).

I början av 2019 rapporterades det om ett automatiserat beslutsstödsystem hos Arbetsförmedlingen som kan ha skickat ut upp emot 70 000 felaktiga beslut som en konsekvens av felaktigheter i mjukvaran (Pettersson & Hellerud, 2019). Detta är ett exempel på vad som kan hända när företag väljer automatisering och problem uppstår, och varför det är viktigt att RPA genomförs på rätt sätt.

Investeringar inom RPA förväntades enligt Gartner (2018) år 2018 att uppgå till 680 miljoner USD, vilket skulle resultera i en årlig ökning på 57%. Skulle accelerationen fortsätta i samma tempo skulle det innebära investeringar på över 2,4 miljarder USD år 2022 Gartner (2018). Detta är siffror som tyder på att allt fler börjar vända blicken mot RPA som ett verktyg för att föra företaget framåt, men än så länge är de allra flesta fortfarande i ett tidigt test-stadie. En undersökning som Wright, Witherick, och Gordeeva (2017) gjorde visade att 53% av de företag som deltog hade påbörjat sin resa inom RPA, däremot var det bara 3% av dem som hade implementerat RPA och använt sig av fler än 50 robotar. Detta visar på hur nytt RPA fortfarande är och hur mycket det förväntas öka i framtiden. Företag finner utmaningar, som nämnts ovan, gällande införande av RPA och därmed blir kunskap och erfarenheter gällande vad som bör beaktas vid implementation värdefullt för företag som väljer att denna typ av lösning.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Vi vill undersöka hur företag som redan påbörjat införande av RPA i sina processer valt att göra detta, vilka utmaningar de har mött på vägen och hur de har hanterat dessa. Dessa delar ska kunna komplettera befintlig forskning och bidra till kunskap och erfarenheter för företag som väljer att införa eller utöka sin användning av RPA i framtiden.

Forskningsfrågan formuleras därmed som: Vilka utmaningar existerar vid införande av RPA?

## 1.3 Avgränsning

Vi har valt att fokusera på införandet av RPA ur de berörda företagens perspektiv. Vi kommer därmed inte utforska perspektiv utanför företagen som till exempel leverantörer i form av konsultbolag eller företag som tillhandahåller RPA-mjukvara.

## 2 Teori

I det följande kapitlet presenteras tidigare forskning som sedan kommer kopplas till empirin.

### 2.1 Vad är RPA?

Automation har länge setts som ett sätt att uppnå effektivitet inom organisationer och RPA, en teknologi som används för att automatisera repetitiva arbetsmoment som utförs av en människa, är ett exempel på detta (Asatiani & Penttinen, 2016; Tripathi, 2018; Willcocks & Lacity, 2016). Willcocks och Lacity (2016) beskriver RPA som en robot ämnad att utföra en regelstyrd uppgift som tidigare utförts av en anställd. Komplexiteten på denna uppgift avgör i sin tur hur lämpad den är för automatisering, något som kommer presenteras i nästa del av kapitlet.

#### 2.1.1 Användningsområde

Innan ett företag bestämmer sig för att implementera en RPA-lösning behöver flera saker säkerställas, däribland lämplighet för denna typ av transformation av en viss process. Willcocks och Lacity (2016) drar tydliga paralleller mellan processer som lämpas för RPA respektive outsourcing då det finns tydliga likheter i deras fördelar. Detta eftersom outsourceade processer vanligtvis brukar vara voluminösa och därmed har större potential att möjliggöra besparingar i form av kostnader och resurser spenderade för utförandet av dessa (Tripathi, 2018; Willcocks & Lacity, 2016). Vidare ska processen vara standardiserad genom hela verksamheten och vara regelbaserad för att underlätta förändring av denna (Tripathi, 2018; Willcocks & Lacity, 2016). En process som är av låg komplexitet och i hög grad styrd av regler är enklare att dokumentera och därmed enkel att kunna förmedla till RPA-roboten (Tripathi, 2018; Willcocks & Lacity, 2016). Kirchmer (2017) nämner dock hur dessa aspekter kan hanteras hjälp av kombinerad RPA, Artificiell Intelligens (AI) och kognitiv automation, vilket skulle resultera i en robot som kan bemöta mer komplexa processer. Något som styrks av Aalst, Bichler, och Heinzl (2018) som även de poängterar det faktum att AI och Machine Learning (ML) behöver användas i större utsträckning för att tillgodose ett bredare spektrum av processer och göra RPA mer flexibelt vid förändring.

Aalst et al. (2018) exemplifierar användningsområdet för RPA med hjälp av en anställd som ska byta jobb. Rimligtvis finns det uppgifter om den anställde i flera olika system som antingen ska tas bort, eller förändras för att spegla förändringen. Ska detta göras manuellt är det samma data som ska förändras i flera system och multipliceras detta med antalet anställda som tillkommer och försvinner per år är det en monoton och tidskrävande uppgift som dessutom riskerar inkonsekvent data (Aalst et al., 2018).

#### 2.1.2 Fördelar och utmaningar

Fördelen med denna typ av automatisering är bland annat att domänexperter utan programmeringskunskap kan tränas att konfigurera och automatisera processer inom området för att uppnå högre effektivitet (Willcocks & Lacity, 2016). Domänexpertens kunskap tas därmed till



vara på och används även om processen förändras för att automatiseras. Kirchmer (2017) hävdar dock att mer avancerade RPA-lösningar, i form av komplexa processer, kommer att kräva RPA-utvecklare och att förväntningar då behöver vara att en full självständighet utan RPA-utvecklare inte är möjlig.

Likt när en användare jobbar i systemen fungerar mjukvaran på så sätt att den interagerar med gränssnittet för att utföra önskade uppgifter, vilket kan vara registrering av en nyanställd i olika system genom att ta uppgifter från ett system och mata in i ett eller flera andra (Willcocks & Lacity, 2016). Det är tack vare att RPA jobbar i ett lager ovanpå befintliga system som Willcocks och Lacity (2016) menar att implementation av robotarna är mindre utvecklade än till exempel utvecklingen av ett business process management system, som behöver kommunicera direkt med logiken i systemen de ämnar jobba mot. Utöver detta finns det även fördelar enligt Kirchmer (2017) i form av mänsklig felminimering och bättre efterlevnad av policys och dylikt. Felminimering är dock inget som kan garanteras då tanken med RPA är att utesluta hela eller delar av det mänskliga bidraget, men det i sin tur innebär att ingen verifierar resultatet, utan istället förlitar sig på roboten (Kirchmer, 2017). Det kan leda till stora problem som i exemplet med Arbetsförmedlingen i inledningen av uppsatsen, där felaktiga beslut var ett resultat av bristfällig mjukvara (Pettersson & Hellerud, 2019). Förbises dessa risker kopplade till RPA får företag inte en fullständig bild av lösningens potentiella resultat, men Kirchmer (2017) menar att riskerna kan minimeras om de vägs in i helheten.

I en senare artikel av Willcocks, Hindle, och Lacity (2019) beskriver de även fördelarna av att robotarna, till skillnad från mänskliga medarbetare, är mer flexibla och kan fördelas ut till olika processer vid behov. Detta sker främst i mer avancerade RPA-lösningar (Willcocks et al., 2019). Byggs RPA-lösningen med hjälp av ett bibliotek bestående av de komponenter som behövs för att utföra flera uppgifter kan hela RPA-styrkan dynamiskt jobba med vad som krävs för stunden och därmed bättre anpassas till förändrade krav och målbilder (Willcocks et al., 2019).

Willcocks, Lacity, och Craig (2015) förklarar utmaningar kopplat till hur RPA bör hanteras inom företaget och hur det bör drivas som ett business-fokuserat projekt med stöd av IT och inte ett IT-fokuserat projekt med stöd av business. De belyser dock att ett optimalt projekt bör bestå av användare, operations, IT och potentiellt leverantören för att på bästa sätt definiera och sedan införa planerad lösning (Willcocks et al., 2015). Vidare poängteras även att aspekter kopplat till stöd från intressenter är av stor vikt för ett lyckat införande och hur verksamheten gynnas behöver kommuniceras till bland annat IT för att få deras stöd även om de inte äger projektet (Willcocks et al., 2015).

I ett fall presenterat av Willcocks och Lacity (2016) beskrevs aspekten av att automatisera rätt processer och de ger exempel på att felaktiga processer karakteriseras som ineffektiva och icke standardiserade. Det i sin tur gör att dessa bör ses som olämpliga för automatisering och att utveckling och förbättring av dessa bör ske innan de automatiseras (Willcocks & Lacity, 2016).

### 2.1.3 AI vs RPA

Kaplan och Haenlein (2019) definierar AI som ett systems förmåga att kunna tolka extern data på ett korrekt sätt och sedan kunna dra lärdom från den datan. Valacich och Schneider

(2015) bygger på begreppet med att det är hård- eller mjukvara som lär sig att simulera mänsklig intelligens, bland annat genom att efterlikna människans tankeförmåga och våra sinnen.

RPA, som tidigare beskrivits, bygger på att en människa bestämmer regler för olika processer. Med RPA kommer roboten alltid att göra som den blev inlärd eftersom den inte kan lära sig något som inte är inprogrammerat (Aalst et al., 2018). Det som RPA saknar jämfört med AI är till stor del att kunna dra lärdomar av den data som den får tillgång till och på så sätt bli en självlärande mjukvara.

## 2.2 RPA-implementering

### 2.2.1 RPA Risk Mitigation Framework

Precis som i alla IT-projekt så finns många risker även i RPA-projekt. Något som kan vara problematiskt för projekt är de risker som kan dyka upp under projektets gång och kosta både tid och pengar. För att förebygga dessa inom RPA-projekt så har Lacity och Willcocks (2018) skapat ett ramverk för riskreducering inom RPA. Ramverket tar upp 41 större risker och hur företag kan agera för att reducera dessa risker (Lacity & Willcocks, 2018). Ramverket ska enligt Lacity och Willcocks (2018) ses som en lista med beprövade tillvägagångssätt som de har tagit fram utifrån deras tidigare forskning inom RPA-projekt.

Ramverket är uppdelat efter vilken kategori som risken finns inom. I den vänstra kolumnen finns den specifika kategorin. I den mellersta kolumnen finns de risker som är kopplade till den specifika kategorin. Slutligen, i den högra kolumnen finns det förslag på hur dessa specifika risker kan reduceras.

**Tabell 2.1:** RPA Risk Mitigation Framework (Lacity & Willcocks, 2018, s. 46)

Risk Categories	41 Major Risks	Action Principles to Mitigate Risks
Strategy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misunderstood or missed value</li> <li>2. Lack of strategic intent and design for end-point</li> <li>3. Under-resourcing RPA</li> <li>4. Buried in a division, delegated too low</li> <li>5. Thinking too small, and short term</li> <li>6. Damaging reputation if messaged as a way to cut jobs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceive of RPA as an enabler of a larger business strategy</li> <li>2. Cultural adoption by the C-suite</li> <li>3. Consider RPA for more than just cost savings</li> <li>4. Decide who is best to “own” the automation program</li> </ol>
Sourcing Selection	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Missed value or excessive costs by choosing the wrong sourcing model, or...</li> <li>8. Wrong advisers/partners, or...</li> <li>9. Right ones too late</li> <li>10. Getting locked into tools or BPO providers</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Use credible advisory firms to bridge gaps in client knowledge</li> <li>6. Incentivize BPO providers to share the benefits of automation</li> </ol>
Tool Selection	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Choosing good tool(s) for the wrong tasks</li> <li>12. Choosing bad tool(s)</li> <li>13. Proliferation of tools</li> <li>14. Tool lock-in</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Match tool capabilities with strategic objectives</li> <li>8. Consider overall value of tool capabilities, not just price</li> <li>9. Have IT help vet the software</li> <li>10. Test tool capabilities with a controlled contest</li> <li>11. Select a software provider with sound financial position and stable customers</li> </ol>

Stakeholder Buy-in	15. Stakeholders ignore, stall, resist or derail the automation program 16. IT not involved / uncooperative 17. Union or employee backlash 18. Lack of visible progress	12. Involve IT from the start 13. Communicate the value of automation to employees 14. Promise no layoffs as a consequence of service automation; ratchet down headcount gradually instead 15. Select 'rising stars' for service automation projects 16. Redesign employee scorecards
Automation Launch	19. Lack luster use cases 20. Pick wrong services to automate 21. Initial projects fail technically, financially or politically 22. Testing short-cuts 23. Incomplete process definitions documentation 24. Unrealistic estimates 25. Try to automate too much	17. Select 'wow' projects based on impact to customers and employee 18. Build realistic business cases 19. Redesign human work for robotic work 20. Consider Pareto's Principle
Operations/ Change Management	26. The robots stop working, or... 27. The robots do not function as intended 28. Business rules evolve or IT interfaces change 29. Not enough robots 30. Costly maintenance 31. Slow updates 32. Poor change control 33. Mismanaged communication 34. Insufficient training 35. Unclear rules	21. Make sure the robots are work-ready 22. Manage the robotic workforce 23. Assign clear boundaries of responsibility
Road to Maturity	36. Automation momentum stalls 37. Champions leave 38. Skills shortages 39. Under-utilising software robots 40. Re-inventing across automation islands 41. Integration issues emerge as new technologies are adopted	24. Establish a Center of RPA Excellence 25. Re-think talent development for skills needed for enterprise automation capabilities 26. Multi-skill the software robots 27. Reuse components to scale quickly and to reduce development costs 28. Continually improve existing automations 29. Integrate tools to automate services end-to-end 30. Establish a Center of Automation Excellence

### 2.2.2 Triple-win

Lacity och Willcocks (2018) beskriver hur flera olika företag tagit sig an RPA-projekt, vad RPA är ämnat att lösa inom verksamheten och dess resultat. Enligt forskningen har de funnit att organisationer som lyckas bäst med automation uppnår något de kallar för "triple-win" (Lacity & Willcocks, 2018). För att uppnå triple-win ska automationen generera värde på tre olika fronter - för kunder, anställda och aktieägare (Lacity & Willcocks, 2018).

Kundvärdet kan bland annat skapas genom snabbare ärendehantering, konsekvent högre servicenivå och tillgänglighet dygnet runt (Lacity & Willcocks, 2018). Dessa delar ger stora fördelar för kunder och är exempel på hur RPA kan öka till exempel kundnöjdheten hos ett företag (Lacity & Willcocks, 2018). RPA:s egenskaper gör även att ökad regelefterlevnad kan uppnås för att leverera en snabbare och mer konsekvent lösning.

Värdet för de anställda innebär främst hur RPA kan fungera för att underlätta snarare än att ersätta dem (Lacity & Willcocks, 2018). I ett av fallen som presenteras av Lacity och Willcocks (2018) möttes förändringen av motstånd innan anställda förstod hur RPA kunde förflytta en del av de uppgifter som beskrevs som monotona och tråkiga som servicepersonalen tidigare behövt utföra, och därmed kunde fokusera på uppgifter som gav större värde för

kunder. Detta visar på hur de tre olika fronterna är sammanlänkade och påverkar varandra. Vidare hävdar Lacity och Willcocks (2018) att värdet för anställda ligger i att de får mer intressanta uppgifter som lämpar sig bättre för mänskligt utförande, vilket i sin tur ska leda till anställda som trivs bättre.

För att investerare ska uppfatta att investeringen gett mervärde menar Lacity och Willcocks (2018) att konkurrenskraft i form av skalbarhet och flexibilitet samt Return on Investment (ROI) och högre effektivitet är de viktigaste punkterna. Det beskrivs även att ökad regelefterlevnad är en av de punkter som är av intresse för aktieägare (Lacity & Willcocks, 2018).

## 2.3 Traditionell implementering av IS

Implementering är den fjärde fasen i den traditionella System Development Life Cycle (SDLC) som dels består av den mer tekniska biten, mjukvaruutveckling och testning, men också av de mer mjuka delarna i hur organisationen ska förberedas för det nya systemet genom till exempel utbildning (Valacich & Schneider, 2015). Implementeringsfasen är för många organisationer en utmaning (Kim & Kankanhalli, 2009).

Magnusson och Olsson (2008) tar upp att de vanligaste strategierna organisationer använder sig av är antingen en gradvis implementering eller en så kallad big bang-implementering. Med en gradvis implementering införs det nya systemet i olika faser, till exempel genom att först bara införa en modul av systemet i taget eller genom att införa systemet på ett kontor i taget (Magnusson & Olsson, 2008). När en big bang-implementering genomförs så införs systemet överallt samtidigt, det vill säga raka motsatsen till en gradvis implementering (Magnusson & Olsson, 2008). Hoffer, George, och Valacich (2013) menar att en big bang-implementering går snabbast att genomföra och är billigast, däremot föreligger det en högre risk att något blir felaktigt jämfört med att använda sig av en gradvis implementering. Att använda sig av gradvisa implementeringar är dyrare men är säkrare att genomföra än en big bang-implementering (Hoffer et al., 2013).

Markus och Tanis (2000) delar in en implementering i de fyra faserna (1) chartering phase, (2) project phase, (3) shakedown phase och slutligen (4) onward and upward phase. Den första fasen, chartering phase, är den del som sker innan utrullningen som bland annat handlar om att göra ett business case samt bestämma projektledare, tid och budget (Markus & Tanis, 2000). Nästa fas är project phase som handlar om att få igång systemet i organisationen. Det handlar bland annat om att konfigurera och testa systemet samt att utbilda personal för att slutligen införa det i organisationen (Markus & Tanis, 2000). Shakedown phase handlar om den fas som är efter att själva utrullningen är slutförd tills dess att systemet är så pass stabilt att det går att säga att driften nu är i normal användning (Markus & Tanis, 2000). I denna fasen finjusteras systemet och fixar buggar som uppkommit under utrullningen (Markus & Tanis, 2000). När normal användning råder så går implementeringen in i en ny fas, onward and upward phase, där organisationen kan dra nytta av sitt nya system (Markus & Tanis, 2000). Här läggs fokus på Continuous Business Improvement och fortsatt utbildning, något som dock Markus och Tanis (2000) menar ofta förbises av organisationer.

För att lyckas med en implementering menar Ginzberg (1981b) att det länge har varit känt att två krav måste vara uppfyllda: (1) att ledningen stödjer och ger support vid utvecklingen av systemet och (2) att tilltänkta användare av systemet involveras i utvecklingsprocessen.

Hoffer et al. (2013) menar att dessa två faktorer kan vara viktiga men att det samtidigt finns en övertro till dem eftersom det finns andra faktorer som också är viktiga. Tait och Vessey (1988) menar att om användare involveras i processen kan det minska risken för att implementeringen misslyckas men att det även ökar risker kopplade till projektets tids- och kostnadsplaner. Däremot menar Ives och Olson (1984) att det inte alltid finns en korrelation mellan att involvera användare i processen och lyckade IT-implementeringar.

Ginzberg (1981b) hittade ytterligare faktorer som är viktiga, bland annat *commitment to the project*, *commitment to change* och i vilken utsträckning som projektet är definierat och planerat. Ginzberg (1981a) talar också om att en viktig faktor är vilka förväntningar användarna har på systemet. Hoffer et al. (2013) menar att ju mer realistisk syn användarna har på det nya systemet och dess användningsområden desto mer benägna är de att faktiskt använda det.

### 2.3.1 Change Management

Brightman och Moran (2001, s. 66) förklarar change management som *"the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers"*. För att inte riskera att anställda är motsträviga när förändringar genomförs menar Harmon (2014) att den ledande personen som kommunicerar inom en grupp eller organisation måste förstå hur förändringen påverkar de anställda. När förändringen senare kommuniceras ut måste det ske på ett sätt där de anställda förstår anledningen till att den genomförs och vad de har att vinna på den (Harmon, 2014). Forslund (2009) bygger på detta och menar att en av de vanligaste negativa reaktionerna vid en förändringsprocess beror på rädslan för det okända, till exempel förändrade rutiner.

Waddell och Sohal (1998) menar att det inte alltid är negativt med motstånd till förändringar inom organisationen. Organisationer bör nyttja det på bästa sätt genom att motståndet bör ses som en granskning av en förändring vars syfte är att säkerställa dess vinning (Waddell & Sohal, 1998). Forslund (2009) håller med om att det inte bara finns negativa aspekter med motstånd till förändringar. Dels för att ogenomtänkta förändringar inte alltid är den rätta vägen att gå men också för att en negativ reaktion på en förändring inte behöver vara ett tecken på just motstånd mot förändringar utan en vilja att få ett bra resultat (Forslund, 2009).

## 2.4 Litteratursammanfattning

Tabell 2.2: Litteratursammanfattning

Kategori	Innehåll	Litteratur
Starten av RPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakgrund till satsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aalst et al. (2018)</li> <li>• Willcocks &amp; Lacity (2016)</li> </ul>
Syftet med RPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitioner</li> <li>• Fördelar</li> <li>• Nackdelar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aalst et al. (2018)</li> <li>• Asatiani &amp; Penttinen (2016)</li> <li>• Kaplan &amp; Haenlein (2018)</li> <li>• Kirchmer (2017)</li> <li>• Lacity &amp; Willcocks (2018)</li> <li>• Tripathi (2018)</li> <li>• Valacich &amp; Schneider (2015)</li> <li>• Willcocks et al. (2015)</li> <li>• Willcocks &amp; Lacity (2016)</li> <li>• Willcocks et al. (2019)</li> </ul>
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placering av RPA-funktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lacity &amp; Willcocks (2016)</li> <li>• Tripathi (2018)</li> <li>• Willcocks et al. (2015)</li> </ul>
Vad automatiseras?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regler för urval av processer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aalst et al. (2018)</li> <li>• Tripathi (2018)</li> <li>• Willcocks &amp; Lacity (2016)</li> </ul>
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitioner</li> <li>• Hur man hanterar förändring</li> <li>• Varför rädsla mot förändringar?</li> <li>• Nyttja motstånd på bättre sätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forslund (2009)</li> <li>• Ginzberg (1981a)</li> <li>• Ginzberg (1981b)</li> <li>• Harmon (2014)</li> <li>• Ives &amp; Olson (1984)</li> <li>• Lacity &amp; Willcocks (2018)</li> <li>• Moran &amp; Brightman (2001)</li> <li>• Tait och Vessey (1988)</li> <li>• Waddell &amp; Sohal (1998)</li> </ul>
Övriga utmaningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IS-implementering</li> <li>• Stöd från ledning</li> <li>• Stöd från IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoffer et al. (2013)</li> <li>• Kirchmer (2017)</li> <li>• Lacity &amp; Willcocks (2018)</li> <li>• Magnusson &amp; Olsson (2008)</li> <li>• Markus &amp; Tannis (2000)</li> <li>• Valacich &amp; Schneider (2015)</li> </ul>

## 3 Metod

För att besvara vår frågeställning behövdes detaljerad insyn i hur företag har tagit sig an RPA och hur de bemött svårigheter på vägen. Kunskapen och detaljnivån som krävs för att ge en inblick i detta gjorde att intervjuer var ett lämpligt alternativ enligt Oates (2006). Detta då intervjuer underlättar möjligheten att kunna ställa mer komplexa frågor och vidare utforska intressanta aspekter av deltagarnas erfarenheter (Oates, 2006).

### 3.1 Metodval

#### 3.1.1 Urval

Kriterierna för vårt urval var att sökta personer skulle ha bred kunskap om företagets RPA-funktion. De behövde ha god inblick i hur RPA startat inom företaget, hur utvecklingen sett ut, vilka utmaningar de stött på och hur dessa hanterats, vad de automatiserar och hur förändringsarbetet skötts. Vid undersökning av roller kopplade till dessa krav ansågs intervjuer med Head of Robotics, eller liknande roller, var bäst lämpat för studien.

Inledningsvis skrevs ett inlägg på LinkedIn där personer söktes som uppfyllde kriterierna alternativt kände någon i sitt nätverk som uppfyllde dessa. Valet av LinkedIn som kanal motiverades med att det är ett erkänt nätverk för professionella kontakter där sökning på olika kompetenser och roller möjliggörs. Vi ville komma i kontakt med verksamheter som hade påbörjat sin RPA-transformation för minst cirka två år sedan för att kunna besvara vår frågeställning på bästa sätt. Företag söktes oavsett bransch då erfarenhetskravet var viktigare än vilken bransch de arbetade inom. I inlägget gavs förslag på två personer inom en organisation som det tog en initial kontakt med. Vi ville då säkerställa att personens erfarenhet och roll var av relevans för studien vilket resulterade att vi gick vidare med en av dessa två personer. Övriga personer hittades genom att söka på relevanta roller och företag, enligt ovan nämnda kriterier, på LinkedIn. Kontakt togs med lämpliga personer för att ge en kort beskrivning av vårt syfte och tilltänkta frågor för att sedan fråga om de var intresserade av att delta i studien.

Totalt intervjuades tre personer, två med rollen Head of Robotics och en med rollen Head of Automation, på tre olika företag verksamma i tre olika branscher. Deltagarna presenteras i tabell 3.1. Två av deltagarna valde att vara anonyma där företagen döpts till tillverkningsföretaget och telekomföretaget. Den återstående deltagaren anonymiserades för att undvika att för mycket vikt lades vid det enda namngivna företaget. Samtliga deltagare har getts varsin kod för enklare refererande till dessa i transkriberingen.

Tabell 3.1: Deltagare

Namn/Företag	Roll	Mötetyp	Appendix	Längd	Kod
Deltagare 1 Storbank	f.d. Head of Robotics	Videointervju	2	65 minuter	D1
Deltagare 2 Tillverknings- företag	Head of Robotics	Telefonintervju	3	60 minuter	D2
Deltagare 3 Telekomföretag	Head of Au- tomation	Telefonintervju	4	55 minuter	D3

### 3.1.2 Procedur

För att inte begränsa svaren efter de på förhand bestämda frågorna så genomfördes semistrukturerade intervjuer (Oates, 2006). Eftersom deltagarna hade olika erfarenheter så gjorde det också att de semistrukturerade intervjuerna enligt Oates (2006) kunde fånga upp de problem som de tog upp på ett bättre sätt. Ytterligare frågor som kom upp under intervjun kunde ställas vilket minskade risken för att behöva ställa kompletterande frågor efter intervjun. Strukturen underlättade även för deltagarna att kunna belysa områden som de fann relevanta för intervjuens tema (Oates, 2006).

I god tid innan intervjuerna fick deltagarna ta del av den intervjumall som intervjun utgick ifrån. Detta eftersom deltagarna då fick en chans att förbereda sig inför intervjun vilket förhoppningsvis ledde till mer utförliga svar. Det gjorde också att deltagarna på förhand visste vad stora delar av intervjun skulle handla om vilket gjorde att inga överraskningsfrågor förekom (Oates, 2006).

Vid utformningen av intervjumallen lades vikt på att skapa breda frågor för att passa det semistrukturerade tillvägagångssättet. Det gjorde att intervjumallen inte ledde in deltagarna på allt för specifika frågor utan istället kunde följdfrågor ställas efter ett initialt svar på varje fråga. Jacobsen (2002) menar också att det är viktigt att ha någon form av struktur för att inte missa något område som inte tas upp av deltagarna. Intervjumallen delades in i fyra kategorier: (1) inledande frågor, (2) generellt om RPA, (3) RPA på företaget och (4) avslutande frågor. På detta sätt var det lättare att få en överblick.

Samtliga intervjuer som genomförts har varit via röst- eller videosamtal då inga bekvämlighetsurval har gjorts i form av företag som finns i geografisk närzon. Deltagarna har själva fått göra valet av plattform och huruvida de vill delta i röst- eller videosamtal för att de ska känna sig bekväma. Oates (2006) förklarar fördelen med videosamtal jämfört med röstsamtal då icke-verbal kommunikation kan uppfattas, men deltagarnas bekvämlighet bedömdes vara viktigare.



### 3.2 Transkribering och analys

Då samtliga intervjuer skedde via video- eller röstsamtal spelades dessa in med deltagarnas godkännande för att sedan transkriberas vid slutförd intervju. I enlighet med Oates (2006) valdes att vid transkribering exkludera utfyllnadsord med försiktighet för att inte ge en felaktig representation av vad som sades. Detta i syfte att underlätta läsbarheten av intervjuerna i efterhand. För att ge ökad spårbarhet mellan empiri och transkribering har citat refererats enligt formatet (Deltagare, rad x-y).

När transkriberingen av all data var gjord så började kategoriseringen av data innan analysen påbörjades. Oates (2006) rekommendationer om att dela upp varje stycke i intervjun efter särskilda teman och ge varje tema en viss färg följdes. Delar som ansågs vara av mindre relevans fick en färg, delar i intervjun som handlade om till exempel antalet anställda på företaget eller hur länge personen hade varit i den specifika rollen fick en annan färg. Slutligen fick de delar som ansågs var relevanta för vår frågeställning och vårt syfte en annan färg. Efter färgkodningen fortsatte kategoriseringen efter ämnesområde enligt tabell 3.2 för att få en bättre översikt över intervju svaren och för att lättare kunna jämföra datan. Här fick varje deltagare en egen färg för att lättare få en översikt över vem som har sagt vad.

**Tabell 3.2:** Schema för kategorisering

Tema	Beskrivning
Starten av RPA	Svar kopplade till hur organisationen kom igång med RPA och hur det har växt fram.
Syftet med RPA	Svar kopplade till varför RPA infördes i organisationen, det vill säga deras syfte.
Organisationsstruktur	Svar kopplad till hur organisationens struktur är uppbyggd och hur RPA har påverkat den.
Vad automatiseras?	Svar kopplade till vilka processer som kan eller inte kan automatiseras och hur sådana beslut tas.
Change Management	Svar kopplade till hur förändringshanteringen sett ut kopplat till RPA och vilka motstånd företaget mött.
Övriga utmaningar	Svar kopplade till utmaningar som inte hörde till någon av ovanstående kategorier

### 3.3 Validitet och Reliabilitet

Jacobsen (2002) beskriver två typer av validitet, intern och extern. Intern validitet berör huruvida resultatet är korrekt eller inte (Jacobsen, 2002). För att säkerställa den interna validiteten och kontrollera att svaren uppfattats korrekt under intervjun ställdes kontrollfrågor under

intervjun och i efterhand erbjöds deltagarna att titta på den transkriberade versionen av intervjun för att se att allting ser korrekt ut (Jacobsen, 2002). Detta gjorde dessutom att deltagarna fick en extra möjlighet att säkerställa att de kände sig bekväma med vad de sagt.

Extern validitet berör graden av generalisering av resultat som är möjlig (Jacobsen, 2002). Då tre företag i olika branscher undersökts och metoden är av kvalitativ karaktär har syftet inte varit att generalisera resultatet. Detta stärks av Jacobsen (2002) då kvalitativa metoder sällan ämnar att generalisera resultatet.

Oates (2006) förklarar reliabilitet med att en uppsättning frågor ger samma resultat om de hade ställts flera gånger till deltagarna över tid. Då studien undersökt deltagarnas erfarenheter gällande införandet av RPA kan reliabiliteten vara svår att mäta. Detta då nya erfarenheter ständigt tillkommer och om liknande frågor ställts om två år hade dessa kunnat ge andra svar. Vidare beskriver Oates (2006) att samma svar kan ges då de minns svaren de gav senast eller medvetet ger svar som motsäger tidigare intervju. Vidare har frågeguiden formulerats med stöd av Oates (2006) syn på hur neutrala frågor bör formuleras för att inte påverka deltagarnas svar.

### **3.4 Etik**

Vetenskapsrådet (2002) forskningsetiska principer som består av fyra huvudregler har följts. För att uppnå dessa informerades deltagarna både i vår initiala kontakt med varje person och innan varje intervju om deras roll i studien samt att deras deltagande var helt frivilligt och att de när som helst utan förklaring kunde dra tillbaka sitt samtycke till deltagande. Samtycket har varit informerat enligt Oates (2006) då studiens syfte och frågor har delgetts till samtliga deltagare. Deltagarna är också informerade om att de kan vara helt anonyma om de så önskar. Utöver detta följdes Vetenskapsrådet (2002) rekommendationer genom att låta deltagarna ta del av till exempel transkriberingen av intervjun innan publicering. Deltagarna erbjöds även att ta del av den färdiga uppsatsen.

## 4 Empiri

I följande kapitel kommer resultatet av den empiriska undersökningen att redogöras. Kapitlet är uppbyggt av flera olika kategorier där det presenteras resultat från samtliga deltagare.

### 4.1 Beskrivning av företag och deltagare

Här presenterar deltagarna och dess företag kort för att ge en kontext till deltagarnas erfarenheter.

#### 4.1.1 Deltagare 1

Deltagare 1 har jobbat som Head of Robotics på en storbank fram till mitten av 2018. Företaget har använt sig av RPA i drygt fyra år. Exempelen på införanden som har gjorts är inom operations och compliance. Bland annat automatiserades insamling av data till skapandet av kundprofiler. Deltagare 1 var med och byggde upp den centrala funktionen för RPA inom företaget och har varit ansvarig för allt utom själva utvecklandet av robotarna. I transkriberingen benämns storbanken som företag X.

#### 4.1.2 Deltagare 2

Deltagare 2 arbetar som Head of Robotics på ett tillverkningsföretag. Företaget har använt sig av RPA sedan 2011. Exempelen på införanden som har gjorts är inom HR, finans och call centers. Deltagare 2 började som projektledare, men har även arbetat som utvecklare och business analyst inom RPA innan denne var med och införde deras Centre of Excellence. I transkriberingen benämns tillverkningsföretaget som företag Y. Företag Y består av två delar, bolag A och bolag B.

#### 4.1.3 Deltagare 3

Deltagare 3 arbetar som Head of Automation på ett telekomföretag. Företaget har använt sig av RPA sedan 2017. Exempel på införanden som har gjorts är inom orderhantering och migration av data från legacysystem. Deltagare 3 kom in i företaget under en fas där de ville börja skala upp och industrialisera automatiseringen av processer. Deltagare 3 ansvarar bland annat för allting mellan att identifiera potentiella automationsmöjligheter i verksamheten till att det är implementerat och tillbakalämnat i verksamheten. I transkriberingen benämns telekomföretaget som företag Z.

### 4.2 Starten av RPA

I samtliga intervjuer tillfrågades respondenterna inledningsvis hur RPA hade växt fram i organisationen. Samtliga beskrev hur de började i projektform i olika delar av verksamheten och att det tog tid innan någon form av central styrning skapades inom företagen:

“De hade börjat experimentera lite med RPA och det har man gjort inom lite olika delar i banken, någon i Finland, någon i Sverige och någon i något dotterbolag och sådär, alla höll på med att experimentera. [...] men vi kan inte tillåta att ha de små öarna som ploppar upp i organisationen, vi kan inte bygga samma kompetens på flera ställen. Så drog man egentligen i handbromsen för alla de här små öarna som ploppat upp och sa att vi vill skapa ett center of excellence då som håller ihop RPA för hela företag X.” (Head of Robotics på storbanken, r.66-72).

“På företag Y som helhet har RPA funnits sedan 2011 faktiskt. Så det är åtta år nu, det började inom call centers, i våra customer support centers, där började allting från början. Jag var inte med från starten där utan jag kom på, vi hörde talas om vad de gjorde inom då HR/Service center och så körde vi vårt eget spår. Så det byggdes upp en.. jag skulle inte säga en central funktion, men någon form av funktion för att supportera alla call centers. Men en klassisk renodlad Center of Excellence, det var då för.. hösten 2017 började vi väl med det.” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.90-96).

“Ja, jag skulle säga att man började 2017 att dra igång RPA-initiativet. Då handlade det om egentligen mer isolerade öar framförallt inom finansdelarna. Där man tittade på hur kan man automatisera med hjälp av robotik vissa processer eller vissa flöden för att avlasta organisationen så kanske hösten 2017 hade man definitivt dragit igång och sen hade det legat och bubblat ett tag men det var någonstans där kring 2017 som man började riktigt aktivt titta på det här.” (Head of Automation på telekomföretaget, r.44-49).

Två av deltagarna förklarade även hur fokus inte alltid ligger på att få ROI utan att andra aspekter värderas högre. Head of Robotics på tillverkningsföretaget menade att de fortfarande var i ett skede där det kostar mer än vad det ger och att fokus aldrig varit ROI utan det har setts som en långsiktig investering. Liknande beskrev Head of Robotics på storbanken hur de använde RPA mer explorativt för att prova teknologin och skaffa sig erfarenheter inom det, men efter två år började de mäta kostnader och effekter av det.

“Första två åren var det go, no limits, vi bara blundar och gasar. Vi anställde hur mycket folk som helst och bara körde. Sista året så var det någon som började förstå att oj, vi kanske ska kolla så det här är en bra investering också så då blev det mycket mera att vi mätte kostnaden för alla som jobbade med RPA och vinningen som det genererade.” (Head of Robotics på storbanken, r.335-339).

Head of Automation på telekomföretaget beskrev däremot att de bedömde ROI, men att frigörandet av tid hos personal, flexibilitet i processer och ökad kundnöjdhet sågs som delar av detta.

### 4.3 Syftet med RPA

Anledningarna till varför RPA infördes hos de olika företagen skiljer sig åt. Head of Robotics på storbanken beskrev det som ett sätt att kunna reducera kostnader, medan Head of Robotics på tillverkningsföretaget menade att det gjordes för att göra situationen bättre för medarbetare. Det poängterades att det inte var ett sätt att reducera antalet anställda men att de på sikt inte behöver anställa lika många. I nya marknader krävs det många nyanställda, vilket beskrevs som ohållbart. Head of Automation på telekomföretaget beskrev att de började med RPA dels

för att förbättra produktiviteten men också för att öka kundnöjdheten. Vidare beskrevs även att detta minskade behovet av nyanställning av personal precis som Head of Robotics på tillverkningsföretaget beskrev. Head of Robotics på storbanken var den enda som beskrev att RPA även användes för att profilera företaget:

“Vi var ganska högljudda och pratade med våra kunder om det, våra aktieägare, för att visa att det här var någonting vi investerade i. Och att vi ville ligga i framkant” (Head of Robotics på storbanken, 661-662).

Även om syftet var att reducera kostnader poängterade Head of Robotics på storbanken att kostnadsbesparingar kan vara svåra att realisera. Vidare beskrevs att företag behöver förstå skillnaden på att minska personal och därmed reducera kostnader och att ge tid tillbaka till företaget. Med den tiden kan värde skapas i form av att anställda kan fokusera på mer värdeadderande aktiviteter såsom kundnöjdhet. Head of Robotics på tillverkningsföretaget förklarade på ett liknande sätt att det kan vara svårt att räkna hem ROI och kostnadsbesparingar då det krävs mer än att bara sjösätta en robot. Det beskrevs som följande:

“En robot kapar inte kostnader men en robot kan ge tre timmar tillbaka till ett team. Med de tre timmarna innebär ju inte att man kapar sina kostnader med tre timmar utan då måste man ju göra ett aktivt val att någon jobbar tre timmar mindre eller att vi göra någonting annat de tre timmarna och det är en väldigt stor skillnad” (Head of Robotics på storbanken, r.217-221).

“Det är som okej, denna processen skulle tjäna 10 000 timmar, eller 1000 timmar. Det innebär ju att medarbetarna måste förändras, alltså tjänster måste förändras, dessa 1000 timmar måste gå till något annat innan man kan räkna hem det” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.406-408).

När deltagarna ombads ge exempel på lyckade förändringar beskrev Head of Robotics på storbanken hur de lyckats ersätta 25 anställda som arbetat med konsolidering av kundprofiler från olika externa källor för att skapa riskprofiler som ett led i en process kopplat till regelefterlevnad. Processer kopplat till regelefterlevnad stod för cirka 60-65 procent av de automationer som genomfördes på storbanken. Head of Robotics på tillverkningsföretaget förklarade hur anställda på deras call centers tidigare behövt tala med kunder samtidigt som de behövde använda sig av flera olika system för att hitta rätt information. Automatiseringen av det som skedde på skärmen gjorde att anställda nu kunde rikta sin uppmärksamhet helt mot kunden de talade med och samtalskvalitén gick upp som ett resultat av detta. Head of Automation på telekomföretaget beskrev införande av RPA inom orderhantering och migration av data från legacysystem som lyckade förändringar, något som de hade fått mycket uppskattning från verksamheten för.

Head of Automation på telekomföretaget förklarade att det långsiktiga syftet för deras del delvis handlade om förbättrad datakvalitet. Detta i syfte att möjliggöra mer avancerad automation kopplat till ML och AI.

## 4.4 Organisationsstruktur

Hur företagen valde att strukturera sina RPA-funktioner skiljde sig åt. Head of Robotics för storbanken menade att företaget valde att lägga det separat från IT men att det fortfarande ingick som ett tredje ben i deras Center of Excellence:

“Vi hade en som var Head of Centre of Excellence och så under där hade vi egentligen hade vi tre.. Centre of Excellence var både en linjeorganisation och en virtuell organisation kan man säga. Det vi hade egentligen var tre team, vi hade det som kallades ”The Factory” eller operations och så var det mitt team som var Strategy & Methodology, jag hade rent antal anställda så var det väldigt stor.. vi hade kanske 50 personer som byggde robotarna och så var vi fem personer i mitt team. Så mitt team var mycket mindre. Sen hade vi ett tredje egentligen, ett IT-ben som var ansvarig för den tekniska plattformen. De låg linjemässigt under IT men ingick även i vårt Centre of Excellence virtuella organisation för det var viktigt att vi skulle vara nära dem, men vi hade liksom ett IT-ben” (Head of Robotics på storbanken, r.116-124).

Samtidigt poängterades utmaningen i var en RPA-funktion bör ligga i organisationen genom:

“Man kan väl säga att det var generellt för företag X, den stora utmaningen hela tiden. Vem ska äga Robotics, är det business eller IT? Är det business eller IT? Det debatterades i varenda möte under tre års tid“ (Head of Robotics på storbanken, r.124-126).

En utmaning som Head of Automation på telekomföretaget höll med om och denne beskrev att “hysten” gjorde att alla ville äga RPA och att samarbetet med IT inte alltid fungerat. Som ett sätt att hantera detta beskrevs hur en styrgrupp sattes samman där flera i ledande positioner inom IT och övrig verksamhet fanns för att sammanlänka RPA och verksamhet.

Head of Robotics för tillverkningsföretaget menade att företaget hade en annorlunda struktur, vilket dels berodde på hur övrig organisatorisk struktur såg ut:

“När vi pratar om Centre of Excellence i bolag A så ligger det i en ganska klassisk IT-organisation skulle jag vilja säga, inom andra företag kallas nog en sådan avdelning för “IT för IT”. Men kanske lite mer businestänk över det. Jag sitter faktiskt inte inom IT, jag sitter på processidan, så det är ett litet annat mindset här, jag har självklart ett nära samarbete med IT-organisationen men jag som person är inte anställd inom IT.” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.122-126).

Head of Automation för telekomföretaget beskrev att dennes roll låg i en virtuell organisation som låg under verksamhetssidan inom företaget. Vidare beskrevs att de nordiska länderna hade ett gemensamt initiativ där det varje vecka anordnades ett forum för kunskapsutbyte mellan länderna:

“Det vi gör, det finns en central enhet som hanterar de plattformar vi jobbar med om vi utgår från ett tekniskt perspektiv. [...] Så det är det globala som håller ihop det hela men sen har Sverige, Finland, Norge och Danmark haft egna initiativ som man har byggt och skalat och sen har vi självklart forum varje vecka där vi sitter med alla länderna och utbyter erfarenheter och vilka processer har ni automatiserat, kan vi använda samma typ av uppbyggnad för att automatisera en liknande process i Sverige-organisationen.” (Head of Automation på telekomföretaget, r.84-94).

## 4.5 Vad automatiseras?

Gällande vad som bör automatiseras var svaren från samtliga deltagare förhållandevis lika det frågades om hur de bedömde processers lämplighet för RPA, men skilde sig på några punkter. Head of Robotics på storbanken förklarade att aktörer inom RPA tillhandahåller verktyg för bedömning av processer men att de använde sig av en egen lösning i Excel. Lösningen bedömde hårda värden i form av grad av regelstyrning:

“Så byggde vi egentligen en template i Excel bara och där har det kommit, nu finns det massa verktyg för detta. Blue Prism har sin portal, ett online-verktyg där man kan få svara på massa frågor om processen och sen så säger den typ, ja, det är bra. Men där byggde vi ett evalueringsverktyg där man kan lägga in parametrar om processen, är den regelstyrd, är någon av applikationerna bakom Citrix, vad är volymen, vad kostar det idag och sådär” (Head of Robotics på storbanken, r.378-382).

Head of Robotics på tillverkningsföretaget använde ett verktyg som initialt kom från en konsultfirma men som hade anpassats internt, det beskrevs vara ganska likt de andra verktyg som finns. Dock beskrevs även en annorlunda syn på det: även om de tittade på liknande delar som Head of Robotics på storbanken beskrev, så fanns ett större fokus på mjuka värden och hur val av automatisering kan underlätta för de mänskliga medarbetarna, vilket beskrivs i det andra citatet:

“Sen under resans gång när man har en kandidatlista så kanske inte svaret är RPA på alla frågor och i alla processer. Vissa kanske tjänar mer på en klassisk integration, man kanske kan se över vad som är möjligt inom detta systemet. Vissa kanske är för komplexa där RPA inte räcker till, eller inte är smart nog för att automatisera.” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.266-270).

“Vilka processer, vilka uppgifter är det som skapar stress? Så den ligger som en väldigt viktig faktor när vi nu går vidare. Att vi har vissa processer som vi vet skapar stress och då väger de mer än kanske andra som kanske har en högre timfaktor så att säga” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.296-298).

Head of Automation på telekomföretaget beskrev att urvalet gått från att inledningsvis varit ganska ad-hoc till att på senare tid utgå från mer strukturerade former genom till exempel e-workshops och mer utarbetade modeller. Processer som inte kunde automatiseras beskrevs som icke väldokumenterade, att de var spretiga eller hade många sidospår. För att business caset skulle hålla krävdes också en viss volym i processerna och att processen sedan måste vara aktiv under en viss tid.

Head of Robotics på storbanken förklarade dock att de inledningsvis hade valt att automatisera processer som de i ett senare skede insåg var billigare att göra manuellt med hjälp av outsourcing. Det var små och komplexa processer i små volymer, vilket gjorde att manuell hantering var mer kostnadseffektivt.

## 4.6 Change Management

Samtliga deltagare beskrev hur de på ett eller annat sätt hade försökt kommunicera ut RPA till såväl anställda som ledning för att skapa acceptans och förståelse. Däremot skiljde det sig i hur mycket motstånd de upplevt i samband med införandet.

Head of Robotics på storbanken beskrev det som att det togs emot på ett bra sätt och vad som skulle kunna beskrivas som att företagskulturen påverkar i stor utsträckning:

“Jag tror att i mycket av de här generella dokumenten som finns så pratar man om att change management är viktigt så folk inte blir rädda att förlora jobbet och sådär. Men på företag X och inte heller på mitt nuvarande företag så är det inte något som vi har stött på, inte direkt i alla fall. Det finns en generell förväntan på många företag att man effektiviserar hela tiden och det här ser man bara som ett steg i det. Reaktionen är ju såklart ett resultat av hur man kommunicerar och vi kommunicerar mycket som att RPA är ett sätt att hjälpa våra människor och att “bring the robot out of the human” (Head of Robotics på storbanken, r.314-320).

Motståndskraften upplevdes större av Head of Robotics för tillverkningsföretaget som beskrev att den främmande tekniken gjorde att anställda hade svårare att förstå hur det skulle gynna medarbetare:

“Så det tog en väldigt lång tid innan personer förstår att detta inte är något som ska förändra system utan detta jobbar i befintliga system som en vanlig medarbetare. Så det var ett ganska stort motstånd skulle jag vilja säga” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.166-168).

“Men sen när vi börjar prata om min avdelning, min roll, då struntar man i vad företaget tjänar, då tänker man bara på mig som människa och hur detta påverkar mig som privat. Att då komma in med något som automatiserar det man gör är inte bra. Då är det ett motstånd som är ganska starkt, då struntar man i vad företag Y eller företaget tjänar på detta för då är då har man taggarna utåt” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.187-191).

Genom att visa film på hur en RPA-robot fungerade och hur processer kunde förändras med hjälp av dessa försökte tillverkningsföretaget kommunicera fördelarna för de anställda. Detta gjorde att de anställda insåg hur de skulle kunna tjäna på automatiseringen.

Head of Automation på telekomföretaget beskrev att det fanns viss rädsla när de började prata om automation och robotik:

“Det finns en konsekvens redan när man börjar prata om automation och robotik och det skrämmar medarbetarna i form av att “oj vad ska hända med min position”? Och det är samma discussion man haft när man introducerar massproduktion och automatisering i tillverkande industri som det här alltså att om jag ger input till det här nu, vad innebär det för mig och mina medarbetare? Blir jag bortrationaliserad?” (Head of Automation på telekomföretaget, r.161-165).

Ett sätt att hantera denna utmaning kopplat till förändringsmotstånd var att bygga upp ett nätverk med ambassadörer:



“Vi har bland annat jobbat med ambassadörsnätverk som vi kallar det. Automations-ambassadörsnätverk. Vi försöker bygga ett nätverk utav ett antal ambassadörer, champions, ute i verksamheten, som kan gå i bräsch för automation som sådan, och då inte bara RPA. Utan att det finns andra typer av plattformar som man kan jobba med för att automatisera. Och på så sätt förändra eller bygga den här kulturen. Att man har x antal medarbetare som är med och driver det här på olika nivåer.” (Head of Automation på telekomföretaget, r.187-192).

Ambassadörerna beskrevs som processexperten eller anställda som brinner för teknik och att detta har varit ett viktigt arbete för att skapa en bättre kultur för automation. En annan viktig aspekt som Head of Automation på telekomföretaget förklarade att de arbetat med var kompetensutveckling. När en anställds arbetsuppgifter förändras som ett resultat av automation behöver den anställda utvecklas och denne får nya arbetsuppgifter som en robot inte kan utföra, därmed är kompetensutvecklingen en viktig del av förändringsarbetet.

## 4.7 Övriga utmaningar

Utmaningarna genomsyrade hela intervjuerna och var den mest heterogena svars-kategorin. Head of Robotics för storbanken vars verksamhet verkade inom finans hade specifika utmaningar kopplat till de regelverk som berör branschen, vilket försvårade utvecklingen av RPA:

”På bank är det inte så lätt att bara säga att business och IT ska jobba ihop och vi ska vara ett och såhär. Det finns massa regulativa krav som säger att IT får inte ha tillgång till några produktionsmiljöer, de får bara tillgång till test. Business får inte ha tillgång till utvecklingsmiljöer men bara produktion. Business får inte utveckla någonting säger man också, man får inte ha en businessperson som bygger kod” (Head of Robotics på storbanken, r.126-131).

Head of Robotics för storbanken belyste den växande del av underhållsarbetet som krävs när RPA-robotar slutar fungera eller helt enkelt kräver underhåll av olika anledningar. Ett av exemplen som gavs var popup-fönster som RPA-roboten inte lärt sig hantera, vilket kunde stanna upp processen.

“Så att om du har tio utvecklare och allt annat lika, efter en viss tid kommer alla tillslut jobba med bara maintenance” (Head of Robotics på storbanken, r.199-201).

En utmaning som fanns hos två av deltagarna var det faktum att vidareutveckling och det fortsatta ansvaret för robotarna är av stor vikt för dess framgång. De menade att:

“Om du vill bibehålla samma leveranskapacitet så behöver du addera utvecklingskapacitet hela tiden för ju mer du bygger desto mer kommer du behöva lägga på” (Head of Robotics på storbanken, r.201-203).

“Ägandeskapet är viktig där, att ägandeskapet puttas ut, för att detta är en digital medarbetare som sjösätts. Att istället för att anställa Kalle, sätter vi in en robot där. Vem skulle vara chefen för Kalle, jo det är Nisse. Så Nisse är ägare av dessa robotar, så det är Nisses ansvar att verkligen se till att dessa presterar på topp. Så det är någonting vi jobbar mycket med. Så det är inte bara under implementeringen dessa faktorer är viktiga, utan även då på lång sikt” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.483-487).

“Alltså helt enkelt att man dels, tweekar den ja, men även då att se till att den gör verkligen det vi sa att den skulle göra, vi skrev ett business case i början, men vi ser till att den hela tiden utvecklats och att den faktiskt tjänar, att vi faktiskt tjänar på den. Det är lätt att mäta det första kvarten, men man gör UAT (User Acceptance Testing) när man sjösätter och allt. Man köper hem en tårta och blir glad, men sen då? Efter en månad, efter tre månader, den är ganska svår och den är ganska också lite osynlig faktor” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.472-478).

Head of Automation på telekomföretaget beskrev en liknande bild som Head of Robotics på tillverkningsföretaget. Efter färdigställd automation läggs ansvaret ut på verksamheten som äger processen och dessa är ansvariga för att roboten fungerar som den ska.

Head of Robotics för storbanken förklarade behovet av rutiner som organisationen behöver kopplat till de potentiella risker som kan komma att påverka verksamheten:

“Vad händer när databasen går ner, det är samma sak som om 500 anställda går hem och är sjuka då. Vad har man för rutiner då?” (Head of Robotics på storbanken, r.33-35).

Två av deltagarna beskrev att genom att involvera business analysts med god kunskap om de processer som skulle automatiseras så hade de säkerställt att det utvecklades ändamålsenligt. Business analytisten hade då ett nära samarbete med utvecklaren, något som Head of Robotics på storbanken menade även borde göras i de vanliga IT-projekten, även om de där inte behöver jobba lika agilt som med RPA. Head of Automation på telekomföretaget menade att detta sätt tog längre tid att genomföra men att den totala tiden för införandet annars hade blivit längre då roboten hade fått skickats fram och tillbaka för att verksamheten inte förstod vad roboten gjorde.

Att vara först ut att prova ny teknologi har varit en faktor som gjort det svårt för två av våra deltagares företag. Head of Robotics för storbanken förklarade utmaningen i att vara en early adopter, att de var tidiga med att anta ny teknologi, då de oftast fann det svårt att dra lärdomar från andra, på konferenser och dylikt, gällande vad som fungerar respektive inte fungerar utan fick pröva sig fram. Även Head of Robotics på tillverkningsföretaget beskrev att de var tidiga med RPA och hade mer erfarenhet än många:

“Företag X var ju tidiga, och varenda konferens vi åkte på, så var ju alla, det gav ingenting för oss, det var ju ingen som riktigt visste mer än att man kunde pilotera. Men det var ingen som på allvar kunde prata om det och vad som faktiskt fungerar och inte fungerar” (Head of Robotics på storbanken, r.108-111).

“Ja, jag var på någon konferens förra året tror jag och då var det något företag eller någon konsultfirma som kallade mig för en dinosaurie inom området. Många som kanske säger att de är seniora inom RPA har ju kanske en erfarenhet på 2 år max” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.67-69).

Dessa två deltagarna beskrev även att det på senare tid tillhandahålls så kallade operating models från aktörer inom RPA som ämnar hjälpa företag med hur RPA bör struktureras i verksamheten redan från början.

Head of Robotics på tillverkningsföretaget lyfte även upp vikten av att titta på om processer behöver förändras innan de automatiseras. Det var sällan det bara var att automatisera en befintlig process:

“För det går sällan att koppla på RPA i en befintlig process, bara ut med en medarbetare eller en medarbetare sitter och knappar och sen ber denne att sluta och man kopplar på en robot i exakt befintlig process” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.146-148).

Vidare var det även fördelaktigt enligt Head of Robotics på tillverkningsföretaget att arbeta med business process management (BPM) som ett kompletterande verktyg för RPA, då det kan skapa silos om processer inte hanteras rätt:

“Ett annat verktyg som går lite hand i hand med RPA är ju BPM. Också en ganska viktig komponent för att har man inget sånt verktyg i sin organisation om man skapar kanske automation eller RPA är det lätt att man skapar nya silos, enligt mig. För att ofta har du överlämningar i en process, du har kanske fyra steg sen har du två stycken som är manuella, du automatiserar mittenprocessen, mittensteget, sen har du något manuellt igen. Hur ser vi till att överlämningen och däremellan går smärtfritt och att det funkar bra?” (Head of Robotics på tillverkningsföretaget, r.557-562).

## 5 Diskussion

I detta kapitlet kommer den data som framkommit av den empiriska undersökningen att diskuteras. Företagen kommer att jämföras med varandra samt mot den teori som tidigare har presenterat.

### 5.1 Starten av RPA

För att besvara vår frågeställning och vårt syfte behövde vi inledningsvis få en förståelse för hur företagen hade inlett sina införanden av RPA, hur det har växt fram och utvecklats samt hur de hanterade detta. Vår uppfattning är att införandet hos två av företagen har inletts med projekt av explorativ karaktär som inte har haft krav på att visa resultat utan snarare har sett det som ett sätt att utforska teknologin och bygga ett Proof of Concept. Samtliga företag beskriver sin startfas med RPA i likhet med Magnusson och Olssons (2008) gradvisa implementering. Trots att tillverkningsföretaget hade arbetat med RPA i flera år så menade Head of Robotics för tillverkningsföretaget att ledningen fortfarande inte hade ett krav på monetär återbetalning utan såg detta som en investering för framtiden. Head of Robotics på storbanken menade att de hade haft en liknande inställning de första två åren. Under den perioden så expanderade deras RPA-team kraftigt och mindre fokus låg på den faktiska vinningen. Detta gjorde att företaget efter dessa två åren insåg behovet av att få bättre kontroll över RPA-organisationen och dess kostnader samt effektivitet. Vår uppfattning är att undersökta företag lägger mindre vikt på ROI inledningsvis än vad Aalst et al. (2018) och Willcocks och Lacity (2016) gör men att krav på återbetalning ökar successivt i takt med att projektet blir mindre explorativt och mer etablerat. Anledningen till detta kan bero på att de undersökta företagen har varit tidiga med RPA och tvingats prova sig fram. Head of Robotics på storbanken nämner att det är först på senare tid som aktörer inom RPA har börjat tillhandahålla bland annat operating models i syfte att hjälpa företag att strukturera sin RPA.

### 5.2 Syftet med RPA

För att skapa förståelse för varför företagen hanterat utmaningar på olika sätt är det viktigt att förstå bakomliggande syfte till varför de valde att införa RPA. Willcocks och Lacity (2016) och Tripathi (2018) beskriver att de största vinningarna med RPA är möjligheten att göra besparingar i form av reducerade kostnader och detta ligger i linje med syftet till varför storbanken enligt deras Head of Robotics valde att införa RPA. Utmaningen med detta poängterades av samtliga deltagare då vägen till att kunna göra faktiska besparingar ibland är längre än att bara automatisera en process. I empirin kan vi se exempel på att den direkta effekten av automationen inte primärt behöver vara kostnadsbesparingar utan snarare ett sätt att frigöra tid för de anställda, eller som Head of Robotics vid storbanken beskrev det *“bring the robot out of the human”* (Head of Robotics på storbanken, r.323). Utmaningen ligger då snarare i hur verksamheten förändras som ett resultat av automationen. Det vill säga, hur företaget skapar värde av den tid som getts tillbaka till verksamheten. Head of Automation på telekomföretaget gav exempel på hur de jobbade med kompetensutveckling som ett sätt att skapa värde av förändringen. Head of Robotics på tillverkningsföretaget gav exempel på ökad kundnöjdhet som ett resultat av automatisering och detta stärks även av Lacity och Willcocks (2018).

Kundvärdet är en av de tre faktorerna som bör ses som en bra återbetalning trots att det inte är direkt kostnadsreducerande (Lacity & Willcocks, 2018). Det kan även liknas vid ramverket där punkten "misunderstood or missed value" belyser risken av att inte förstå värdet av förändringen (Lacity & Willcocks, 2018).

Även om det kortsiktiga målet inte var att ersätta befintlig personal så beskrevs det långsiktigt som ett sätt att minska behovet av nyanställningar i framtiden av Head of Automation på telekomföretaget. Head of Robotics på tillverkningsföretaget hade en liknande syn och menade att det sågs som en viktig nyckel eftersom mängden nyanställda då kan reduceras när de tar sig in på nya marknader. I teorin förklaras att RPA:s stora fördelar ska vara att möjliggöra kostnadsbesparingar (Lacity & Willcocks, 2018). Det vi har sett i empirin har främst varit långsiktiga kostnadsbesparingar då de kortsiktiga målen snarare fokuserat på medarbetarnöjdhet, kundnöjdhet, automationskultur och att utforska ämnet. Detta skulle kunna vara ett strategiskt val för att hantera förändringsmotstånd.

### 5.3 Organisationsstruktur

Likt det som Willcocks et al. (2015) förespråkar har de undersökta företagen valt att strukturera RPA utifrån ett businessperspektiv där IT fungerar som en stödfunktion med ansvar för infrastruktur- och plattformsaspekter. Detta menar Willcocks et al. (2015) ska reducera utmaningar kopplat till val av fel strategi. Storbanken har beskrivit utmaningen som ramverket i Lacity och Willcocks (2018) belyser med "Decide who is best to 'own' the automation program" och hur storbanken konstant diskuterat var funktionen ska ligga. Även om det är inte ett IT-ägt projekt så har flera av dem beskrivit utmaningarna med att involvera och få stöd av IT, detta är mer kopplat till övriga utmaningar som vi kommer ta upp i det avsnittet. Head of Automation på telekomföretaget beskrev att en utmaning uppstod på grund av "hysten" med RPA. Detta ledde till att alla avdelningar ville äga RPA-funktionen, vilket medförde svårigheter att få med IT och ha deras stöd trots att de inte ägde RPA.

En utmaning som inte tagits upp i teorin men som Head of Automation på telekomföretaget belyste var att de hade en central funktion för tekniskt ansvar och plattformstruktur men länderna hade separata RPA-initiativ. Detta kunde mynna ut i att flera länder lägger ner resurser på samma arbete. För att hantera detta så hade de veckoliga forum där länderna utbytte erfarenheter.

### 5.4 Vad automatiseras?

Kraven de har haft på processerna som ska automatiseras har varit som teorin beskriver. De ska bland annat vara väldokumenterade, standardiserade, repetitiva och voluminösa (Tripathi, 2018; Willcocks & Lacity, 2016). Däremot ligger inte utmaningen i vilka krav processen ska ha rent tekniskt, utan snarare vilken strategi de väljer processer utifrån. Head of Robotics på storbanken förklarade att de i början försökte automatisera så kallade "quick wins" men insåg senare att det skapade hål i organisationen vilket gjorde att det blev spretigt. Detta gjorde att de fokuserade på att automatisera vissa specifika områden inom företaget snarare än vissa specifika processer. Head of Robotics på storbanken var dock tydlig med att påpeka att de fortsättningsvis även automatiserade "quick wins" eftersom det ofta gjorde stor skillnad att

förändra en sådan process då det kunde ge mycket tid tillbaka till företaget jämfört med arbetsinsatsen att genomföra förändringen. Head of Robotics på tillverkningsföretaget menade att de också fokuserade på hur många timmar de kunde spara genom att automatisera en process men att de även lade stort fokus på att underlätta de anställdas jobb för att bland annat minimera stressmoment, vilket kan liknas med det som Lacity och Willcocks (2018) beskriver om värde för anställda.

Vi har inte sett några exempel på det som Kirchmer (2017) och Aalst et al. (2018) beskriver som mer komplexa automatiserade processer men Head of Automation på telekomföretaget menade att den långsiktiga planen med förbättrad datakvalité ska underlätta för detta i framtiden. Detta skulle kunna tyda på att företagen i dagsläget inte är mogna för att använda mer avancerad automation.

Utmaningen med att automatisera rätt processer kan hanteras genom Lacity och Willcocks (2018) punkt i deras ramverk om "Conceive of RPA as an enabler of a larger business strategy", det vill säga inte bara att automatisera små bitar på olika ställen utan ha ett strategiskt långsiktigt mål med RPA. Exempelvis så som Head of Robotics på storbanken förklarade, att 60-65% av deras automationer har varit kopplade till deras regelefterlevnad och att det tyder på en långsiktig strategi för ökad regelefterlevnad.

## 5.5 Change Management

Gällande utmaningar kopplat till change management så beskrev samtliga företag att de har arbetat med detta, men att motståndet de mött sett annorlunda ut. I linje med det Harmon (2014) skriver så kunde Head of Robotics på tillverkningsföretaget beskriva utmaningen med ett visst motstånd hos de anställda mot förändringar. Även Lacity och Willcocks (2018) ramverk nämner att värdet av automationen behöver förmedlas till de anställda. Head of Robotics på storbanken menade att de försökte hantera denna utmaning genom att kommunicera RPA som ett sätt att hjälpa de anställda. Enligt Head of Robotics på tillverkningsföretaget så valde de att hantera detta genom att förmedla vinningen för de anställda genom att visa film på hur en RPA-robot fungerar och vilka processer den kan ersätta. Att detta visade sig vara ett effektivt sätt att hantera utmaningen på kan kopplas till Forslunds (2009) teori om att de negativa reaktionerna beror på rädsla eller oförståelse för tekniken. Head of Automation på telekomföretaget beskrev hur de valde att bemöta rädslan genom att införa ett ambassadörsnätverk vars uppgift var att förmedla fördelarna för de anställda med automation och därmed försökte minska oron bland anställda.

## 5.6 Övriga utmaningar

Likt det Markus och Tanis (2000) beskriver om continuous business improvement och att fortsatt utbildning ofta förbises av organisationer så menade Head of Robotics på storbanken att en viktig utmaning är hur de arbetar med vidareutveckling av robotar precis som med vanliga anställda. Det skulle kunna liknas vid en iterativ shakedown-process Markus och Tanis (2000) beskriver. Head of Robotics på tillverkningsföretaget nämnde också att ägandeskapet och därmed ansvaret för vidareutveckling var en viktig del i hur de hanterar utmaningen och

att deras lösning har varit att likna RPA-roboten vid en fysisk anställd som därmed får en chef.

Ginzberg (1981b) menar att det länge varit känt att en viktig aspekt vid utveckling av system är att ha stöd från ledningen. En liknande syn beskrevs av samtliga deltagare men med ytterligare en aspekt kopplad till vikten av att få stöd av IT. Ett sätt som Head of Automation på telekomföretaget har hanterat detta är genom att ha en styrgrupp för att få stöd av verksamheten. Detta kan kopplas till Willcocks et al. (2015) som också beskriver att det krävs stöd från IT. Vid mer traditionell implementering så har IT vanligtvis ett huvudansvar, men eftersom företagen inom RPA vanligtvis är mer businessdrivet så måste de även ha stöd från IT (Willcocks et al., 2015).

Ives och Olson (1984) beskriver att det inte alltid finns korrelation mellan att involvera användare och lyckade IS-implementeringar. Två av våra deltagare beskrev att detta dock har varit av större vikt än vad Ives och Olson (1984) beskriver, något som också stöds av Tait och Vessey (1988) som menar att det kan minska risken för misslyckande vid implementering. Det har bland annat varit ett sätt för företagen att säkerställa att utvecklingen har gjorts ändamålsenligt men också ett sätt att minska förändringsmotstånd. Tait och Vessey (1988) menar att involvering av användare ökar risker kopplade till tids- och kostnadsplaner inom projektet. Detta stöds av Head of Automation på telekomföretaget som menade att det tar längre tid att utveckla på detta sättet, men förklarade att det är nödvändigt. Dels för att skapa acceptans hos personal men även för att de kan processerna bäst och därmed behövs deras expertis.

## 6 Slutsats

Vårt syfte med uppsatsen har varit att undersöka hur företag har infört RPA i sin organisation, vilka utmaningar de har mött och hur dessa har hanterats. Därmed var vår forskningsfråga “Vilka utmaningar existerar vid införande av RPA?”.

Inledningsvis har vi konstaterat att främst två av att de undersökta företagen haft utmaningar som kan kopplas till det faktum att de har varit early adopters. Att de har varit tidiga med att införa RPA har påverkat hur det växt fram inom deras organisationer. Vi tror att anledningen till den diskrepans som finns mellan teorin och empirin gällande ROI till stor del beror på att de varit early adopters. Empirin tyder på att det finns hjälpmedel idag och en mognare och mer realistisk marknad som underlättar för företag som väljer att införa RPA i form av hur de organisatoriskt bör struktureras för att minimera eller reducera de risker eller utmaningar som annars kan uppstå.

I teorin förklarades att RPA:s stora fördelar ska vara att möjliggöra kostnadsbesparingar. Detta såg de undersökta företagen som en utmaning då det inte var så enkelt som att kortsiktigt ersätta en anställd med en robot. För att hantera förväntningar och långsiktiga kostnadsbesparingar har de kortsiktiga målen istället fokuserat på medarbetarnöjdhet, kundnöjdhet, automationskultur och utforskande av ämnet. De beskrevs som ett sätt att långsiktigt minska behovet av nyanställningar snarare än att kortsiktigt reducera antalet anställda. Vår uppfattning är att det har beskrivits på detta sättet för att hantera förändringsmotstånd i verksamheten då denna typ av kostnadsbesparingar inte påverkar befintliga anställda och därmed möter mindre motstånd.

De undersökta företagen har alla belyst utmaningar kopplat till organisationsstruktur på ett snarlikt sätt gällande vem som ska äga RPA-funktionen och därmed vikten av att få stöd från IT. Ett av de undersökta företagen beskrev utmaningar med federerade RPA-funktioner i respektive land och för att minimera risken för utvecklingsredundans hölls forum i syfte att underlätta kunskapsutbyte varje vecka.

Kopplat till utmaning gällande vad som automatiserades såg ett av företagen att automatiseringen skapade hål i organisationen när de endast försökte automatisera de processer som teoretiskt gav mest återbetalning. Denna utmaning hanterades genom att de tittade mer långsiktigt och införde strategier för att automatisera större delar inom organisationen vilket gjorde att deras portfölj av automationer blev mindre spretig.

Två av tre företag beskrev att de upplevt utmaningar kopplat till förändringsmotstånd, men alla tre arbetade med change management på olika sätt. Hanterandet av dessa var bland annat med hjälp av ambassadörsnätverk, styrgrupper, filmer för att förklara och avdramatisera RPA och generellt förmedla hur RPA kunde gynna de anställda. Involverande av personal från verksamheten vid utvecklandet av robotarna beskrevs av samtliga deltagare som ett verktyg för att skapa acceptans och säkerställa ett ändamålsenligt resultat.

Övriga utmaningar som beskrevs var hur säkerställandet av vidareutveckling och ägandeskapet för robotarna såg ut när de var sjönsatta och överlämnade till verksamheten. Två av deltagarna förklarade att ansvaret för detta tilldelades den chef som hade funktionellt ansvar, likt de gör med vanliga anställda.



Vårt resultat hade kunnat se annorlunda ut om vi hade undersökt andra deltagare eller branscher. Även mognadsgraden inom RPA på företagen tror vi har haft en inverkan på vårt resultat.

## **6.1 Förslag på vidare forskning**

Forskning kring RPA och hur det påverkar företag är inte så utbrett idag. Det kan vara intressant att genomföra en liknande studie som vi har gjort på andra företag för att se hur resultatet skiljer sig åt från det som vi har visat. Det kan också vara intressant att utföra en mer djupgående studie för att undersöka hur ett specifikt företag har påverkats av RPA och då till exempel intervjua flera personer, med flera roller, från samma företag.

# Appendix 1: Intervjuguide

## Inledande frågor:

1. Berätta lite om dig själv och hur din roll ser ut/såg ut på din arbetsplats?

## Generellt om RPA:

2. Hur skulle du beskriva RPA?

3. Vilka fördelar/nackdelar ser du med RPA?

## RPA på företaget:

4. Hur såg RPA ut och hur strukturerades det upp när du började din tjänst?

5. Vad ledde er in på RPA?

6. Hur ser det ut idag/när du lämnade din tjänst?

7. Hur har urvalet sett ut när ni har valt vilka processer ni ska automatisera med RPA?

8. Finns det processer som ni försökt automatisera men som ni senare insett inte lämpar sig för detta eller kunde gjorts annorlunda?

9. Vilka förändringar har genomförts med RPA?

10. Hur har (välj en eller flera av de som nämns i frågan ovan) processerna sett ut innan och hur ser de ut efter förändringen?

11. Hur har förändringen påverkat organisationen?

12. Har ni haft något förändringsarbete?

13. Hur har det tagits emot av berörda parter? Har de varit delaktiga i arbetet?

14. Hur involveras berörd part?

15. Hur utvärderar ni upp olika projekt/releaser?

## Avslutande frågor:

16. Har ni dragit några lärdomar sen ni började?

17. Vad är den största skillnaden enligt dig på företaget före införandet av RPA och nu?

18. Är det någon fråga du tycker att vi har missat eller finns det något annat du vill ta upp?

## Appendix 2: Transkribering D1

Intervjuobjekt: Deltagare 1

Längd: 65 min

1 IP: Först och främst, tack så mycket för att du ställer upp, och som sagt, det är fortfarande fri-  
2 villigt att dra sig ur om man vill det, det är viktigt att vi poängterar de bitarna på så sätt. Sen  
3 så kommer vi att spela in ljudet från intervjun bara för att få möjlighet att transkribera inter-  
4 vjun i efterhand om det känns okej för dig?

5  
6 D1: Absolut.

7  
8 IP: Bra, du har ju fått se frågorna, de är lite som du var inne på också såklart, de är ganska  
9 breda. Tanken för vår del är väl mer att hittar vi intressanta bitar så är det klart att vi kanske  
10 kommer ställa fler följdfrågor om dem. Vår idé har ju egentligen varit att, egentligen som sagt  
11 försökt hitta ett företag som faktiskt har jobbat med RPA. Vi har ju suttit och läst på detta  
12 ganska mycket nu och det känns fortfarande väldigt nytt på många sätt och vis. Det finns ju  
13 inte så mycket skrivit om det i Sverige, det finns ju lite uppsatser om det men det är väldigt  
14 mycket som är väldigt grundligt, därför vill ju vi gå in och kika lite mer på djupet, se hur det  
15 faktiskt har använts, vad som har varit svårt, finns lite, inte jättemycket, men lite teorier hur  
16 det ska göras. För det är egentligen inte så mycket som är prövat om det faktiskt så det är i  
17 verkligheten. Så det är väl lite det som är vårt syfte med vår uppsats.

18  
19 D1: Det finns ju någon bok, har ni sett den där, jag träffade dem på någon konferens för några  
20 år sen, Leslie Willcocks?

21  
22 IP: Du, det har vi, jag kan säga att vi har mer eller mindre läst allt som Leslie har skrivit, nu är  
23 det väl med Lacity, vi har tre böcker av dem och de har ju skrivit en hel del artiklar. Så de ver-  
24 kar vara de största inom ämnet en så länge i alla fall.

25  
26 D1: Han utger sig vara den enda akademikern som har publicerat någonting inom RPA, då  
27 gjorde dem det i alla fall men jag vet inte om det stämmer. Men, det är ett ämne som är lite  
28 hypat för att det är lätt att förstå. Det gör att varenda företag hoppar på det här och det låter  
29 häftigt med robotics, men utmaningen är att särskilja vad är hype, vad är sälj och vad är det  
30 som faktiskt går att få ut några benefits från. Jag tror generellt sätt är det mycket folk som har  
31 jobbat mycket med RPA och lagt ner mycket pengar på det men inte har nått breakeven på de  
32 investeringarna ännu. Det är en stor skillnad, att automatisera en process är ganska lätt men  
33 att sätta upp en organisation som kan hantera att 500 processer körs är något helt annat. Vad  
34 händer när databasen går ner, det är samma sak som om 500 anställda går hem och är sjuka  
35 då. Vad har man för rutiner då? Det finns massor med frågor men jag tycker att era frågor är  
36 öppna som sagt men jag tror att det är rätt frågor för att komma in på några av de delarna.

37  
38 IP: Men det är bra och det är väl lite det precis som du säger att det är många som, det känns  
39 som att mycket är hype och mycket är sälj och det är otroligt mycket av det som skrivs som  
40 kommer ifrån, ja egentligen försäljarna, även om vi har läst något om Willcocks, han har nå-  
41 gon artikel, men så står det någonstans att den är fortfarande i någon form av samarbete med  
42 Blue Prism. För det är väl också lite det, det är väl lite roligare och mer intressant för oss att

43 titta på ett företag snarare än att bara gå på vad säljarna säger för det är klart att de säger att  
44 det är kanonbra och att man bör göra såhär.

45  
46 D1: De har svängt lite också, för några år sedan var Blue Prism jävligt hårda i sin marknads-  
47 föring och bara liksom ”RPA är superenkelt”, ”anyone can do it”, ”IT doesn’t need to be in-  
48 volved”, ”business kan bara köra”. Nu börjar de bli lite mer realistiska och de fokuserar också  
49 mycket på hela den här biten hur bygger man en organisation som kan hantera det, vilka roller  
50 krävs, vilka processer krävs, så de har ju också massa material, finns sådana här operating  
51 models och många av de som säljer mjukvara säljer ju även professional service inom hur  
52 man kan sätta upp organisationen, hur skapar man ett Centre of Excellence som kan driva  
53 RPA i en organisation.

54  
55 IP: Det är lite det vi har förstått också, det har gått mer mot det, jag tror till och med att det går  
56 så långt så att man pratar om, vad heter det? center of ....., om man pratar om en påbyggnad på  
57 det... Men i alla fall, det märks lite i litteraturen att det går mer och mer mot det. Bra, först och  
58 främst, vill du bara berätta lite om dig själv och dels vad du gör idag men också vad du gjorde  
59 på Företag X när du var där?

60  
61 D1: Aa men precis, på Företag X så jobbade jag, jag började på Företag X efter examen och  
62 sen jobbade jag där med lite affärsutveckling, projektledare och sådär men som var mer och  
63 mer mot det digitala hållet och jobbade med diverse IT-projekt som produktägare från affärs-  
64 sidan. Sen egentligen genom det blev jag erbjudan en roll, för då hade Företag X några olika  
65 back-office funktioner som var hårt pressade på att leverera snabbare och bättre och högre  
66 kvalité, billigare och sådär. De hade börjat experimentera lite med RPA och det har man gjort  
67 inom lite olika delar i banken, någon i Finland, någon i Sverige och någon i något dotterbolag  
68 och sådär, alla höll på med att experimentera. Då sa man liksom aa great, det är bra att vi gör  
69 det och allting verkar liksom ganska lovande men vi kan inte tillåta att ha de små öarna som  
70 ploppar upp i organisationen, vi kan inte bygga samma kompetens på flera ställen. Så drog  
71 man egentligen i handbromsen för alla de här små öarna som ploppat upp och sa att vi vill  
72 skapa ett center of excellence då som håller ihop RPA för hela Företag X. Då var det jag och  
73 en till kille som då blev min chef som startade upp det här. Jag vet inte, ska ni prata med Kris-  
74 tina Grönvall också som Gustav också...

75  
76 IP: Mm

77  
78 D1: För hon var med i en av de här piloterna så hon var med ett halvår före mig och verkligen  
79 drog i de första trådarna med Blue Prism och hela implementeringen av den första roboten.  
80 Jag kom in kanske ett halvår senare när vi egentligen hade validerat hypotesen att det här var  
81 något vi skulle satsa på. Min uppgift var att bygga upp det för scale, att vi verkligen skulle ini-  
82 tiera det här. Så då så skapade vi en organisation egentligen för att hantera det här där vi cent-  
83 raliserade liksom mycket kring RPA, där jag då blev ansvarig, vi byggde en organisation som  
84 egentligen hade två ben, ett ben som vi kallar för operations eller ”the factory” som bara  
85 byggde robotar. De var utvecklare och controllers och analytiker, de jobbade i projekt med att  
86 bygga robotar. I mitt ben som hette Strategy and Methodology som handlade mer om vilka  
87 processer ska vi ha, vilken plattform ska vi ha. Allt som handlar om att inte bygga själva ro-  
88 boten men allting runt omkring. Vi ser till att utvecklarna har rätt verktyg, rätt processer, att vi  
89 är compliant, att vår infrastruktur är uppställd på rätt sätt så att vi kan vara GDPR-compliant.  
90 Alltså allt som inte handlar om att bygga en faktisk robot hamnar lite i mitt team. Så de två  
91 teamen, det ena teamet var tåget och mitt team som la rälsen egentligen framför tåget. Precis,

92 så det var min roll och den hade jag i två år ungefär och efter två år så var vi på någon form av  
93 plåtå där vi hade gått live med robotar motsvarade ungefär 250 fulltidsanställda och då slutade  
94 min chef och samtidigt så flyttade vi in robotics-organisation till en annan del i banken och vi  
95 gjorde lite förändringar sådär. Då tyckte jag och några till att det var ganska, passade ganska  
96 bra att hoppa av och så fick några andra hoppa på och ta det till nästa nivå. Så då var vi ett  
97 gäng som slutade samtidigt ungefär och då gick jag från Företag X och började på mitt nuva-  
98 rande företag där jag är idag. Här gör jag egentligen samma sak igen, jag liksom, de har och  
99 tycker det fungerar bra men vill nu skala upp det. Så nu bygger jag egentligen samma sak här.  
100 Så jag jobbar fortfarande med RPA men även lite bredare, bredare roll här där jag jobbar med  
101 liksom virtuella agenter och chatbots och sådär. Men som sagt så jag har jobbat med RPA i tre  
102 år nu ungefär så jag kan ämnet bra tror jag.

103

104 IP: Det är väl länge för att vara i den branschen om vi säger så.

105

106 D1: Ja, men alltså det är det som är kul inom ett sånt här område. Kristina då som var liksom  
107 ett halvår före mig, hon var ju redan då den mest erfarna i Norden på det här liksom och hade  
108 jobbat med det i tio månader och varenda konferens, för Företag X var ju tidiga, och varenda  
109 konferens vi åkte på, så var ju alla, det gav ingenting för oss, det var ju ingen som riktigt  
110 visste mer än att man kunde pilotera. Men det var ingen som på allvar kunde prata om det och  
111 vad som faktiskt fungerar och inte fungerar.

112

113 IP: Vad var det jag tänkte på? Jo den här, du jobbade på det som hette Strategy & Methodo-  
114 logy och det är alltså en av delarna i Företag X Centre of Excellence, eller hur ser det ut?

115

116 D1: Ja exakt, vi hade en som var head of Centre of Excellence och så under där hade vi egent-  
117 ligen hade vi tre.. Centre of Excellence var både en linjeorganisation och en virtuell organisat-  
118 ion kan man säga. Det vi hade egentligen var tre team.. vi hade det som kallades "the factory"  
119 eller operations och så var det mitt team som var Strategy & Methodology, jag hade rent antal  
120 anställda så var det väldigt stor, vi hade kanske 50 personer som byggde robotarna och så var  
121 vi fem personer i mitt team. Så mitt team var mycket mindre. Sen hade vi ett tredje egentli-  
122 gen, ett IT-ben som var ansvarig för den tekniska plattformen. De låg linjemässigt under IT  
123 men ingick även i vårt Centre of Excellence virtuella organisation för det var viktigt att vi  
124 skulle vara nära dem, men vi hade liksom ett IT-ben. Man kan väl säga att det var generellt  
125 för Företag X, den stora utmaningen hela tiden. Vem ska äga Robotics, är det business eller  
126 IT? Är det business eller IT? Det debatterades i varenda möte under tre års tid. På bank är det  
127 inte så lätt att bara säga att business och IT ska jobba ihop och vi ska vara ett och såhär. Det  
128 finns massa regulativa krav som säger att IT får inte ha tillgång till några produktionsmiljöer,  
129 de får bara tillgång till test. Business får inte ha tillgång till utvecklingsmiljöer men bara pro-  
130 duktion. Business får inte utveckla någonting säger man också, man får inte ha en business-  
131 person som bygger kod. Att bygga en robot, är det att bygga kod? Nja, inte i verktyget men  
132 man kan ju göra det och någonstans skapades ju någon kod. Samtidigt vet man att man för att  
133 bygga en bra robot behöver ha tillgång till produktion för att bygger du en robot mot en test-  
134 miljö och sen slänger den i produktion så vet du att den inte kommer fungera för att det är  
135 skillnad mellan miljöerna, framförallt inom Företag X. Det är ett härke med att definiera de  
136 här rollerna vad som ska ligga var, så därför la vi in det under samma Centre of Excellence i  
137 alla fall för att koordinera det men i praktiken var det fortfarande mycket, vi hade våra utveck-  
138 lare under business faktiskt för att vi argumenterade att det inte var skapa source code och att  
139 vi behövde produktions-accesser och därför låg våra RPA-utvecklare under business. Men det  
140 gjorde att det var jättesvårt för dem att få tillgång till typiska IT-verktyg och sådär för då

141 tyckte IT att varför ska ni ha tillgång till det här, ni är ju business? Men ni heter samtidigt  
142 RPA Developer så det där var ett ständigt jox medan här på mitt nuvarande företag är det  
143 mycket mer lössläppt för att vi är inte under samma regelverk så här har vi våra utvecklare un-  
144 der IT vilket jag tror är rätt att ha, men de har tillgång till produktion. Aa, det var ett litet sido-  
145 spår men just det här vem äger Robotics? Är det business eller IT är fortfarande en lite stor  
146 fråga och jag tror att det är traditionell software development, då har man en businessperson  
147 som jobbar med krav och sen lämnar man över det till IT som bygger det. Med RPA så är ba-  
148 lansen lite annorlunda för att bygga en robot, jag var inne på era Linkedin så såg jag att någon  
149 av er hade UiPath-ackrediteringar, det är liksom att bygga en enkel robot är inte så svårt. Det  
150 tuffa är att hitta rätt processer, att få ut rätt, att kräma ut rätt efficiency ur organisationen, vilka  
151 processer ska vi automatisera, vad blir följderna av det? Hur kan vi göra om processerna för  
152 att kunna automatisera ännu mer? Så business analyst-delen blir större, och sen att bygga  
153 själva roboten baseras på väldigt definierade krav, är inte lika komplext som när man bygger  
154 en vanlig applikation. Samtidigt så krävs det av utvecklaren en mycket mer processförståelse,  
155 det är väldigt svårt att jobba i en vattenfallorganisation med RPA, komma med krav som ut-  
156 vecklaren bygger. Ofta är det när man har byggt det första processlagret eller sådär, det är ofta  
157 då man lägga på mer och mer, sambandet och hur en business analyst som utvecklare jobbar  
158 ihop med extremt viktigt inom RPA, så det går heller inte att separera dem utan vi vill gärna  
159 att våra utvecklare jobbar direkt mot den som faktiskt är expert på processen. Så att du behö-  
160 ver samarbeta mellan requester eller business och utvecklaren på ett helt annat sätt än vad vi  
161 har börjat göra, och det är väldigt bra för det sätter alla våra, vi behöver göra det egentligen på  
162 vanligt IT, i utvecklingen också. Bara att där går det att jobba på mindre moderna sätt och  
163 fortfarande leverera grejer men med med RPA måste vi jobba superagilt och jobba supernära  
164 mellan business och IT.

165  
166 IP: Jag kan tänka mig att det är ett bra sätt att tvinga in folk i att det måste göras såhär, annars  
167 kommer det ändå inte bli bra utav det ändå. Vad var det jag tänkte på? Jag kommer inte på  
168 det. Ja, och sen är det väl så att just med RPA så känns det som att det väldigt många som du  
169 är inne på, man gör kanske någon liten bit av det, man provar på det eller testar att automati-  
170 sera en viss bit och sen så vill man bygga på det men tittar man på mer vanlig mjukvaruut-  
171 veckling så är det ju väldigt mycket mer, klart att det är en del analys men sen så är det nå-  
172 gonstans full release av system eller program eller vad det än må vara medan RPA känns  
173 mycket mer som att det är något man fortsätter att utveckla, det är mer naturliga att man forts-  
174 ätter med att kontinuerligt utveckla och förändra befintliga automationer också.

175  
176 D1: Ja och en robot är ju en process, en process typiskt sätt förändras ganska ofta. Man får ju  
177 göra små tweaks, man vill lägga till en till produkt eller ta bort en produkt eller lägga till bara  
178 en e-postadress till någon som ska ha en notifiering när det går fel. Maintenance-biten är  
179 mycket större på en robot än vad den är på ett IT-system, typiskt sätt så bygger man ett IT-sy-  
180 stem under en viss tid och sen testar man det väldigt noggrant under några veckor och sen sjö-  
181 sätter man det och sen ligger det där och fungerar. Fungerar det inte så är det en incident som  
182 får största attention. En robot är lite mer att man bygger den, sätter den i produktion och sen  
183 vet man att den kommer fungera i sex dagar, sen efter sex dagar då är det någon som har änd-  
184 rat format på en excelfilen så att roboten inte vet hur den ska fungera och då måste man  
185 snabbt in och tweaka så det är mycket mer pågående arbete hela tiden med robotarna. Det är i  
186 sakens natur, men det gör att processerna runt omkring måste anpassas, så när man bygger ett  
187 IT-system, på Företag X så har man ett sånt här change management-processer där man från  
188 färdig kod till produktion tar 10 dagar för att det ska gå igenom massa olika kommiteér som  
189 ska approva medan en robot när den går ner om man ändrar den, den måste kunna komma upp

190 inom en timme igen. Så processerna runt omkring måste anpassas för den typen av utveckling  
191 där man snabbt kan fixa någonting och snabbt kan ändra. Det kan räcka med en sådan grej att  
192 det helt plötsligt dyker upp ett popup-fönster i ett av systemen och roboten har inte lärt sig hur  
193 den ska hantera den popopen och då måste man snabbt kunna göra det. Det tar fem minuter  
194 och sen skicka upp den snabbt igen så det är mycket mer en iterativ process och vi har ju mor-  
195 ning standups varje morgon där vi har ungefär 100 processer live här på mitt nuvarande före-  
196 tag och vi har alltid minst tre eller fyra som har failat under natten som vi snabbt behöver fixa  
197 någonting så vi spenderar alltid första timmen med att justera lite. Men det gör att det också  
198 blir, rent organisatoriskt, maintenance-arbetet blir mer, för varje ny robot du sätter i produkt-  
199 ion, desto mer tid kommer du behöva spendera på att underhålla de här processerna. Så att om  
200 du har tio utvecklare och allt annat lika, efter en viss tid kommer alla tillslut jobba med bara  
201 maintenance. Om du vill bibehålla samma leveranskapacitet så behöver du addera utveckl-  
202 ingskapacitet hela tiden för ju mer du bygger desto mer kommer du behöva lägga på main-  
203 tenence.  
204

205 IP: Mm, det är klart. Speciellt när det blir som du säger att under natten kan det ha hänt saker  
206 och då är det klart att det är rätt mycket att förbereda lite beroende på vilka processer som på-  
207 verkas eller vad det är som påverkats under natten så är det klart att det kan vara olika kritiska  
208 nivåer på det också.  
209

210 D1: Absolut, så det är också en sån här mognadsgrej med vilka processer ska man automati-  
211 sera? Om vi automatiserar något väldigt kritiskt vad har vi då för business continuous process  
212 för det? Om vi automatiserar något som är väldigt kritiskt då kanske det är så att vi inte vågar  
213 ta bort dem som kan den här processen manuellt och om vi inte vågar göra det, har vi då vun-  
214 nit något med automationen? Det är också en fråga som jag har drivit ganska mycket  
215 här, med automation? För det är en sån grej som många missar, vad är syftet med det? Är  
216 det att öka kvalitén eller är det att kapa kostnader. Om det är att kapa kostnader då måste man  
217 särskilja på, vi brukar prata om att en robot kan ge time back to business, en robot kapar inte  
218 kostnader men en robot kan ge tre timmar tillbaka till ett team. Med de tre timmarna innebär  
219 ju inte att man kapar sina kostnader med tre timmar utan då måste man ju göra ett aktivt val  
220 att någon jobbar tre timmar mindre eller att vi göra någonting annat de tre timmarna och det  
221 är en väldigt stor skillnad, vi kan summera allting som robotarna gör, till att de motsvarar 250  
222 anställda men det innebär ju inte att du har kapat kostnader motsvarande 250 anställda om vi  
223 inte aktivt går in att faktiskt låta folk gå eller göra andra saker och sådär. Det steget är något  
224 helt annat, där krävs det att man ska vara ganska mogen för att det är också, det handlar om  
225 vilka processer man prioriterar, på Företag X tror jag ofta exemplet, vi kan automatisera, eller  
226 säg mitt nuvarande företag, vi har call-centers, vi har 30 000 agenter som sitter över hela värld-  
227 en, vi kan automatisera "start of day" till exempel som är att alla system startar upp per auto-  
228 matik så att de slipper sitta och logga in i alla system på morgonen. Det kanske ger 45 sekun-  
229 der till 30 000 anställda. Summerar man det så blir det, det blir ju ganska mycket, det blir som  
230 15 heltidsanställda totalt. Men om vi hade gjort det, vad hade den faktiska vinningen varit?  
231 Hade inte det varit då att 30 000 anställda tog det lite mer soft under morgonen? Då är det  
232 bättre att kanske fokusera på en enskild arbetsuppgift på en enskild arbetsplats och automati-  
233 sera och sen plocka bort den gubben. Då har vi verkligen kunnat kapa ut en kostnad. Så det är  
234 också ett tankesätt att ta med sig tror jag.  
235

236 IP: Mm, och lite det du säger, skulle du säga att Företag X, när man började med RPA, var det  
237 ett sätt att reducera kostnader eller var det ett sätt att få tillbaka timmar till företaget?  
238

239 D1: Nej men det skulle jag säga var ett sätt att reducera kostnader, det var ursprungstanken.  
240 Men Företag X gjorde massa fel i början, vi automatiserade allt som kom i vår väg, även  
241 massa små processer och det var återigen, det var massa hype och ingenting var omöjligt, allt  
242 skulle automatiseras så vi byggde upp 50-70 processer som var väldigt komplexa men små  
243 som vi såg sen efter 1,5 år att det här är ju billigare att göra manuellt från Polen än att ha ut-  
244 vecklare som sitter, och licenser och plattform för att köra de här robotarna. Så vi, efter två år  
245 tog vi bort några robotar och skickade tillbaka för manuell hantering för att volymerna var så  
246 små så att det var faktiskt billigare att göra det manuellt.

247  
248 IP: Mm, vi har insett lite det också när vi har kollat på det att det blir lite, det har blivit lite en,  
249 det diskuteras om det är en ersättare av just outsourca ut det men det är precis som du säger  
250 att det har att göra med vilka processer det är. Men just att man kan kanske flytta tillbaka  
251 vissa processer in i företaget om man nu kan göra det billigare genom att automatisera dem.  
252 Men det är väl också lite därför Willcocks har kommit in på det, han har ju skrivit en hel del  
253 om outsourcing sen tidigare och har säkert kommit in på detta av den anledningen skulle jag  
254 tro.

255  
256 D1: Aa säkert. Jag tror man ska se det som ett sätt att, eller som ett komplement till, det finns  
257 ju massa olika frameworks, "sesam?!" och allt vad det heter, där man tittar på olika sätt att  
258 hitta processeffektivitet och vissa processer är säkert bättre att outsourca medan vissa proces-  
259 ser kan vara lämplig för automation. Sen är det också lite, det är två sätt egentligen tycker jag,  
260 tankesätt kring automation med RPA, ett är ju att man tittar på vilka processer har företaget  
261 idag som är manuella, som är repetitiva och regelstyrda och vilka av dem hade vi kunnat auto-  
262 matisera. Det är en del i det. Men ett annat sätt att se det på är att säg att vi har ett kontor här  
263 eller ett nytt våningsplan med 100 anställda, de är väldigt billiga, älskar att göra tråkiga saker  
264 och gör det med väldigt bra kvalitet, om du har ett sånt våningsplan med den typen av an-  
265 ställda, vad hade vi då bett dem att göra? Då kanske vi hade bett dem att göra massa idiotgre-  
266 jer som vi inte ber våra anställda om, vi kanske hade bett dem att, varenda gång någon har va-  
267 rit inne på ett bankkontor så skickar vi ett sms tre timmar senare och bara tackar för att de har  
268 varit där och att de är välkomna tillbaka. Det kanske vi säger till våra bankrådgivare att de all-  
269 tid måste göra det, det är för mycket att hålla koll på, men våra robotar hade kanske enkelt  
270 kunna göra det. Vi har robotar som till exempel, på mitt nuvarande företag spelar vi in alla  
271 möten vi har, vi har robotar som döper om dem filerna varje dag för att det ska bli enklare för  
272 våra analytiker att hitta dem sen. Det är också en sån idiotgrej, vi hade inte bett alla våra agen-  
273 ter att döpa om alla filerna manuellt för att det hade inte varit värt det men nu har vi RPA och  
274 vi tycker att det är bra och då kan vi göra det. Så det är också ett sätt att hitta nya arbetsupp-  
275 gifter eller hitta nya saker som kan hjälpa verksamheten, inte bara ersätta befintliga processer.

276  
277 IP: Mm, det blir nog en väldigt stor förändring tror jag när man precis har kommit in i det och  
278 precis som du säger när man väl har mognat lite mer i det och släppt det här att man ska auto-  
279 matisera allting mest för att vi kan göra det. Så blir det nog enkelt ja, att man bara tittar på  
280 okej, det är en bra analogi du kör just med det här om vi har ett våningsplan, vad skulle dem  
281 fått göra för någonting, vi kanske inte sätter det absolut svåraste på dem utan då enklare grejer  
282 som de kan göra väldigt bra och förhoppningsvis med så få fel som möjligt.

283  
284 D1: Ja, och där jobbar ju vi med mycket av dem propåerna vi får till RPA-teamet säger vi nej  
285 till, för att vi tycker att det finns bättre sätt att lösa det på eller sådär. Men ofta handlar det om  
286 att vi automatiserar en liten del av det, att man tittar på om den här processen A till Ö, aa men  
287 vi kanske automatiserar A till C och sen D har vi någon annan typ av teknisk lösning och sen



288 den övriga delen hjälper vi till att optimera lite och sen skickar vi resten till lågkostnadsland  
289 eller sådär. Då hittar man en kombination av olika verktyg.

290

291 IP: Jag tänkte också på det du sa innan med att när ni väl skulle förändra något så fanns det  
292 change management processer, var inom organisationen, var det center of excellence som var  
293 för det eller var ligger ansvaret att faktiskt rulla ut förändringen?

294

295 D1: Aa men change management kan betyda två väldigt olika saker inom affärssidan eller IT-  
296 sidan. Change management inom IT handlar mer om processerna hur vi pushar ny kod till  
297 produktion men på business-sidan mer om hur ser vi till att vi får en förändring i företaget och  
298 driver på. Jag antar att ni menar den sista där.

299

300 IP: Mm

301

302 D1: Center of Excellence hade ett helhetsansvar, dels att leverera robotar, billigt och effektivt,  
303 med kvalitet och allt det med compliance. Vårt ansvar var även att driva RPA-implementation  
304 i banken. Så vi jobbade jättemycket första året med kommunikation, vi besökte varje led-  
305 ningsgrupp i banken. Pushade vad är det här, hur kan vi använda det? Så vi var ju verkligen  
306 ansvariga också för att driva på och nu vet jag att efter jag har slutat så har Centre of Excel-  
307 lence pushat mer att varje affärsområde ska få som KPI också hur mycket de har automatis-  
308 rat med RPA. Så det var ju typiskt en sån grej som också var Centre of Excellences ansvar att  
309 vi faktiskt drev på så att det blev en förändring i hur affärsenheterna mättes.

310

311 IP: Mm. När man kommer ut i organisationen och pratar om RPA oavsett om vi pratar med  
312 operations eller backoffice eller om vi pratar med ledningsgruppen, vad får man för respons?

313

314 D1: Jag tror att i mycket av de här generella dokumenten som finns så pratar man om att  
315 change management är viktigt så folk inte blir rädda att förlora jobbet och sådär. Men på Fö-  
316 retag X och inte heller på mitt nuvarande företag så är det inte något som vi har stött på, inte  
317 direkt i alla fall. Det finns en generell förväntan på många företag att man effektiviserar hela  
318 tiden och det här ser man bara som ett steg i det. Reaktionen är ju såklart ett resultat av hur  
319 man kommunicerar och vi kommunicerar mycket som att RPA är ett sätt att hjälpa våra män-  
320 niskor och att "bring the robot out of the human". Så folk är ofta väldigt fascinerade för att det  
321 är så lätt att beskriva, folk fattar direkt. Så folk är ofta väldigt fascinerade, folk har ofta frågor,  
322 folk har lite svårt att förstå skillnaden mellan RPA och AI, det är två helt olika saker och då  
323 måste man förklara det. Det har ingenting med varandra att göra enligt min mening. Fler fun-  
324 deringar är väl också typiskt att vad kan man göra? Ofta är det någon som säger "Jag har den  
325 här rapporten jag sitter med varje måndag morgon, hade den kunnat gå att automatisera?".  
326 Tekniskt sätt hade det nog kunnat gått men eftersom det bara är du som gör det och du gör det  
327 en timme i veckan så är det troligtvis inte värt att lägga tid och energi på. I ledningsgrupper  
328 kanske det handlar mer om vad är en kostnad för det här? Om man jämför det här med en  
329 outsourcing eller en mänsklig FTE, hur mycket kostar då en robot? Den typen av frågor.

330

331 IP: Mm. Men känner du att det var väldigt mycket krav på att leverera return on investment  
332 tillbaka till ledningsgruppen eller dem kunde någonstans köpa att vi var ganska tidigt i RPA-  
333 skedet och vi behöver utforska det lite mer innan vi behöver se att det faktiskt ger någonting?

334

335 D1: Det är en superbra fråga. Första två åren var det go, no limits, vi bara blundar och gasar.  
336 Vi anställde hur mycket folk som helst och bara körde. Sista året så var det någon som

337 började förstå att shit, vi kanske ska kolla så det här är en bra investering också så då blev det  
338 mycket mera att vi mätte kostnaden för alla som jobbade med RPA och vinningen som det ge-  
339 nererade. Så det där svängde lite efter en tid. Jag tror att det var ganska bra att vi i början bara  
340 gasade och satsade för att du har inte en return on investment direkt utan det handlar om att  
341 bygga kompetens och bygga en plattform och sådär. Medan när vi efter två år hade mycket  
342 processer så började vi titta på hur kan vi göra RPA-organisationen så effektiv som möjligt?  
343 Men i början så var det ganska mycket motorväg utan att vi behövde argumentera så mycket  
344 för varför vi behövde mer pengar.

345  
346 IP: Ja och någonstans så det underlättar. Måste var ganska svårt att i ett så tidigt skede nästan  
347 behöva motivera allting när det blir väldigt mycket att det är nytt, det handlar om att utforska.  
348

349 D1: Ja, och så är det generellt och inte bara RPA. Min förra kollega Mattias på Företag X.  
350 Han pratade ofta om på olika föredrag och så här, han säger att business cases är dött, ingen  
351 jobbar med business cases längre. För att det går inte att veta för att med ny teknologi handlar  
352 det om att man måste testa och sen utvärdera. Du kan inte sitta och göra ett business case up-  
353 front. Jag tror att det är en liten överdrift men jag tror att det ligger någonting i det att det är  
354 väldigt svårt att på förhand veta exakt var det kommer att föra oss. Det handlar inte bara om  
355 att ersätta en person utan det är en helt annan, du har så mycket andra påverkansfaktorer också  
356 så det handlar mer om att veta i vilken riktning vi vill investera och sen vara agil i det utan att  
357 varje enskilt case måste betala av sig självt.

358  
359 IP: Ja, jag kan som sagt, RPA blir nog också, det är nog enklare skulle jag tro med change  
360 management ändå någonstans av den enkla anledningen att det är precis som du säger, det är  
361 rätt spännande. Det blir lätt så att någon kommer upp med en idé hur skulle vi kunna göra det  
362 här och även om det inte blir så, så någonstans redan där är det enklare att få en acceptans för  
363 det.

364  
365 D1: Absolut, och det är ju på något sätt det som jag tycker är så kul med att jobba med det  
366 här. Att det är lätt för folk att först det man gör och folk tycker att det är lite häftigt. Det gör  
367 att det är ganska lätt att prata om. Det går ju också att förenkla det väldigt mycket, vi gör det  
368 repetitivt, vi gör det människor gjorde tidigare, tänk er ett excelmakro fast för hela datorn. Det  
369 är ganska lätt att sälja in det och det gör det.. Det är en av mina saker varför jag tycker det är  
370 så kul att jobba med det, att människor förstår den positiva påverkan.

371  
372 IP: Ja, och det är inte så svårt som att “nu ska vi sätta oss och knacka kod ett tag så återkom-  
373 mer vi när någonting funkar”. Utan det är mycket mer hands on på något sätt även med ut-  
374 vecklingen av det. Men om vi tittar på själva.. Du har ju varit inne redan på det såklart, men  
375 när man väljer vilka processer man vill automatisera, fanns det något mer sofistikerat sätt som  
376 ni utvärderade det på eller hur fungerade det?

377  
378 D1: Aa men där så byggde vi egentligen en template i Excel bara och där har det kommit, nu  
379 finns det massa verktyg för detta. Blue Prism har sin portal, ett online-verktyg där man kan få  
380 svara på massa frågor om processen och sen så säger den typ, ja, det är bra. Men där byggde  
381 vi ett evalueringsverktyg där man kan lägga in parametrar om processen, är den regelstyrd, är  
382 någon av applikationerna bakom Citrix, vad är volymen, vad kostar det idag och sådär. Sen  
383 utifrån det så gav den en indikation på vad som var bra eller dåligt. Jag kan snabbt slänga upp  
384 här och visa bara för här förändrade vi efter ett tag på Företag X hur vi såg det här.

385

- 386 IP: Använde ni det verktyget strikt eller fanns det undantag?  
387
- 388 D1: Jag skulle inte säga strikt men det var mer basic principle för sen helt plötsligt så kommer  
389 något som måste göras för att det är någon compliancegrej eller det har ett jättestort kund-  
390 värde och då får man ju se förbi vissa av dessa bitarna. Nu ska vi se... Ser ni min skärm nu  
391 eller?  
392
- 393 IP: Den laddar... Nu så, nu ser vi den.  
394
- 395 D1: Nej men vi tittade lite, det finns en sån här business prioritisation matrix som är nog en  
396 standard modell som alla använder sig av.  
397
- 398 IP: Aa, den känner jag igen.  
399
- 400 D1: Den är väldigt basal. Aa men, volym och komplexitet, något som vi gör mycket av och är  
401 enkelt är såklart det som vi ska börja med. Varenda leverantör har nog någon motsvarighet till  
402 detta. Men det vi ändrade lite på Företag X var att det där räcker inte riktigt. Om vi bara gör  
403 så då finns det en risk att vi får en messy portfolio så om vi tänker att det här är en process  
404 och det här är en annan process eller ett område och det är ett annat område och här har vi  
405 fyra olika områden. Så plockar vi dem största bitarna bara, då har vi bara gjort massa hål i or-  
406 ganisation överallt där vi har tagit lite här, lite här, lite där och lite där. Det blir ganska svårt,  
407 dels att ha kompetens för varje område ser lite olika ut, det är olika applikationer, det är olika  
408 stakeholders och så där. Så det vi försökte göra då var istället att försöka få ihop det mer, vi  
409 väljer ett område så går vi bananas där och automatiserar mycket mer. Det gör att vi har  
410 mycket enklare att bygga kompetens inom det området, vi arbetar upp relationer med de som  
411 jobbar där, det blir mycket enklare att faktiskt ta ut benefits där, att vi faktiskt kan realisera  
412 någonting. Så det har, det var en svängning som vi gjorde, att vi gick ifrån att bara titta på det  
413 här och bara plocka saker från högra hörnet vilket gjorde att vi fick en spretig automations-  
414 portfölj. Men när vi sen började titta mer på att okej här har vi ett område som vi tror det finns  
415 mycket potential, och inte bara titta på de enskilda casen och fokusera på det, då lyckades vi  
416 även höja vår leveranskapacitet.  
417
- 418 IP: Ja och det är klart att någonstans i det långa loppet så borde det också vara enklare att vara  
419 precis som du säger att köra ett område i istället för man slipper någonstans börja om på ny  
420 kula när man ska in på nästa område och försöka automatisera något litet där. Det finns redan  
421 en acceptans.  
422
- 423 D1: Ja men exakt, bara acceptans, men även, på Företag X var det en sån grej som att bara få  
424 access rights till systemen är lite knöligt. Men när du är inom ett område till exempel retail  
425 banking backoffice då kanske du redan fick access till sju system vid första processen, och för  
426 den andra processen så kanske du kan återanvända fem av dem. Så då har man ganska mycket  
427 igång och det kanske är samma person som är expert på samma process så att man har redan  
428 ett bra upparbetat sätt.  
429
- 430 IP: Fanns det, var det mycket lyckade, kanske inte automatisera fullt ut men en liten annan  
431 modell på Företag X?  
432
- 433 D1: Vad sa du att?  
434

435 IP: Var det mycket ni lyckades automatisera på det här sättet alltså där ni valde istället ett helt  
436 område att automatisera så mycket så möjligt?  
437

438 D1: Ja, men i praktiken så gjorde vi tillslut både och. För att det är lite svårt när någon kom-  
439 mer med saker uppe i högra hörnet och säga nej till det. Det vi gjorde var att fortsätta jobba så  
440 men även skapa dedikerade team som till exempel inom wholesale banking, det är företags,  
441 den del av banken som är ansvarig för alla stora företag, alla börsnoterade företag. Där skap-  
442 ade vi ett team som bara jobbade med Wholesale banking och satt hos dem och bara gjorde  
443 deras grejer. Dem jobbade sådär och tittade bara på deras och hur en end to end process kunde  
444 hålla ihop. Samtidigt som vi då hade parallella team som fortsatte att plocka de här quick win-  
445 sen från olika delar. Jag tror att man behöver göra både och.  
446

447 IP: Mm, att det behöver finnas någon balans i det, det är kanske svårt att tro att man kan göra  
448 bara det ena eller andra.  
449

450 D1: Ja absolut.  
451

452 IP: Vad tänkte jag mer på? Lyckades ni mäta någonting i form av alltså kundperspektiv?  
453 Kunde ni se på några faktiska förändringar i kundnöjdhet eller var det någonting ni lyckades  
454 mäta där som ett resultat av automation?  
455

456 D1: Ja, tror det var några enskilda processer där vi kunde påvisa att vi kunde leverera snabb-  
457 bare eller sådär. Lite skulle jag säga.  
458

459 IP: Det är klart att det är väldigt svårt också med tanke på att det blir så himla generellt, har  
460 läst någonstans att det är klart att det är bra att lyckas skapa värde på alla ställen men det är  
461 precis så att det är inte alla processer som direkt påverkar kunder så kanske det inte gör så stor  
462 skillnad att det faktiskt kommer ge någon mätbar effekt kanske.  
463

464 D1: Nej, men det är klart att om vi kan leverera snabbare med högre kvalitet och allting så är  
465 det klart att det påverkar kunden i slutändan och det kanske är färre kunder som det blir fel  
466 för, kanske inte behöver ringa in till kundservice. Men det är alltid svårt att mäta den direkta  
467 relationen mellan roboten och kundupplevelsen  
468

469 IP: Mm, precis.  
470

471 D1: Däremot så såg jag att medarbetarenöjdheten ökade i områden där vi hade mycket robo-  
472 tar. Så tvärtemot vad vissa säger att medarbetare är så rädda för det här och att det är en fiende  
473 mot dem så såg vi att det snarare kunde öka medarbetarenöjdheten.  
474

475 IP: Ja, och precis det du nämde där att “take the robot out of the human” någonstans att visst,  
476 och du nämde exemplet med de 45 sekunderna för att logga in i era system. Även om det  
477 känns som en liten grej men ju mer sånt man kan lyckas ta bort ur anställdas arbetsdag desto  
478 mindre irritationsmoment finns det så det är klart att det måste ge väldigt...  
479

480 D1: Precis, det kanske gör att de är lite trevligare i sitt första samtal. Vem vet?  
481

482 IP: Svårt att mäta, men kan absolut vara en korrelation däremellan.  
483

484 D1: Ja, och med det sagt så är det väldigt svårt med de här modellerna där man ska efter vissa  
485 parametrar ska bestämma vilka delar som är den bästa processen att automatisera för att jag  
486 tror att man behöver vara affärsdriven och ha en känsla för hur kan vi skapa en vettig situation  
487 här och allt kanske inte går att räkna hem i excel utan vissa saker kanske är en mer känsla från  
488 affären vad som är bra.

489  
490 IP: Har du något exempel på någon process som bara var så att ni satte igång det men sen bara  
491 insåg att det här är inte alls, det ger oss absolut ingenting. Eller man har provat ett litet tag  
492 ändå?

493  
494 D1: Ja, vi hade någon mardrömsprocess som handlade om någon form av rapportering till fi-  
495 nanspolisen på vissa transaktion som de kan begära ut. Finanspolisen tyckte att Företag X  
496 hade dåliga, det tog för lång tid att få svar, och då byggde vi någon process som skulle göra  
497 det istället med automation. Men den processen var så väldigt tight med SLA:er så det var su-  
498 perviktigt att den alltid fungerade och den var alltid tvungen att ligga standby och ligga till-  
499 gänglig om det skulle komma en förfrågan vilket också är dyrt. Då ligger roboten och inte gör  
500 någonting och bara kostar licens. Det var massa tekniska grejer som gjorde det svårt så den  
501 inte fungerade. Affärssidan var bara, inte så positiva om man säger så. Så det var en sån pro-  
502 cess som jag tror att vi från början inte skulle ha gjort. Det blev bara fel, och det handlade nog  
503 om att affärssidan inte riktigt förstod premisserna och man tyckte att RPA bara superbra, allt  
504 går 24/7, det är billigt, det är pålitligt och sådär. Så det vi missade där var kanske att få affärs-  
505 sidan att förstå vad faktiskt vårt erbjudande var från RPA-sidan.

506  
507 IP: Var det mycket processer som låg igång? Om vi säger längre än bara kontorstid? Eller vad  
508 det så mycket som internt stöttande?

509  
510 D1: Nej men vi körde mycket 24/7. Det är ett sätt, licensmodellerna är ju så typiskt sätt att du  
511 betalar en licens och en licens gör att man kan köra robotar på en resurs 24/7. Så att inte köra  
512 saker på natten är onödigt, att ha två licenser som man bara används dagtid så är det bättre att  
513 ha en licens som körs 24/7. Det handlar också lite om vilka processer det är och business case.  
514 En process som kan köras på natten är typiskt sätt billigare än en som bara körs på dagen. Så  
515 det var också något vi fokuserade jättemycket på Företag X på efter det första året. Första året  
516 körde vi bara och köpte massa licenser. Sen hade vi ett extremt fokus på licensanvändandet,  
517 hur kan vi optimera det? Schedulera processen på ett smartare sätt med olika verktyg och det  
518 är också en hel vetenskap om hur man bygger ett kontrollrum som kan optimera licensanvän-  
519 dandet.

520  
521 IP: Utvecklade ni den biten också så det var mer ni kunde återanvända, eller var det mer att  
522 man utvecklade en process från A till Ö när det väl var dags, sen så gjorde roboten den pro-  
523 cessen?

524  
525 D1: Där finns ju också jättemycket såhär, teorier, eller finns också företag som försöker sälja  
526 object libraries så man jobbar modulärt och man bygger en grej som man sen bara kan plocka  
527 från en hylla. Det var också, i början hade vi någon teori om att vi bara skulle bygga en massa  
528 objekt. Sen att business personen själva kunde mappa ihop dem till sin egen lilla process och  
529 sådär. Men i praktiken gjorde vi jättelite av det. Extremt lite. För att det är så jädra individu-  
530 ellt liksom, varje, du kan säga du har ett objekt som gör någonting som går att återanvända.  
531 Till exempel det vi återanvände var mycket såhär logga in till Företag Xs CRM-system. Om  
532 det är en sån grej som alla processer gör. Den återanvände vi mycket. Men det var främst via

533 copy paste, inte att den låg någonstans som ett centralt objekt som alla kunde konsumera lik-  
534 som. Utan det var liksom copy paste om man sådär lärde sig. Men det var också någonting vi  
535 lärde oss att vi kunde nog gjort mer från början. Och nu har man satt in ett sånt här design au-  
536 thority board som tittar på varje lösning och ser till att det verkligen återanvänder det som  
537 finns. Så att vi inte bygger nya sätt att logga in i CRM-systemet. Utan att vi verkligen återan-  
538 vänder. Men i praktiken är det ganska svårt, för att det måste ske på exakt samma sätt. Om vi  
539 till exempel pratar om att skapa en kund på skapa kund-sidan i CRM-systemet. Det är lätt att  
540 säga att det är en process, att det alltid ser likadant ut. Men det ser inte alltid likadant ut,  
541 ibland behöver man lägga till ett extra telefonnummer, ibland ska det inte vara där. Helt plöts-  
542 ligt ska det vara ett annat format på någonting och i en annan process är det viktigt att man  
543 har med lägenhetsnumret, en annan inte så mycket. Ibland behöver man alltid ha med mellan-  
544 namnet om man ska beställa kort, i vissa länder behöver man inte ha det. Även om det är  
545 samma skärm som man automatiserar så är det ofta unikt liksom. Så att jag skulle säga att vi  
546 gjorde väldigt lite, vi kunde nog gjort mer. Men jag tror nog inte man kan göra riktigt så  
547 mycket som vissa konsulter vill få det till.

548  
549 IP: Mm. Har du några andra exempel på vad som, eller nog tog vi liksom upp apropå den du  
550 sa med rapporteringsverktyget så sätt med dåliga exempel. Har du några exempel på några  
551 riktigt bra automationer som du kan dra dig till minnes av?

552  
553 D1: Ja men vi gjorde några riktigt bra kring, det finns, hela det här som Swedbank har råkat i  
554 luven på och även Företag X tidigare, handlar om banker ska ha kundkänedom. Finns massa  
555 regelverk om att bankerna måste veta massa saker om sina kunder. Om man öppnar bankkon-  
556 ton idag måste man svara på massa frågor om man förväntas få pengar från utlandet och så  
557 där. Det skapar jättemycket administration och mycket av den datan som måste finnas handlar  
558 om att samla in från externa källor, typ folkbokföring och så där. Så där byggde vi för alla  
559 länder processer som kompletterade kundprofilerna, hämtade information från externa och in-  
560 terna källor och adderade det till vårt kundsystem liksom. Och det, där hade vi anställt nästan  
561 140 personer som satt och gjorde manuellt, bara för att vi liksom hade tryck från finansin-  
562 spektionen och sådär att vi var tvungna att ha alla dessa riskprofilerna. Så där gjorde vi några,  
563 jag vet den processen som vi byggde för Danmark ersatte 25 personers jobb eller någonting.  
564 Och låg med 20 Blue Prism licenser. Det var verkligen en jätteimplementation som var super-  
565 häftigt. Det skulle jag säga verkligen var lyckat. En ganska plain process skulle jag säga.

566  
567 IP: Men det är klart det blir liksom så, någonstans just bara för att det är finans så är det klart  
568 att det blir väldigt mycket compliance som man behöver ha. Och där kan det nog vara bero-  
569 ende på som sagt det är ju ändå två exempel där det ena behöver vi ha där det funkar väldigt  
570 bra. Den enda behöver vi också ha men där funkar det mindre bra då det ser väldigt olika ut.

571  
572 D1: Ah, men det är väldigt sant. Inom bank och finans är compliance ett av områdena absolut  
573 där vi kan använda mycket och gjort. Extremt mycket inom compliance. Jag tror 60-65% var  
574 compliance-processer.

575  
576 IP: Hur mycket skulle du säga, jag vet att du nämnde det innan med att RPA och AI är två vitt  
577 skilda saker, vilket absolut vi absolut någonstans tänkt att vi måste skriva med det någonstans.  
578 Vi upplever också redan från klasskamrater att det är lite synen på det och då är det även folk  
579 som man tycker kanske kan lite teknik och borde hört någon av termerna tidigare. Har du sett  
580 någonting än så länge som tyder på smartare automation? Eller är det än så länge bara regel-  
581 styrda?

582

583 D1: Det är liksom, vad är AI för någonting? Vi har processer som använder OCR-verktyg för  
584 att läsa ut information från PDF:er. Det är vissa som säger att det är en del av AI. Men på mitt  
585 nuvarande företag har vi inga processer med någon form av machine learning eller sådär. Där-  
586 emot har Kristina ett jättebra case från Företag X som hon kan dra kring ett projekt som de  
587 har gjort på deras Liv och Pensions bolag där de kombinerat RPA med AI och byggt en jätte-  
588 schysst process där det finns en machine learning-aspekt och sådär. Så där har man verkligen  
589 kombinerat. Men de har gjort ett sånt projekt och det var två år sen och nu har de inte gjort  
590 något efter det, men de har ett bra case. Fråga henne om det. För där har de kombinerat både  
591 OCR, RPA och lite machine learning.

592

593 IP: Men som sagt, det känns som att det är mycket som slängs omkring? Jag vet inte om det är  
594 ett försök att skapa hype kring det?

595

596 D1: Jo men det är klart, alla vill få det att låta väldigt bra. Men alltså det är också lite, AI och  
597 machine learning absolut, men det är jädrigt få system som lär sig själv någonting. Utan alla  
598 de här chatbottar och så det är ju hårdkodat liksom. Det är människor som lär dem hur de ska  
599 hantera nyckelord, meningar. Så det finns ju extremt lite AI implementationer utanför Google,  
600 Microsoft och Amazon. Däremot så har ju de större Google, Amazon, Microsoft och IBM en  
601 del coola grejer som verkligen är machine learning, det är häftigt liksom. Men det är ytterst få  
602 svenska företag som applicerar machine learning i någon större skala.

603

604 IP: Det är svårt nog att hitta folk som sysslar med någon form av RPA. Och det säger ganska  
605 mycket, skulle jag säga, var mognadsgraden finns inom att vara i närheten av AI.

606

607 D1: För mig är det också lite ett problem att man rör ihop det. För det är klart att det låter  
608 schysst att man jobbar med det liksom, och coolt att skriva uppsats om något som handlar om  
609 AI liksom. Men jag är lite, när man pratar och vill få folk att implementera, då börjar man  
610 nästan renodla och förenkla det är bara det här, om man säger att det är massa självlärande ro-  
611 botar, då tappar folk konceptet och man känner att hur, det känns väldigt komplext. Hur ska  
612 jag kunna implementera det hos mig. Man behöver göra det väldigt rent för att få folk också  
613 att bli intresserade och på kroken.

614

615 IP: Ja det är väl nästan motsatsen av vad du tycker, eller vad jag upplevde, att sa att du tyckte  
616 var kul med RPA. Just att det är enkelt att förstå, det är enkelt att få folk ombord på det, det är  
617 väl det som är roligt.

618

619 D1: Absolut. Sen är det ju så att jag tycker AI är ett superintressant område och jag vill gärna  
620 gå åt det hållet. Men eftersom inte tekniken inte riktigt finns där ännu och det som finns är  
621 liksom mer, jag skulle säga det som finns inom AI är mer OCR, men även hur man kan tolka  
622 tal, speech-to-text och sentiment-analys och sådär liksom. Och där tror jag alla RPA-företag  
623 har nog insett att det är ingenting de själva kan ge sig in i. Utan de gör plattformar som foku-  
624 serar på RPA och dumma robotar, men som kan integreras med smartare plattformar. Som  
625 Blue Prism pratar jättemycket om connected, att man ska kunna connecta Blue Prism till alla  
626 Googles AI-tjänster. Men de bygger det inte själva i sin produkt, vilket jag tror är helt rätt.

627

628 IP: Ja, sen är det väl lite så, någonstans i slutändan vad ska alla, det kan nog finnas använd-  
629 ningsområde, men det finns kanske inte så många ställen AI känns väldigt givande. Det blir  
630 en väldig buzz om det, men sen blir det så vad ska man ha det till?

631  
632 D1: Ja men jag tror snarare, AI är ingenting separat utan AI kommer finnas i allting. Det är ju  
633 AI vilka appar som föreslås när du scrollar på din telefon. Det är ju någon form av intelligens  
634 i det. Men det är ju inte att telefonen själv har lärt sig exakt hur den ska göra det själv. Utan  
635 det är någon som har sagt att om man kombinerar mönster, om användaren är i den här åldern,  
636 har använt de här apparna tidigare, har haft telefonen liggandes i söderläge i 30 min och det är  
637 det här vädret, då ska du föreslå det här. Och det är ju en häftig användarupplevelse, men det  
638 är någonstans någon som har instruerat hur den ska bete sig. Och det är ju, för mig, handlar  
639 det mer om att skapa användarvänlig mjukvara. Sen om den lär sig själv eller inte, det tror jag  
640 ah jag vet inte. Jag tror det med självlärande handlar mer inom matematik och optimerings-  
641 lära, hur kan jag optimera för ett visst resultat genom att kombinera parametrar och så där.

642  
643 IP: Ja nä, ett kul och ett intressant litet sidospår bara.

644  
645 D1: Ja, men jag håller verkligen med.

646  
647 IP: Vi har hållit på en timme också så du får också hojta till om du behöver dra direkt

648  
649 D1: Ja men jag har lite till, jag har till kvart över ungefär.

650  
651 IP: Om du skulle säga, Företag X innan RPA och när du lämnade något större spår om vi tittar  
652 på ett strategiskt perspektiv. Använde RPA på något sätt i den mån eller var det för att nå ut-  
653 sätta strategier eller bara att nå operativa mål eller liknande?

654  
655 D1: Företag X, skulle jag säga, investerade i RPA för att vi, Företag X är liksom en samman-  
656 slagning av massa banker, vilket gör att vi har ganska tung back-end. Vi har en extremt dyr  
657 kostnadsportfölj, eller Företag X hade. Så att RPA var ett strategiskt initiativ för att sänka  
658 kostnaderna för internhantering. Vi hade, jämfört med andra bankerna, så hade vi en sämre  
659 KI-tal i förhållande till våra intäkter hade vi för stora kostnader. Så det var verkligen det dri-  
660 vande. Men sen ur ett strategiskt perspektiv använde vi det även som ett profileringsperspek-  
661 tiv. Vi var ganska högljudda och pratade med våra kunder om det, våra aktieägare, för att visa  
662 att det här var någonting vi investerade i. Och att vi ville ligga i framkant. Men det var liksom  
663 framförallt drivet ur ett kostnadsbesparings-case.

664  
665 IP: Och det fortsatte det att vara under hela den tiden du var där?

666  
667 D1. Jag skulle säga mer och mer. Men det har ju verkligen, vi har ju verkligen haft vår eller  
668 Företag Xs VD har ju nämnt Robotics och RPA på våra när vi presenterar våra finansiella re-  
669 sultat. Vi har pratat med externa media om våra mål, hur många robotar vi vill ha. Så vi har,  
670 det har verkligen varit högt på den strategiska agendan.

671  
672 IP: Okej, nä annars är vi nog ganska så klara.

673  
674 D1: Ni får gärna höra av er igen om ni har fler frågor eller vill prata om någonting. Något som  
675 vi missade idag.

676  
677 IP: Det uppskattar vi jättemycket. Om du vill, vi tänkte vi skulle fixa med transkribering sen  
678 skickar vi en kopia så du kan kika igenom så du kan se så att det känns rimligt och att det  
679 stämmer överens med vad du tycker att du har sagt också.



680

681 D1: Ah, absolut, gör det.

682

683 IP: Bra, annars är det nog allt för oss, tror jag. Tack så jättemycket för att du tog dig tiden.

684

685 D1: Tack själv

## Appendix 3: Transkribering D2

Intervjuobjekt: Deltagare 2

Längd: 60 min

1 D2: Hej!

2

3 IP: Hej! Ja, vi kan ju börja introducera oss, jag heter Daniel och Jacob är också med här. Det  
4 är mest jag som kommer att hålla i intervjun, Jacob kommer att flika in lite om han tycker att  
5 jag missar något. Vi ska som sagt skriva en uppsats, vi går tredje året på Lunds universitet, på  
6 deras systemvetenskapliga program och då valde vi att skriva om införandet av Robotic Pro-  
7 cess Automation. Som vi ska försöka skriva något klyftigt om helt enkelt.

8

9 D2: Kul.

10

11 IP: Kul att du ville delta först och främst. Det är som sagt helt frivilligt att delta så du får säga  
12 till om det skulle vara så att du ångrar dig på vägen eller om det skulle vara någonting. Sen  
13 kommer vi även att spela in ljudet bara så vi har möjligheten att transkribera detta. Sen så är  
14 tanken att vi kommer att skicka en kopia på transkriberingen till dig i efterhand så att du får  
15 känna att allting känns okej och att du godkänner den. Angående din förfrågan att vara ano-  
16 nym så är det självklart inga problem. Så skulle det vara så att vi nämner något under inter-  
17 vjun som identifierar företaget så är det bara att vi anonymisera det i transkriberingen sen  
18 också så det är inga problem. Är det någonting som är oklart eller som du inte kan svara på så  
19 är det bara att säga till på vägen så är det inga problem.

20

21 D2: Okej, finemang!

22

23 IP: Vill du bara börja med att beskriva hur du ser på RPA?

24 D2: RPA, hur jag ser på det, svår fråga direkt. Nä men RPA är ett verktyg av många för att  
25 kunna effektivisera en organisation och även ett sätt att förenkla för medarbetarna istället för  
26 att putta på ännu fler uppgifter som är extremt.. hög stress på medarbetarna så är detta ett sätt  
27 att koppla bort det istället så att medarbetarna kan fokusera på det värdeskapande, det dem  
28 egentligen är här för. Så det är egentligen ett sätt för att komma vidare i den digitala trans-  
29 formationen. Det pratas såklart mycket om AI, machine learning självklart överallt, det är  
30 svårt att hoppa dit. RPA är en viktig morot.. en viktig nyckel för att komma vidare i det. Det  
31 är nog lite snabbt hur jag ser på RPA.

32

33 IP: Mm, ja, super. Det är någonstans lite där vi också är så det är bra att checka av så att vi är  
34 på samma plan. Vill du berätta lite om, jag har ju sett på din LinkedIn-profil att du har gjort  
35 lite olika saker inom RPA-transformationen. Vill du berätta lite om din roll och hur den  
36 kanske har förändrats sen du började på den resan?

37

38 D2: Jag är ganska gammal inom RPA och har jobbat inom RPA och företag Y nu i nästan fem  
39 år nu, så det är länge, varit med i spelet länge. Jag började som projektledare, väldigt gräsrots-  
40 grej på ett service center för HR här i Sverige. Jag var även utvecklare under tiden så det var

41 ett väldigt litet projekt, hade många roller. Jag automatiserade en väldigt stor process, alldeles  
42 för stor. Som sagt för 4-5 år sedan så var detta ett ganska utforskat område. Vi kämpade på  
43 ganska länge, tog väl 2 år att få det på plats, vi kan komma tillbaka till det lite senare, det var  
44 inte utvecklandet som tog 2 år, det var change management och kopplat mot processer och IT  
45 som tog ett bra tag. Sen gjorde vi klart det och satte det i produktion, jag gick över till en ny  
46 roll som business analyst och var en del av att sätta upp ett Centre of Excellence, en global  
47 center of excellence som hanterar bland annat HR, finans, service desk så jag var väldigt in-  
48 volverad i change... way of working och så vidare. Om vi backar bandet eller hoppar upp ett  
49 par steg och tittar på företaget X som företag. Vi behöver inte spenderas så många minuter  
50 kring det men vi kan säga att företaget X är två olika koncerner. Vi har bolag A som är mer  
51 varuhusen, om ni går och handlar på företaget X så är det den delen ni besöker. Sen har vi bo-  
52 lag B som äger konceptet som bolag A lånar/hyr det. Så mina första två roller var inom bolag  
53 A. Sedan början av året är jag inom bolag B som äger varumärket. På min Linkedin står det  
54 nog Head of RPA-team. Så det är samma sak som jag hade i sista rollen i bolag A men nu an-  
55 svarar jag för att sätta upp en central funktion inom bolag B. Så jag är utvecklingsledare och  
56 även solution owner, alltså jag äger plattformen som vi håller på att sätta upp, product owner  
57 kanske man skulle kunna kalla det också. Så väldigt ny roll här, så det är ett väldigt nytt om-  
58 råde i denna delen av koncernen så även att vi har jobbat länge med det inom bolag A så är  
59 det nytt nu, väldigt mycket uppstart. Så att prata om change management, prata om main-  
60 tenance på robotar, utmaningar. Det är nog kanske svårt i min nuvarande roll så att jag kan ju  
61 använda tidigare erfarenheter av det. Det är nog jag och min resa inom RPA. Några funde-  
62 ringar eller frågor?

63  
64 IP: Nej, det är väl som du säger, för att vara inom RPA är det väl absolut ganska gammalt  
65 trots allt. Det känns som att ni har varit igång bra mycket längre än vad andra har varit.

66  
67 D2: Ja, jag var på någon konferens förra året tror jag och då var det något företag eller någon  
68 konsultfirma som kallade mig för en dinosaurie inom området. Många som kanske säger att  
69 de är seniora inom RPA har ju kanske en erfarenhet på 2 år max. Så säg att 4 år, det är länge  
70 och det har förändrats ganska mycket på fyra år. Hur man ser på RPA och framförallt hur  
71 konsultfirmor och försäljarna av mjukvarorna som till exempel UiPath, hur dem vill sälja in  
72 RPA, det har också förändrats ganska mycket.

73  
74 IP: På vilket sätt skulle du säga att det har förändrats?

75  
76 D2: För fyra år sen, eller vi kan säga för fem år sen. Då snackades det om RPA som det här  
77 kan ni i business driva igenom helt själva, ni behöver inte IT alls, det här är bara businessori-  
78 enterat så det är bara att köpa in och göra det så är det klart. Äntligen har vi ett verktyg där  
79 businessen kan röra sig framåt utan den sega IT-organisation. Det var väl så det promotades  
80 då, nu är det annorlunda, nu förstår man att RPA behöver IT, man behöver en IT-organisation  
81 med sig, det är inte fränkopplat IT, utan det är ett riktigt system så nu måste man jobba till-  
82 sammans. Man har nog också insett att det är lite svårare än vad ville sälja in det som för  
83 några år sedan. Det är enkelt, jämförelsevis med kanske annan teknologi, klassisk integration  
84 och så vidare. Men det är inte enkelt i säg. Så man har nog blivit lite mer ödmjukare i det.

85  
86 IP: Mm, det är nog lite uppfattningen vi har fått av det hela också. Centre of excellence då,  
87 när var det ni började få upp det? För ett och ett halv år sedan? Eller hur länge sen var det?  
88

89 D2: Det finns tyvärr inget enkelt svar på det, företag Y är en väldigt komplex organisation, ett  
90 väldigt komplext företag. På företag Y som helhet har RPA funnits sedan 2011 faktiskt. Så  
91 det är åtta år nu, det började inom call centers, i våra customer support centers, där började  
92 allting från början. Jag var inte med från starten där utan jag kom på, vi hörde talas om vad de  
93 gjorde inom då HR/Service center och så körde vi vårt eget spår. Så det byggdes upp en.. jag  
94 skulle inte säga en central funktion, men någon form av funktion för att supportera alla call  
95 centers. Men en klassisk renodlad Centre of Excellence, det var då för.. hösten 2017 började  
96 vi väl med det.

97  
98 IP: Ah okej, då är jag med. Jag förstår att det är klart att det är väl lite det, det är ju att RPA är  
99 ju väldigt annorlunda på det sättet, det blir längre implementeringsfaser för att man är ju ald-  
100 rig riktigt klar med det jämfört med ett vanligt ERP-system. Så det blir väl en lång process  
101 samtidigt på grund av att det är så pass nytt, även om det har några år på nacken.

102  
103 D2: Ja, men jag tror nog att den stora skillnaden jämfört med klassiska IT-förändringar i sy-  
104 stem är nog sättet man ser på det. Det ska vara business-orienterat, det är någonting som vi  
105 som business ska kunna göra själva. Man ska kanske kunna ha egen kompetens, det ska inte  
106 outsourcas, och då blir startsträckan längre för det är en väldigt lång startsträcka i att få alla  
107 medvetna om det och även då en klassisk IT-organisation kanske blir lite motsträviga mot så-  
108 dana här typer av förändringar. För det kanske är en viss.. de kanske inte förstår riktigt skulle  
109 jag vilja säga.. det tar ett tag att förstå vad det är och vad vi egentligen vill göra. Det handlar  
110 inte om att förändra IT-landskapet, det handlar om att jobba i befintligt IT-landskap så det är  
111 ett annorlunda sätt att tänka och det kan ta ett tag för många att komma dit. Så det var väl lite  
112 utmaningar skulle jag vilja säga i början och även då med uppsättningen av den centrala  
113 funktionen. Även kring placering, alltså organisatorisk placering, vad är det egentligen en sån  
114 här funktion ska ligga? Pratar vi om att organisationen eller funktionen ska ligga i en klassisk  
115 IT-organisation eller ska den ligga mer business-orienterat? Var i organisationen då? Det är  
116 kopplat till mandatfrågor och så vidare.

117  
118 IP: Har det hamnat som att, så som det ser ut idag, ligger det under IT? Eller har man IT som  
119 en del av det eller är det helt enkelt att man samarbetar, inte funktionerna emellan men bitarna  
120 emellan eller hur ser det ut?

121  
122 D2: När vi pratar om Centre of Excellence i bolag A så ligger det i en ganska klassisk IT-or-  
123 ganisation skulle jag vilja säga, inom andra företag kallas nog en sån avdelning för "IT for  
124 IT". Men kanske lite mer businesstänk över det. Jag sitter faktiskt inte inom IT, jag sitter på  
125 processidan, så det är ett litet annat mindset här, jag har självklart ett nära samarbete med IT-  
126 organisationen men jag som person är inte anställd inom IT.

127  
128 IP: Okej, och det är ingen inom Centre of Excellence som är det utan de tillhör alltså Centre  
129 of Excellence?

130  
131 D2: Du menar där jag sitter nu?

132  
133 IP: Ja, precis.

134  
135 D2: Vi sitter, som sagt så började jag i början av året så jag är än så länge den enda företag Y-  
136 anställda. Vi har lite mer personer på väg in men nu pratar vi lite med konsulter osv. Men de

137 personer vi kommer anställa kommer också vara inom process. Mitt område är logistik,  
138 supply chain.

139  
140 IP: Finns det några utmaningar med att sitta under processidan jämfört med att sitta under IT?

141  
142 D2: Jag skulle säga att det är smartare att sitta här, speciellt under en uppstart, för sitter man i  
143 en IT-organisation då blir det kanske lätt ett motstånd från process, vad är det egentligen ni  
144 vill göra? Det tar extra lång tid att få alla på banan. Men sitter man i process så blir det mer  
145 logiskt att prata om processerna som ska automatiseras för då har man ett större mandat att  
146 automatisera. För det går sällan att koppla på RPA i en befintlig process, bara ut med en med-  
147 arbetare eller en medarbetare sitter och knappar och sen ber denne att sluta och man kopplar  
148 på en robot i exakt befintlig process. Det är sällan det går. Processen måste oftast förändras,  
149 kanske inte drastiskt men en del. Det handlar om input/output, hur man jobbar med except-  
150 ions, för vi pratar också om att nu ska någonting centraliseras, någonting som kanske görs av  
151 många medarbetare, även om de kanske är samma placering i organisationen så sker det ändå  
152 lite utspritt, men helt plötsligt ska en robot göra det och det är väldigt mycket mer centrali-  
153 serat. Det är sånt som kan bli svårt att genomföra om man inte sitter på procesidan eller inte  
154 har ett starkt mandat inom process. Sitter man inom IT så är detta lätt att upplevs som ytterli-  
155 gare ett IT-program som ska genomföras och det är ju.. IT-organisationen kämpar ju ganska  
156 mycket i motvind och det har de gjort väldigt länge.. för att man pratar om att nu kommer det  
157 nya systemet som ska rädda alla, eller hjälpa er att ta bort alla era problem. Det blir väldigt  
158 sällan så och det vet gemene man så kommer man med något nytt från IT så blir det lite svå-  
159 rare också.

160  
161 IP: Ja, och jag vet att du sa lite om det att det kanske blir lite svårt att prata om det i dagsläget,  
162 men historiskt, hur har ni jobbat emot detta?

163  
164 D2: När jag började som projektledare så var det som en gräsrotsgrej, väldigt så.. vilket inne-  
165 bar att vi inte hade IT med oss alls i det.. vilket var en utmaning och för fyra år sedan visste  
166 ens knappt alla vad är RPA var. Så det tog en väldigt lång tid innan person förstår att detta  
167 inte är något som ska förändra system utan detta jobbar i befintliga system som en vanlig  
168 medarbetare. Så det var ett ganska stort motstånd skulle jag vilja säga. Jag tror att det var så  
169 generellt inom många företag att det var.. det sågs som något lite främmande. Däremot på se-  
170 nare tid så Centre of Excellence har blivit lite moget som nu och min befintliga roll, då är ju  
171 IT lite mer på banan och förstår vad det är och man förstår att det är något som behövs. Jag  
172 tror att IT generellt har blivit business-orienterat. Det handlar inte bara om att implementera  
173 nya system utan det handlar om vad tjänar medarbetaren på detta? Man pratar om det väldigt  
174 mycket mer, om digital transformation och det är en viktig komponent. En viktig komponent i  
175 det är också att medarbetarna kan växa för det kan man inte så länge man är fast i administra-  
176 tiva tjänster eller uppgifter.

177  
178 IP: Nej och det är väl.. så som jag har förstått det att hela företag Y är i en digital transformat-  
179 ion så det är klart att det blir som du säger att man är lite mer inne i det och man har en större  
180 acceptans för det eftersom det är något som hela företaget går igenom och inte bara något som  
181 man ska göra just nu, eller just den här biten.

182  
183 D2: Så är det ju, den förändringen som du nämner är den förändringen som pågår nu i bolag  
184 A. Den påverkar inte mig just nu där jag sitter. Men Centre of Excellence bolag A påverkas  
185 radikalt av det, på gott och ont, för att i större förändringar i alla olika företag, när vi pratar

186 om organisatoriska förändringar.. som medarbetare kan man tycka att “yes, det här behöver  
187 vi, det här behöver företaget, vi måste förändra oss”. Men sen när vi börjar prata om min av-  
188 delning, min roll, då struntar man i vad företaget tjänar, då tänker man bara på mig som män-  
189 niska och hur detta påverkar mig som privat. Att då komma in med något som automatiserar  
190 det man gör är inte bra. Då är det ett motstånd som är ganska starkt, då struntar man i vad fö-  
191 retag Y eller företaget tjänar på detta för då är då har man taggarna utåt.

192  
193 IP: Mm, det är väl en ganska naturlig försvarmekanism på så sätt.

194  
195 D2: Absolut, verkligen, och då blir RPA lite känsligare när det är sådana stora förändringar  
196 som pågår.

197  
198 IP: Ja, alltså i sin natur så länge man hör automation så kommer väl den här typiska rädslan  
199 som det har skrivits om ganska länge att automation ska någonstans ersätta oss alla. Men det  
200 jag tänkte på, när ni, det kanske har förändrats på vägen och man kanske inte säger till an-  
201 ställda att nu är tanken att vi ska ersätta er. Har man sett det som ett sätt att spara pengar eller  
202 ser man det som ett sätt att frigöra resurser för andra typen av arbeten eller hur har det sett ut?

203  
204 D2: Det har aldrig handlat om ett sätt att plocka bort medarbetare. Däremot förstås, på sikt bör  
205 man inte växa med medarbetare på samma sätt. Nya marknader idag innebär idag väldigt  
206 många anställda och det är inte hållbart på sikt. Det är svårt att hitta resurser osv. Men det är  
207 mer en långsiktig planering av att effektivisera en organisation. Men man ser även att idag är  
208 man som medarbetare stressad, man lägger väldigt mycket tid i uppgifter som man inte ser  
209 som värdeskapande. Detta har olika undersökningar och enkäter visat som har gjorts internt.  
210 Man ser framförallt att stressnivån går upp och vi har en hög turnover vilket innebär att  
211 många medarbetare slutar för att de inte finner jobbet som det de kanske trodde att det skulle  
212 vara. I olika organisationer eller tjänster är det förstås mer eller mindre. Detta är något som  
213 jag tror att vi inom företag Y är unika inom. Då måste man ha nya verktyg för att komma vi-  
214 dare och då ser man denna typen av automation som en viktig spelare.

215  
216 IP: Har du några erfarenheter, om man beskriver det på det sättet för anställda, köper de det på  
217 något sätt eller är de fortfarande lite misstänksamma om man säger så?

218  
219 D2: Alla nya avdelningar är jämt misstänksamma i början skulle jag vilja säga. Det är nog  
220 standardregeln. Pratar man om processautomation, behöver inte vara RPA, men processauto-  
221 mation rent generellt, det är lite motstånd till det. Dock när man väl inser vad det handlar om,  
222 man kanske ser någon liten filmsnutt av en robot som kör och man börjar prata om vilka pro-  
223 cesser vi pratar om, då inser man att shit då är det något som jag skulle kunna tjäna på. För det  
224 här är ju skittråkigt det jag gör och jag har ju så mycket mer jag måste göra och behöver göra  
225 som jag inte hinner med. Jag hinner inte vara lika proaktiv som jag ska vara för att jag fastnar  
226 i dessa uppgifter. När man väl inser det, när man väl kommer dit, då blir det ett annat snack i  
227 organisationen. Så det är väldigt viktigt att man i början pratar om syftet med RPA och vilka  
228 typer av processer vi pratar om. Inte att det är något som ska ersätta eller att det ska ersätta  
229 allting. Man kan automatisera mycket, men man kan aldrig 100% automatisera en hel process,  
230 det går inte, och tar alldeles för lång tid och det finns alltid exceptions. Så att det är många  
231 olika på UiPath och liknande och att det är nyckeln till framgång och att man kan automati-  
232 sera mycket, och det kan man, men med starka begränsningar.

233

- 234 IP: Ja, jag tror till och med att de benämner det som end-to-end process automation eller nå-  
235 got sånt.  
236
- 237 D2: Ja, och end-to-end, jag gick på den minan första automationen, första projektet, det var en  
238 trend. Det var alldeles för stort, självklart beroende på storlek på företaget och processen men  
239 det är generellt sett inte möjligt.  
240
- 241 IP: Vad var det för typ av proces?  
242
- 243 D2: Det var HR-process, onboarding-process.  
244
- 245 IP: Nej det är klart, det är ibland lite svårare att automatisera allting än vad man kan tro.  
246
- 247 D2: Ja, vi lyckades, men det tog sin tid, det gjorde det.  
248
- 249 IP: Ja, någonstans där blir det väl, är det då värt det? Med RPA? För det är något som i alla  
250 fall jag upplever att det är.. man får titta på vad tar det i tid och resurser att genomföra och vad  
251 är den faktiska nyttan av det?  
252
- 253 D2: Absolut.  
254
- 255 IP: Om vi tittar på när ni kikar på vad som ni ska automatisera, finns det något mer sofistike-  
256 rat sätt för detta eller hur ser det ut?  
257
- 258 D2: Ja, vi har en process för hur vi ska gå tillväga för att hitta kandidater som vi kallar det,  
259 processkandidater för automation, det är ganska klassiskt, kommer från en konsultfirma som  
260 är lite tvättad internt osv. Men det är nog väldigt lik andra, det handlar om att efterfråga  
261 många kandidater och sen tvättar man ner det hela. Sen tvättar man det i olika led, due di-  
262 ligence som det heter. Att man går igenom det på klicknivå för att kunna säga om det är en  
263 bra process eller inte en bra process. I slutändan har vi en typ av lista av kandidater som då  
264 ska sättas i någon typ av roadmap, i vilka flöden eller vilka steg vi ska automatisera. För det,  
265 man kan ju tjäna ganska mycket på om man tänker till innan man börjar automatisera. Man  
266 kanske kan återanvända komponenter så att man inte bara kör på. Sen under resans gång när  
267 man har en kandidatlista så kanske inte svaret är RPA på alla frågor och i alla processer. Vissa  
268 kanske tjänar mer på en klassisk integration, man kanske kan se över vad som är möjligt inom  
269 detta systemet. Vissa kanske är för komplexa där RPA inte räcker till, eller inte är smart nog  
270 för att automatisera. Däremot är jag lite en motståndare för att lägga för mycket tid i detta ste-  
271 get. En klassisk fälla, framförallt om man har konsulter med, de gillar detta. För i slutändan  
272 kan man säga att att vi har hittat 10-20 processer med en besparing på 50 000 timmar exem-  
273 pelvis. Sånt gillar konsulterna, att kunna trycka upp, det gynnar ju management förstås också.  
274 Men man kommer aldrig dit, och har man en lista på 50 processer, man kommer aldrig ige-  
275 nom de 50, det går inte. Skulle man ändå köra igenom 50 stycken så kommer processen att  
276 förändras innan man är där och då måste man göra om jobbet ändå. Så jag tycker att det här  
277 ska göras ganska smalt, förstås beror det på mognadsgraden inom företaget men man ska nog  
278 köra ganska smalt och man ska nog vara ganska nöjd med okej kandidater, man behöver inte  
279 hitta the golden ones, där man har 10 000 timmar i besparing, ligger man på 1000 eller 500  
280 så är det också bra. För det handlar mer om bara timmar, det kanske är en process som man  
281 kanske tjänar, om man klockar den, kanske 500 timmar, men de 500 timmarna kanske skapar

282 jättemycket stress för medarbetarna, då är den mer värd att automatisera än som kanske ligger  
283 på 1500 timmar. För det är så många mjuka värden som är viktigare än hårda.

284

285 IP: Ja och någonstans det är väl dem mjuka värdena är väl framförallt framförallt en bit som  
286 kanske inte, i alla fall som jag inte tycker, nämns utan det blir väldigt mycket hårda värden  
287 när man i alla fall tittar på det rent teoretiskt vad som bör automatiseras.

288

289 D2: Ja, absolut.

290

291 IP: Det är alltid bra att få de aspekterna i form utav att var tittar man utifrån människans per-  
292 spektiv på något sätt.

293

294 D2: Mm, vi har hållit på och leta efter processer inom ett område just nu och där har vi utgått  
295 mycket ifrån den undersökningen som har gjorts på medarbetarnivå, medarbetatrundersök-  
296 ning. Vilka processer, vilka uppgifter är det som skapar stress? Så den ligger som en väldigt  
297 viktig faktor när vi nu går vidare. Att vi har vissa processer som vi vet skapar stress och då  
298 väger de mer än kanske andra som kanske har en högre timfaktor så att säga.

299

300 IP: Ja och den typen av processer man väljer där kan ju också vara ett ganska strategiskt smart  
301 val i form utav när man pratar om RPA inom organisationen. Att man kan visa på att här på  
302 den avdelningen valde vi att göra detta, inte nödvändigtvis just för att vi ska tjäna massa tim-  
303 mar på det utan just för att vi ska minska stressnivåerna.

304

305 D2: Absolut. Sen handlar det väl om mognadsgraden i en process också. Vissa processer är  
306 mer mogna för denna typen av automation än andra. Kopplat till input, output av data, stan-  
307 dardisering och så vidare. Så att det är många faktorer man måste ta hänsyn till.

308

309 IP: Hur tycker du, om vi tittar på underhållsarbetet av det, är det många av era processer ni  
310 behöver sitta med relativt ofta? Alltså behöver RPA-utvecklarna jobba mycket med main-  
311 tenance också eller hur ser den biten ut?

312

313 D2: Nä, maintenance är en ganska liten del. Men sen beror det på om vi pratar om attended  
314 eller unattended, alltså front office-robotar eller sånna som är back office som sitter i en moln-  
315 tjänst någonstans. Så fort vi har processer kopplat till människor där människor har någonting  
316 som körs på deras dator där de kan trycka på knappar osv krävs mer maintenance, för männi-  
317 skor tänker väldigt fritt och man gör saker som man inte tror ska de ska göra. Medan en mer  
318 back office som kör sina case och som gör steg för steg för steg krävs mycket mindre under-  
319 håll. Så den faktorn är ganska viktig där, men för att veta vilken maintenance som behövs.

320 Men generellt är det ganska lite skulle jag säga. Sen vet jag inte några exakta siffror, vad kan  
321 man säga. Man kan ha ganska många lösningar som körs per utvecklare, så att ha en dedike-  
322 rad resurs för kanske maintenance ser jag inte som nödvändigt. Däremot är det ett ganska bra  
323 sätt att börja sin resa inom RPA om man är junior kan man ta hand om maintenance robo-  
324 tarna. Och sen allt eftersom kan man mer gå över till att utveckla sina processer, sina robotar.

325

326 IP: Yes. Det var någonting jag tänkte på. Det kanske kommer tillbaka. Har du, nu vet jag att  
327 du använde det där exemplet som kanske inte var så himla lyckat i början med hela den pro-  
328 cessen. Har du några exempel på några processer som varit riktigt lyckade?

329



330 D2: Riktigt lyckade till och med? Ja, det finns några som sticker ut kanske lite mer än andra.  
331 Men jag vet att många processer som hanteras inom call center, vi har väldigt många call cen-  
332 ters och väldigt många hus där man gör samma sak i alla hus. Och då att kunna gå in och  
333 automatisera där har varit väldigt lyckat. Framförallt innan vi hade denna typen av automation  
334 var man, som medarbetare, när ni ringer företag Y var man tvungen att prata och klicka i jätte-  
335 många system. Det skapade väldigt mycket stress och det var ganska svårt att göra den typen  
336 av multi-tasking. Ofta var det samtalet som blev lidande, för att det är lättare att fokusera på  
337 det du ser på skärmen än det du hör från mikrofonen. Nu när den delen som är på skärmen är  
338 automatiserad behöver de inte klicka sig fram själva utan det gör en robot. Samtalskvalitén  
339 har gått upp, det är bättre kvalitet och man är mer närvarande på att möta kund. Så det är en  
340 väldigt lyckad implementering.

341  
342 IP: Ja, det är klart det måste underlätta att kunna vara bra mycket mer närvarande i samtalet  
343 på något sätt, precis som du säger. När man inte behöver sitta och stirra in i en skärm och för-  
344 söka göra det samtidigt, det blir väl en form av multi-tasking som kanske inte är så himla en-  
345 kel.

346  
347 D2. Exakt, och det är ju väldigt sällan du som kund har den förståelsen av att den du pratar  
348 med behöver göra fler saker än att bara prata med dig. Man ser det inte riktigt så, man tänker  
349 att när jag ringer ett företag ska personen i fråga bara fokusera på mig. Också klassisk män-  
350 niskogrej. Men å andra sidan back office har vi också några, kanske inte riktigt lika bra grejer  
351 i processer. Men den gör ju det som inom HR, det tog väldigt lång tid ja, men utifrån ett  
352 change management perspektiv, utifrån ett IT perspektiv, att få med IT på banan, att få IT att  
353 förstå, att skapa förståelse inom organisationen var den väldigt bra. För vi lyckades automati-  
354 sera en process som i många fall är väldigt svår. Som är en ganska, man vill inte röra den för  
355 den är för komplex. Så att det visade även på att RPA kan ta väldigt svåra processer, det är  
356 mycket möjligt. När vi väl lyckas blir besparingen extrem.

357  
358 IP: Tycker du att RPA har någonstans hjälpt att brygga business och IT lite, eller hade det  
359 hänt i vilket fall som helst även om det inte var just RPA man jobbade med?

360  
361 D2: Kanske lite, men jag tror när man pratar om automation hamnar man väldigt lätt in på AI,  
362 machine learning, big data, judgements osv. Det är väldigt svårt att ta på det för medarbetare,  
363 de är väldigt abstrakta. Det är svårt att kanske visa och svårt att faktiskt komma någonstans  
364 med det. Så att när man väl pratar om digital transformation och vi ska gå mot AI, då blir det  
365 väldigt mycket flum och väldigt mycket skepticism. Det är lite för avancerat, man tänker nä  
366 det här går ju inte riktigt. Visa något som faktiskt funkar istället för att bara snacka om det.  
367 RPA kan hjälpa där för att det är mycket enklare, men det är enklare att visualisera, enklare att  
368 visa och då tror jag som medarbetare och som person har man enklare att förstå de olika ste-  
369 gen i trappan. Så jag tror att utifrån den digitala transformationen har RPA en viktig del, före-  
370 ståelse. Kopplat till IT, nä det vet jag inte om det hjälper. För IT i många sammanhang har  
371 hand om en plattform, vi har pratat om UiPath till exempel, ni nämnde det innan. Det behövs  
372 en plattform i bakgrunden, det behövs infrastruktur, det tar ju IT. Och det är de ganska tråkiga  
373 grejerna ändå. Så där tror jag inte riktigt IT hjälper till så mycket på det sättet. Utifrån busi-  
374 ness perspektivet. Så de är ändå fast i de delarna. Jag vet inte riktigt om IT, business kommer  
375 närmare varandra, inte för gemene man nej.

376  
377 IP: Nä det låter mer som, som du beskriver, business får kanske lite bättre förståelse för IT,  
378 men kanske inte så mycket åt andra hållet då.

379

380 D2: Nä, så är det nog sen kan man kanske på något sätt promota RPA, så säger man detta är  
381 inte ett klassiskt IT-projekt som tar fyra år. Så man kanske använder IT lite som en, jag vet  
382 inte, det dåliga exemplet. Och om det gör att business och IT kommer närmare varandra, nej  
383 det tror jag inte.

384

385 IP: Om vi kikar lite, dels lite historiskt såklart, men om, nu var du ju i och för sig inte med i  
386 början av projektet, men om vi tittar på någon form av krav på ROI ifrån ledning osv. Har det  
387 tillåtits att det ska vara någon form av explorativ grej eller har man velat se någon ROI ganska  
388 direkt?

389

390 D2: Det finns nog inget enkelt svar, det är ingen ja och nej fråga. ROI är viktigt, ja, förstås.  
391 Däremot långt ifrån den viktigaste komponenten. Vi är nu i ett skede där det kostar utan att du  
392 får tillbaka något speciellt, framförallt med tanke på att implementering av sånt här kostar  
393 ganska mycket pengar. Och det tar ganska lång tid innan man kommer dit. Vad ska man säga,  
394 jag har aldrig varit med om att man har fokuserat mycket på ROI faktiskt. När man pratar om  
395 RPA pratar man mycket om ROI generellt, att det är en snabb sådan, men däremot kostar en  
396 plattform, alltså det krävs många automationer för att man ska kunna hämta hem alla pengar.  
397 Så jag tror det som jag har fått till mig och det jag har sett, så fort man lyckas med en auto-  
398 mation och man på något sätt medarbetarna börjar prata om detta som något positivt, då har  
399 man lyckats, då är management nöjda. Och sen om det tar lite längre tid innan man hämtar  
400 hem pengarna, det är fine.

401

402 IP: Ja okej, precis. Jag förstår att det är en svår ja och nej fråga, men jag tror ändå jag får en  
403 bra uppfattning om vad hur det har legat till.

404

405 D2: Och sen när du pratar om just change management och ROI som ju är ganska, jag vet  
406 inte, det pratas inte om denna faktorer. Det är som okej, denna processen skulle tjäna 10 000  
407 timmar, eller 1000 timmar. Det innebär ju att medarbetarna måste förändras, alltså tjänster  
408 måste förändras, dessa 1000 timmar måste gå till något annat innan man kan räkna hem det.  
409 För att har man bara en robot man hittar en process, 1000 timmar, jättebra vi sjösätter den. Vi  
410 kan visa att den gör x antal case, att detta bör vara 1000 timmar. Det är egentligen inte ROI  
411 alls, det är ju när organisationen har förändrats så pass mycket så att dessa 1000 timmar har  
412 gått till något annat. Och nu pratar vi om en helt annan grej, nu pratar vi inte om automation,  
413 nu pratar vi om change management, vi pratar om HR, vi pratar om ledningsgruppsfrågor osv.  
414 Och den är väldigt mycket svårare att mäta eller ta på.

415

416 IP: Ja, det är nog framförallt den del, skulle jag väl säga, i alla fall utifrån teorin som un-  
417 derskattas väldigt mycket. Utan det är väldigt mycket fokus på gör man det här så kan man  
418 reducera kostnader med nästan astronomiska summor, men den här biten nämns inte så  
419 mycket.

420

421 D2: Nej, den här går knappt att mäta. Eller det går förstås, men den är väldigt svår också bero-  
422 ende på vad det är för typ av tjänster, vilket typ av företag, har vi outsourcat någonting som  
423 nu ska in som gör att man automatiserar istället. Då är det kanske lite enklare, men de vanliga  
424 processerna, de vanliga typer av företagen där vi har några medarbetare som gör en process  
425 och nu har en robot kommit in och gör det istället, då är det svårt att mäta dessa fem medarbe-  
426 tarna som gör något annat på dessa timmar. Den är knepig.

427

428 IP: Ja, det förstår jag, det kan vara rätt svårt att få något faktiskt mät tal som man kan ta på på  
429 något sätt.

430

431 D2: Ja, så det är en sån, det tar tid innan man kommer dit. Det handlar om att man kanske gör  
432 medarbetarundersökningar som på sikt visar att något värde blir bättre, att stressnivån kanske  
433 minskar lite för varje år, eller att någonting händer i de undersökningar eller de svaren. Så vi  
434 pratar ändå om en förändring som tar tid.

435

436 IP: Görs det mycket mätningar generellt för att mäta RPA-förändringarna eller är det mer ge-  
437 nerella medarbetarenkäter på något sätt, som ska mäta välmående i sig?

438

439 D2: Det är mer generella grejer, vi har ingenting kopplat mot just RPA.

440

441 IP: Nej. Jag kom på någon punkt som jag tänkte på innan, du pratade om det här med att åter-  
442 använda komponenter, vet du tekniskt, är det någon form utav bibliotek med de olika delarna  
443 av processerna eller är det mer att man kan kopiera den kod som finns i en annan?

444

445 D2: Bibliotek, sen beror det lite på vilket verktyg. Vi använder UiPath där det är enklare med  
446 bibliotek. Tidigare användes Nice, om ni hört talas om det, Nice Systems. Mer kopplat mot  
447 front office, också väldigt starkt verktyg som enligt Forrester och Gartner ligger på topp 4 i  
448 alla fall, som växer. De biblioteksfunktionerna är mycket sämre, så där är det svårare att göra  
449 det. Då var det mycket fokus på att berätta för andra utvecklare inom den typen av organisat-  
450 ion, vad är det jag gör och så skapa ett medvetande, så att andra blir medvetna om vad som  
451 händer i det landet och finns det något jag kan använda? Men det är lite det, supportera syste-  
452 met det blir det väldigt mycket enklare. Sen är det också beroende på vilken typ av organisat-  
453 ion man har, vilken modell man har på en central funktion. Som ni säkert har läst om, om det  
454 är federated, om man centraliserar eller man har det helt off. Desto mer utspritt desto svårare  
455 är det att dela kod.

456

457 IP: Mm, såklart, det blir någon form utav ansvar på anställda som ska dela med sig av den  
458 kunskapen eller den erfarenhet de har, så att andra vet. Det är svårt att göra det på ett struktu-  
459 rerat och bra sätt såklart.

460

461 D2: Ja, så fort det är allas ansvar är det ingens ansvar.

462

463 IP: Är det någon annan utmaning annars som vi inte har kommit in på, som du har märkt av  
464 sen du började jobba med det?

465 D2: En viktig komponent det är att se till att man får, på något sätt, benefit realisation, att de  
466 robotarna man har sjösatt att man ser till att de hela tiden presterar så bra de kan prestera. Så  
467 det handlar ju om maintenance till viss del, men maintenance kanske man också att nu har sy-  
468 stem x förändrats, nu måste vi in och rädda denna roboten så att den kan jobba igen. Men så  
469 länge robotarna körs så de ger något tillbaka, då är det lätt att man ignorerar det. Att hela tiden  
470 se till att dessa processer som automatiserats, att de hela tiden blir bättre. Att man tweakar  
471 hela tiden, att man har och där är även ägandeskapet av robotarna är väldigt viktigt. Och det är  
472 också en fråga, ska det vara en central grej, eller vem äger en robot som har sjösatts. Alltså  
473 helt enkelt att man dels, tweakar den ja, men även då att se till att den gör verkligheten det vi sa  
474 att den skulle göra, vi skrev ett business case i början, men vi ser till att den hela tiden utveck-  
475 lats och att den faktiskt tjänar, att vi faktiskt tjänar på den. Det är lätt att mäta det första kvar-  
476 ten, men man gör UAT när man sjösätter och allt. Man köper hem en tårta och blir glad, men

- 477 sen då? Efter en månad, efter tre månader, den är ganska svår och den är ganska också lite  
478 osynlig faktor.
- 479
- 480 IP: Men ni jobbar mycket med någon form av kontinuerlig förbättring av, eller ni försöker  
481 göra det, med processer ni har automatiserats?
- 482
- 483 D2: Ägandeskapet är viktig där, att ägandeskapet puttas ut, för att detta är en digital medarbeta-  
484 tare som sjösätts. Att istället för att anställa Kalle, sätter vi in en robot där. Vem skulle vara  
485 chefen för Kalle, jo det är Nisse. Så Nisse är ägare av dessa robotar, så det är Nisses ansvarar  
486 att verkligen se till att dessa presterar på topp. Så det är någonting vi jobbar mycket med. Så  
487 det är inte bara under implementeringen dessa faktorer är viktiga, utan även då på lång sikt.
- 488
- 489 IP: Ja, det blir lite som kombination av, precis som du säger, har du en chef är det nästan som  
490 att man har utvecklingssamtal kontinuerligt för att kika på hur kan det här bli bättre eller vad  
491 kan vi göra bättre.
- 492
- 493 D2: Ja.
- 494
- 495 IP: Vad skulle du säga från första början när du började med RPA jämfört med var du är idag,  
496 dina största lärdomar från det hela?
- 497
- 498 D2: Oj.
- 499
- 500 IP: Stor fråga.
- 501
- 502 D2: Nej, men lite svårare fråga. Det är mycket svårare än vad jag trodde från början. För att  
503 det är lätt att prata om RPA som att vi öppnar ett verktyg och vi klickar oss fram och vi gör  
504 lite saker och sen är det klart. Vi har gjort en automation. Det är så väldigt mycket mer som  
505 kopplas på, det är medarbetare, det handlar om processer, det handlar om förändringar, var  
506 kan denna processen gå in i ett landskap. Det handlar om ägandeskap, det finns väldigt många  
507 faktorer som på något sätt ska samspela. Så att få in RPA i en organisation är inte bara att  
508 skapa en infrastruktur, en plattform och sen är det klart. Det är så väldigt mycket mer kopplat  
509 till det, hårda värden, mjuka värden. Så det är nog en av mina största lärdomar, även alltså  
510 svårigheten i att skapa en automation. Går man UiPath-träningarna, ah då känns det ganska  
511 enkelt och bara gör det. Men exceptions alltså det finns väldigt få processer som är linjära och  
512 som alltid görs på samma sätt. Det finns alltid undantag, och att hitta en process där undanta-  
513 gen ändå är ganska få, det är ganska svårt. Och då måste man då vara modig nog att automati-  
514 sera bara the golden path. Ah vi lyckades ta 50% av processen och då är man nöjd med det.  
515 100% ska inte vara din målsättning, för då kommer du falla. Lyckades du automatisera, jag  
516 vet inte, 70% det är bra, det är en bra siffra tycker jag. Och det var nog lite annorlunda, man  
517 är kanske lite mer kaxig i början, eller jag var det. Så även att kunna säga att RPA är inte sva-  
518 ret på denna processen. Alltså, se över logiken i systemet istället, eller nej detta passar helt en-  
519 kelt inte. Också ganska svårt. Det är lätt att tro att RPA är svaret på allt, men långt ifrån. Så  
520 det är väl mina största lärdomar såhär.
- 521
- 522 IP: Mm, superbra. Är det någonting annat du vill tillägga eller något du undrar eller så?
- 523
- 524 D2: Nej, nä jag tror inte det faktiskt. Har ni haft ytterligare intervjuer, eller är jag först ut?
- 525

- 526 IP: Vi har haft, ytterligare en intervju och vi ska ha ytterligare åtminstone en till intervju.  
527
- 528 D2: Ja, okej.  
529
- 530 IP: Så att, det är väldigt spännande att lyssna på hur det faktiskt har sett ut och inte bara läsa  
531 vad konsulterna och vad de säger om RPA eller vad UiPath och Blue Prism och Nice och alla  
532 de här säger om RPA. Så väldigt spännande att höra om hur förändringarna har sett ut i verk-  
533 ligheten.  
534
- 535 D2: Mm, kul. Sen är ju, processoptimering har vi inte pratat någonting om. Det går ju hand i  
536 hand med kanske RPA. Jag vet att det finns företag som har fastnat där att man vill automati-  
537 sera någonting men man vill optimera en process innan. Och man kan ju optimera en process  
538 tills man går i pension skulle jag vilja säga. Så det är lätt att fastna, men att man verkligen sä-  
539 ger nu räcker det, så börjar man automatisera det man har. Även att röra sig ifrån projektfas  
540 till mer hur ska detta funka i businessen, vem ska äga, det vet jag också andra företag som har  
541 fastnat. Det är lätt att man gör en UAT och en POC, men sen vad gör vi nu i en organisation?  
542 Den är också viktig att kunna besvara. Och där finns det ju olika verktyg som operating mo-  
543 del, som måste göras först. Helt enkelt hur, var i organisationen ska detta på plats, vad är syf-  
544 tet med det.  
545
- 546 IP: Vad, UAT, jag vet att du nämnde det innan, är det User Acceptance Testing?  
547
- 548 D2: Ja, det är det. Men i det här fallet är det POC, alltså Proof of Concept. Det är också lätt att  
549 man gör en POC, men sen när det väl ska bli något annat av det kan det vara svårt att veta, att  
550 gå vidare. Så det är också en fallgrop för många.  
551
- 552 IP: Ja, och just det här, processoptimering är väl en sak som jag i alla fall tycker vi har läst  
553 väldigt mycket om, att man hamnar i det här analysis paralysis, att man vill analysera mer el-  
554 ler mindre tills man inte kommer någon vart. Allting kan alltid göras bättre, men som du sa  
555 med något innan att det är good enough.  
556
- 557 D2: Ett annat verktyg som går lite hand i hand med RPA är ju BPM. Också en ganska viktig  
558 komponent för att har man inget sånt verktyg i sin organisation om man skapar kanske auto-  
559 mation eller RPA är det lätt att man skapar nya silos, enligt mig. För att ofta har du överläm-  
560 ningar i en process, du har kanske fyra steg sen har du två stycken som är manuella, du auto-  
561 matiserar mittenprocessen, mittensteget, sen har du något manuellt igen. Hur ser vi till att  
562 överlämningen och däremellan går smärtfritt och att det funkar bra? Det är, alltså utan BPM,  
563 är det lätt att det blir silos. Och att i slutändan blir det kanske att medarbetaren lägger mer tid  
564 än innan, för de måste kanske på något sätt, de måste göra något med output, input för att det  
565 ska bli rätt. Då är det, pratar vi om BPM och RPA då är det väl digital process automation det  
566 kallas.  
567
- 568 IP: Ja, jag tror inte vi har något annat nej. Går det bra om vi mailar dig ifall det skulle vara nå-  
569 got vi behöver förtydliga eller något i efterhand?  
570
- 571 D2: Jajamen.  
572
- 573 IP: Så bra, sen tänkte vi transkribera det så kan vi skicka över transkriberingen om du vill så  
574 kan du få kolla igenom allting?

575

576 D2: Gott.

577

578 IP: Nej, annars så tackar vi så mycket för att du ställde upp, det uppskattas väldigt mycket.

579

580 D2: Kul, varsågoda!

581

582 IP: Annars får du ha en fortsatt trevlig fredag och trevlig helg!

583

584 D2: Detsamma!

## Appendix 4: Transkribering D3

Intervjuobjekt: Deltagare 3

Längd: 55 min

1 IP: Det är fortfarande som sagt frivilligt att delta, så du får avbryta om du önskar.

2

3 D3: Ja.

4

5 IP: Vi kanske tänkte börja med om du ville presentera dig själv lite och hur din roll ser ut och  
6 vad ni gör?

7

8 D3: Precis, spelar ni in eller skriver ni?

9

10 IP: Vi spelar in så att du vet det.. så att vi ska kunna transkribera enklare.. om det är okej för  
11 dig såklart?

12

13 D3: Ja, det är okej för mig, det kan vara bra att veta hur viktigt detaljer är.

14

15 IP: Ja.

16

17 D3: Jag jobbar som ansvarig för automations- och robotiksatsningen på företag Z. Sitter på  
18 huvudkontoret i Stockholmsområdet. Har jobbat på företag Z sedan september förra året så  
19 jag har ju inte jättelång bakgrund på företag Z. Rollen som sådan på företag Z kallas för Head  
20 of Automation men den spänner över, jag ansvarar för budgeten över.. det är en virtuell orga-  
21 nisation som jag leder. Så jag har inget linjeansvar men har väl i runda slängar 30 personer  
22 som jag ansvarar budgetmässigt för där det går allt ifrån att jag ansvarar för att identifiera po-  
23 tentiella automationsmöjligheter eller roboticsmöjligheter i verksamheten till att det är imple-  
24 menterat och tillbakalämnat till verksamheten man sitter i då. Samtidigt driver jag en del stra-  
25 tegiarbeten kring automation och robotik här på företag Z.

26

27 IP: Ja, det låter intressant. Men om vi börjar med en liten uppvärmningsfråga, hur skulle du  
28 beskriva RPA?

29

30 D3: RPA, ja. Först kan vi säga Robotic Process Automation, det är ju har dykt upp de senaste  
31 åren och skyrocketat inom industrin att det här är ju ett kostnadseffektivt sätt att automatisera  
32 processer som är dagsläget manuella ute i verksamheten.. inte på ett lätt sätt ska jag säga men  
33 ett hyfsat snabbt sätt se stora effekter. Sen finns det olika plattformar för RPA och olika tek-  
34 niska lösningar för det här. Men det handlar egentligen om applikationer och robotar som gör  
35 samma sak som en människa ska göra. Förhoppningsvis mer korrekt och också snabbare,  
36 framförallt kan man köra 24/7 med dessa.

37

38 IP: Det är väl lite samma bild som vi har, så vi är lite på samma plan.

39

40 D3: Aa, men vad bra att vi var överens.

41

42 IP: Hur länge har företag Z jobbat med RPA?

43

44 D3: Ja, jag skulle säga att man började 2017 att dra igång RPA-initiativet. Då handlade det  
45 om egentligen mer isolerade öar framförallt inom finansdelarna. Där man tittade på hur kan  
46 man automatisera med hjälp av robotik vissa processer eller vissa flöden för att avlasta orga-  
47 nisationen så kanske hösten 2017 hade man definitivt dragit igång och sen hade det legat och  
48 bubblat ett tag men det var någonstans där kring 2017 som man började riktigt aktivt titta på  
49 det här.

50

51 IP: Hur såg det ut när du kom in i din roll?

52

53 D3: Jag kom ju in i mitten av året och då hade man landat i [chargen??] 2017 i Sverigeorgani-  
54 sationen i alla fall. Jag kan säga att den finska organisationen har kommit lite lite längre än  
55 den svenska organisationen har kommit men det är ungefär på samma nivå nu. Kan vara bra  
56 med att även om det är ett bolag så kan vissa nationsenheter ha lite olika fokus. Men när jag  
57 kom in så handlade om att man ville skala och industrialisera det här och inte riktigt hittat ett  
58 sätt att industrialisera, att få till hur ska vi jobba med det här på ett väldigt strukturerat sätt och  
59 hur får vi med oss både verksamhet men framförallt IT-sidan som är en stor stakeholder i det  
60 här. Jag kan säga att jag sitter inte inom IT, jag sitter i en virtuella organisation som har sitt  
61 hemmasäte ute i verksamheten och i företags Y tjänsteorganisation, det som heter Customer  
62 Service Delivery, har hand om all kundtjänst på företag Z med över 10 miljoner kontakter  
63 med kunder varje år. Så det är väldigt stora volymer, så det var ganska spretigt när jag kom in,  
64 man hade inte fått effektivitet vare sig internt hur man ska jobba med det här och den externa  
65 effektiviteten, alltså vad man faktiskt levererade. Det var det som jag kom in och började dra i  
66 utifrån att mer industrialiserat perspektiv satte att en operativ modell för hur vi ska jobba, ex-  
67 akt vilka roller och vilka ressourcebehov som alla roller har, hur man ska interagera med verk-  
68 samheten, de som står för behoven, med IT som ska implementera de här grejerna men också  
69 kring hur man hanterar automations- och robotikstrategier på bolaget som sådant. Man måste  
70 ha en governancemodell från ett IT-perspektiv som inte sträcker sig bara genom Sverige utan  
71 hela den globala organisationen. Så från att ha varit väldigt mycket ö-effektivisering i små öar  
72 lite här och där i olika processer så har vi landat i nu där man har ett fokus på en hel kundresa.  
73 Så det är egentligen ett värdefokus, alltså hur kan vi förbättra kundnöjdheten och kundfoku-  
74 set med hjälp av automation och robotik. Så att vi har gjort en ganska snabb resa i det här, det  
75 återstår väldigt mycket att göra och ibland funkar inte det här heller och då måste man gå in  
76 och justera upp och så men så är det ju med sån här iterativ och framförallt när man har en or-  
77 ganisation som inte är jättemogen var gäller automationskultur. Det är inget unikt för företag  
78 Z. Det har ni säkert hört också i andra intervjuer att det är då behöver man växa och förstå vad  
79 det är och bygga kompetens osv.

80

81 IP: Men du nämnde där att den finska sidan har kommit lite längre, är det något centralstyrt ni  
82 har eller har man det åtskilt?

83

84 D3: Det vi gör, det finns en central enhet som hanterar de plattformar vi jobbar med om vi ut-  
85 går från ett tekniskt perspektiv. Att man tar företag Z global som sådan har en strategi och där  
86 digitalisering är väldigt tungt vägande. Där automation och robotik ingår som en möjliggörare  
87 i det här då. Sen har det varit upp till varje land egentligen att dra igång de här initiativet,  
88 jobba med dem. Så då har det funnits dem som, IT som äger plattformarna, de RPA-plattfor-  
89 mar vi har på plats plus ett annat antal automationsplattformar som inte kan räknas till robo-  
90 tics men ändå som vi kan automatisera på. Så det är det globala som håller ihop det hela men  
91 sen har Sverige, Finland, Norge och Danmark haft egna initiativ som man har byggt och



92 skalat och sen har vi självklart forum varje vecka där vi sitter med alla länderna och utbyter  
93 erfarenheter och vilka processer har ni automatiserat, kan vi använda samma typ av uppbygg-  
94 nad för att automatisera en liknande process i Sverige-organisationen.

95  
96 IP: Ja, det har vi nog inte hört så mycket förut, det globala fokuset med att man samarbetar så  
97 mycket mellan andra länder. Men vad var det som ledde er in på RPA?

98  
99 D3: Som så många andra företag så är det produktivitetsförbättringar i första läget och fram-  
100 förallt där initiativet startade på Customer Service Delivery som jag sa, man har över 10 mil-  
101 joner kontakter. Så om ni är kund till företag Z, till exempel om ni har telefonabonnemang  
102 och det är ett problem så ringer man till kundtjänst. Det är en väldigt manuell process och det  
103 är stora volymer, många människor som sitter och svarar i telefon och det är svårt att hålla  
104 kvar kompetensen inom bolaget för man kanske inte är anställd så länge om man sitter inom  
105 kundtjänst osv. Då handlar det om att styra ut de här interaktionspunkterna i andra medier,  
106 man kanske inte vill ha ostrukturerade mail, kanske inte heller det bästa att ha telefonsamtal  
107 för då får kunderna sitta i telefonkö utan då är det chattbottar och online self service osv. som  
108 behövs. För att få det att lura behöver vi ha väl fungerande processer i bakgrunden och välau-  
109 tomatiserade processer i bakgrunden för att vi ska kunna hämta hem de här effekterna. Det är  
110 också därför man har sagt att vi måste börja automatisera våra processer steget efter kund-  
111 tjänst så att vi faktiskt kan erbjuda en bättre kundresa och på så sätt också flytta kompetensbe-  
112 hovet att när det är mer avancerade problem som en kund vill lösa då ska vi ha ett team som  
113 faktiskt kan lösa de delarna så att man flyttar, precis som när man pratar om automation i all-  
114 mänhet, de enkla delarna, de ska bara lösa sig automatiskt. Det ska vara self service, det ska  
115 finnas automation- och robotikbackend som gör att det här bara trillar rakt igenom. Det är  
116 nästan ingen responstid medan de mer komplexa frågorna ska lösas av mer kvalificerad perso-  
117 nal.

118  
119 IP: Har det ändrats någonting under resans gång? Alltså anledningen till RPA eller har den  
120 varit samma hela tiden?

121  
122 D3: Ja, alltså utan att säga för mycket så är vi ju inne i ett kostnadseffektiviseringsår om man  
123 säger så och då blir det ett mer kortsiktigt fokus på varför vi ska jobba med robotik och det  
124 kan vara bra på ett sätt om man vill ha ut snabba effekter men långsiktigt så måste man ha en  
125 plan kring varför man gör det här och det handlar mycket om att förbättra datakvalitén, input-  
126 data och faktiskt möjliggöra för oss att göra mer automatiserade automationer om man ska  
127 titta på maskininlärning och AI och dem delarna också, knyta ihop hela kedjan här. Så att det  
128 har väl gått från i höstas till att vara lite mer långsiktigt till att vara lite mer kortsiktigt skulle  
129 jag säga men det där är ju flavour of the year beroende på vad aktieägarna och vad VD säger,  
130 så att utifrån mitt perspektiv så har det inte ändrats, jag har en långsiktig syn på vad man kan  
131 göra med det här men det beror också lite på vilka mål man lägger i organisationen under året.

132  
133 IP: Hur mycket upplever du, precis som du säger att det är aktieägare och liknande som vill  
134 skifta fokus på det, hur mycket upplever du att det påverkar dig även om du säger att du har  
135 fortfarande ett likt fokus som du hade förra året till exempel?

136 D3: Ja, det påverkar ju mig och den verksamheten jag driver mycket. Det handlar om allt från  
137 investeringsbeslut till investeringsprocesser, hur det rapporteras och följs upp, vad som följs  
138 upp också osv. Så det slår igenom hela organisationen, så det finns en utmaning när man har  
139 ett sånt fokus och det är ju inte unikt för företag Z utan det kommer och går över tiden på alla  
140 större bolag.

141

142 IP: Mäts det som någon form av return on investment eller vad bedöms det på?

143

144 D3: Ja, precis. Man går ju in i investeringsbeslut för vad man ska satsa på i utvecklingstimmar  
145 och sina resurser, var man ska lägga dem och då handlar det om att visa på att man har en re-  
146 turn on investment, framförallt hur man mäter det, hur många timmar tillbaka till verksam-  
147 heten som man kan ge med hjälp av det här. Det handlar alltså om att frigöra tid hos personal  
148 och skapa flexibilitet i processerna eller minska behovet av att återanställa personal som  
149 kanske lämnar osv. Så det är ju så man mäter framförallt och sen följer vi upp också inom ini-  
150 tiativet, följer upp andra värden, till exempel vad har det här för effekter på kundnöjdheten,  
151 ser vi att det har en direkt effekt, vilken effekt har det på datakvalitén, hur kan vi förbättra  
152 våra processer och jobba med processinnovation i och med att vi jobbar med robotik osv. Så att  
153 man kan säga att man har KPI:er på en hög nivå som är väldigt fokuserade på kostnadseffektivi-  
154 seringar och på våran egen nivå jobbar vi med det som är PI, performance indicators som  
155 handlar om allt från kvalitetsförbättringar till innovation.

156

157 IP: Har ni på något sätt lyckats mäta någon form av hur det påverkar medarbetare?

158

159 D3: Ja, alltså. Jag kan inte säga att vi har mätt, ska man ha riktigt bra mätetal så ska man mäta  
160 input i processen och output i processen, vad händer däremellan? Det kan jag inte säga att vi  
161 har gjort, men man ser konsekvenserna av det, det finns en konsekvens redan när man börjar  
162 prata om automation och robotik och det skrämmer medarbetarna i form av att ”oj vad ska  
163 hända med min position”? Och det är samma discussion man haft när man introducerar mass-  
164 produktion och automatisering i tillverkande industri som det här alltså att om jag ger input  
165 till det här nu, vad innebär det för mig och mina medarbetare? Blir jag bortrationaliserad? Det  
166 här måste man hantera och det är också som en del som jag kallar automationskultur, att jobba  
167 med den. Man ska se det här som digitala medarbetare som kommer att hjälpa mig, självklart  
168 kommer vi att ha effektiviseringsåtgärder kring det här, men det är inte huvudsyfte med det.  
169 På så sätt blir medarbetarna mer medvetna om att oj här finns det en teknik som till viss mån  
170 kan ersätta det jag gör och då får man ju börja fundera på vad ska jag göra istället då? Och det  
171 är det som handlar om kompetensutveckling på företaget, där måste det finnas en strategi för  
172 okej, de här personerna som sitter och gör enkla arbetsuppgifter, vad vill vi att de ska göra  
173 istället imorgon som är mer avancerat som en robot inte kan göra? Det här är ju change mana-  
174 gement som måste tillämpas på en hög nivå, och sen är det ju många som är jätteglada över  
175 sina digitala medarbetare som säger amen gud det här är ju så tråkiga grejer, när man lägger  
176 ordrar, nya mobilabonnemang, bulkordrar för kanske hela företag, massor med abonnemang  
177 som ska läggas in och det är ju bara klippa och klistra. Och där säger man gud vad skönt, jag  
178 har en robot som gör det här åt mig, jag behöver inte göra det, jag kan fokusera åt samtal med  
179 kunden istället, med det här företaget istället för att göra det här skitgörot som man kan kalla  
180 det. Så det är lite båda och, men det är ju svårt att mäta medarbetarnas nöjdhet med det här, så  
181 långt har vi inte kommit än.

182

183 IP: Mm. Jag tänkte på, finns det något annat ni har gjort i det här arbetet mot, vad kallade ni  
184 det för, automatikkulturen? Har ni jobbat på något annat sätt för att hantera utmaningarna eller  
185 det är främst det du berättat precis?

186

187 D3: Vi har bland annat jobbat med ambassadörsnätverk som vi kallar det. Automations-am-  
188 bassadörsnätverk. Vi försöker bygga ett nätverk utav ett antal ambassadörer, champions, ute i  
189 verksamheten, som kan gå i bräschen för automation som sådan, och då inte bara RPA. Utan

190 att det finns andra typer av plattformar som man kan jobba med för att automatisera. Och på  
191 så sätt förändra eller bygga den här kulturen. Att man har x antal medarbetare som är med och  
192 driver det här på olika nivåer. Det kan vara processexperter, som vill jobba med det här, det  
193 kan också vara någon som bara brinner för teknik och tycker att det här är himla, himla kul.  
194 Och där har vi också sett att vissa har ju, från verksamheten, gått över och blivit RPA-utveck-  
195 lare. Det är ju ändå hyfsat kort tid som behövs för att man ska lära sig grunderna i RPA-ut-  
196 veckling. Så det är väl kanske den starkaste arbetet som vi jobbat med, inom kulturen för att  
197 mitigera det.

198

199 IP: Mm. Hur har urvalet sett ut när ni har valt vilka processer ni ska automatisera?

200

201 D3: Mm, vi ska se, förra året när jag kom in var urvalet ganska ad-hoc. Det var det man  
202 snubblade över, det här borde vi göra. Det som jag byggt upp under hösten är ju ett strukture-  
203 rat sätt att hitta automations-case. Både utifrån att medarbetarna själva kan komma på idéer  
204 och se till att skicka in dem till oss, till att vi faktiskt går ut och dammsuger hela organisat-  
205 ionen på automations-case. Och då är det ju egentligen med e-workshop format, eller man  
206 kallar discovery workshops. Man går ut tar en hel enhet, man har ledarna med sig för enheten  
207 som har mål på sig att produktivitetförbättra. Så går man igenom alla processer och pekar på  
208 potentiella case. Och så driver man och kvalificerar de här casen enligt en specifik modell. I  
209 vissa fall säger man ja, det här kan automatiseras med hjälp av RPA, då kör vi på det. I vissa  
210 fall säger man, nej men det här är vanlig IT-systemutveckling och då ska det läggas, vad man  
211 kallar en IT-request på IT att göra det. Men det finns ändå ett värde att göra det. Eller kanske  
212 tre, då det här kan vi inte göra med automatik och robotik, för processen är inte tillräckligt  
213 väldokumenterad, eller den är spretig, det är för många sidospår. Då går man tillbaka och sä-  
214 ger att ni får se över processen och utveckla processen och sen kommer ni tillbaka så kan vi  
215 automatisera den därefter.

216

217 IP: Du pratar om den här modellen, är det något typ av verktyg eller räknesurra?

218

219 D3: Kring, vilken menar du då?

220

221 IP: Du sa att man satte in det i någon sorts modell för att, om den är lämplig eller inte.

222

223 D3: Aha, nä vi har en kvalificeringsmodell med ett antal check points för att se, den är ju, vad  
224 ska vi säga, dels så räknar vi ju på business case. Håller det här? Det finns ju alltid en kostnad  
225 i att, det finns en overhead-kostnad i att använda IT-plattformen, så det måste finnas tillräck-  
226 ligt mycket volym i de här processerna, för att den ska hålla. Sen måste den leva under en viss  
227 tid. Och där har vi en mall för att beräkna business case och sådär, så att man har alla siffror  
228 på plats. Och sen går man vidare, sen kan det ju finnas såna problem som att man har vissa  
229 nya system, där man inte vill ha in robotiklösningar i dagsläget, för man är inte tillräckligt  
230 mogna för att göra det. Då är det, då får man sätta såna processer i någon form av paus-läge  
231 och återkomma om några månader, när man har landat. Det kan också finnas, som hos oss,  
232 väldigt gamla system. Eftersom vi har mycket samhällskritiska system, som myndigheter an-  
233 vänder osv. Så är det väldigt hög säkerhetsklassning på dem. Då är det såna system som levt  
234 kvar, säkert från 80-talet. Det innebär att flera av de här RPA-plattformarna klarar inte av att  
235 hantera de här systemen. Man kan inte läsa data i dem helt enkelt. Då faller ju per automatik  
236 själva caset. Då får man hitta en annan lösning för att göra det här.

237

238 IP: Mm. Och sen då, ponera att en process har...

239

240 D3: Du får prata lite närmare micen, nu hörde jag inte.

241

242 IP: Okej, ifall det då är en process som har blivit automatiserad. Hur har, jag vet att du pratade  
243 om att man ger tillbaka den till verksamheten, vem är det som äger roboten och äger vidareut-  
244 veckling av den, om vi säger så?

245

246 D3: Om vi pratar RPA som vi ju då försöker kalla digitala medarbetare, så är målet att där den  
247 digitala medarbetaren arbetar. Alltså alla tasks, alla uppgifter den jobbar med ägs ju av verk-  
248 samheten oberoende om det är en fysisk människa som jobbar på den, eller om det är en ro-  
249 bot. Så att det är lite så att vi försöker jobba med den här [ohörbart] okej, men ni kan inte  
250 mobba ut den här roboten så att den får sitta och dricka kaffe själv i fikarummet. Utan man  
251 måste se till att ha koll på sina robotar och sen plattformen, som de här robotarna går på, det  
252 äger ju IT och hanterar IT. Sen finns det ju incident management process, som vi kallar, en  
253 incidentprocess som man övervakar de robotarna som ligger ute i produktion. Så att man ti-  
254 digt kan hitta om det är något som går fel. Om en robot går ner, eller att man gör förändring i  
255 ett system som gör att roboten, ja, gör konstiga saker och så. Så det är delat ägandeskap, den  
256 fysiska plattformen så roboten går och snurrar på är en sak, de uppgifter som roboten utför  
257 och att faktiskt att den här roboten jobbar, det är verksamheten.

258

259 IP: Mm. Upplever du att underhållsarbetet, det är klart i och för sig det är ITs uppgift så sätt  
260 så det kanske du inte har så bra koll på, men upplever du att underhållsarbetet är större än vad  
261 du trodde det skulle vara?

262

263 D3: Nää, kanske inte i nuläget. Det ju lite på, det finns ju.. Ju mer mogen man blir att använda  
264 robotar och ju mer robotar man har desto mer vet man vad man kan använda dem till och hur  
265 man kan förändra dem för att de ska skapa mer värde för organisationen. Men då blir det mer  
266 att man jobbar utifrån ett DevOps-perspektiv. Att man utvecklar och håller den här roboten,  
267 att säkra att den jobbar med rätt saker, kontinuerligt. Men annars ser jag inte att det, nej jag  
268 tycker nog att det var liksom, när jag kom in så ligger det på en hyfsat bra nivå. Det viktiga är  
269 att ha en stabil plattform, så när man produktionssätter får man lita på att plattformen är uppe  
270 och lirar och att man har fullständig support. Sen kan det ju vara så att det kommer, det kan ju  
271 vara lite störande moment så som att verksamheten får problem med en robot. Då är det nå-  
272 gon som känner den här utvecklaren som suttit och gjort den här. Då ringer man direkt ut till  
273 henne och säger kan inte du fixa det här? Och det håller ju inte riktigt när det börjar gå upp i  
274 volym på robotarna. När det är många robotar, utan då måste man ju ha en standardiserad pro-  
275 cess för hur det här rullar. Men det är ju inga gigantiska summor när det gäller det vi kallar för  
276 runnings costs, alltså vad kostar det att operera det här och att lösa upp incidenter, i nuläget i  
277 alla fall. Ring mig om ett år igen, ska vi se om jag har samma syn på läget.

278

279 IP: Har du något exempel på någon process som ni har automatiserat där ni verkligen kände  
280 att det blir väldigt bra? Att det verkligen kändes att ni hade lyckats?

281

282 D3: Ja, då ska vi se, någon specifik. Mycket av orderhantering är ju en sån sak som är, det är  
283 stora volymer, det är repetitivt arbete och på samma sätt oavsett vad det är för kund. Så där  
284 har vi haft en riktigt, riktigt bra uppsida på de robotar vi har igång. Att jobba med det, samma  
285 sak, vi har ju jobbat väldigt länge, mycket och hårt, att transformera ett antal större IT-system.  
286 Vilket gör att man har väldigt mycket legacy-data i andra system, där vi har jobbat med över-  
287 flytt av data, migreringar av processer, att man faktiskt kan skapa en robot som kan göra

288 väldigt många olika saker utifrån verksamhetens behov. Och det är också en sån här sak som,  
289 man kanske tänker först att det där är inte del av den vanliga verksamheten. Det pågår ju alltid  
290 någon form av, vad ska vi säga, migreringsaktiviteter eller nytt systemstöd eller sådär. Och  
291 där har man fått väldigt mycket uppskattning för verksamheten, att antingen slipper man an-  
292 ställa konsulter för att göra det här under en viss period, eller avlastar man faktiskt dem i den  
293 vanliga verksamheten som har fått göra det.

294

295 IP: Men om vi tar, andra sidan då. Finns det någon process där det har varit tvärtom, där ni  
296 har känt att det här blev inte så bra? Kanske inte lämpar sig i slutändan?

297

298 D3: Ja, ofta försöker vi ju hitta dem innan vi sjösätter dem. Och diskvalificerar dem hyfsat  
299 snabbt, säger det här kommer inte att lira. Men vi har ju några processer som vi har lagt in,  
300 både vanlig RPA, men också det vi kallar core-bottar, alltså RPA som verksamheten själv ak-  
301 tiverar när man behöver stöd. Där kan det vara så att nyttjandegraden går ner över tiden för att  
302 man inte ser till att utbilda folk, nya som kommer in, att här kan jag använda den här digitala  
303 medarbetaren för att lösa uppgifterna samtidigt kanske som ni sitter i telefon med kundtjänst  
304 och diskuterar saker med en kund. Där är ju, det är ett förändringsarbete som inte riktigt håller  
305 och det är ju en kulturfråga också. Och de processerna har varit såhär, mm, den hade vi kun-  
306 nat gjort bättre från början och vi skulle varit helt säkra på att man faktiskt vill använda och  
307 trycka själv på det här. Utan man måste hela tiden på verksamheten och det här måste ni fak-  
308 tiskt använda, annars får ni inte ut de effekterna ni vill. Så det är väl snarare så, det handlar  
309 väldigt mycket om change management. Sen har vi ju självklart haft robotar som kanske inte  
310 allt gjort det vi har velat. De har liksom buggat ur och man konstaterar att oj, det där var inget  
311 bra. Tur att vi upptäckte det i tid, så att det inte var för många kunder som drabbades. Så får  
312 man bygga om och det är också en mognadsgrad, vilka flaggor man ska ha som indikerar att  
313 nu gör roboten någonting den inte ska göra. Det händer ju liksom. Så det är lite svårt att  
314 spotta, men å andra sidan är det ju så att om du som medarbetare gör fel så syns ju inte heller  
315 det direkt, utan det kommer fram senare. Så det är lite samma principer då. Fast det är lättare  
316 att peka på en robot och säga lägg ner den där roboten för den gör bara fel. De brukar ju oftast  
317 rätta till buggen men [ohörbart].

318

319 IP: Kopplat till change management, vem är det som har ansvar att genomföra förändringarna  
320 i eran organisation?

321

322 D3: Change management-ansvaret ligger på verksamheten, det är traditionell egentligen verk-  
323 samhetsutveckling men med hjälp av digitaliserade plattformar. Jag brukar prata om, när jag  
324 pratar med verksamheten så säger jag att jag har byggt en automations-robotikfabrik, där ni  
325 kan avropa kapacitet, alltså ni kan lägga beställningar, vi ser till att utföra så att ni har möjlig-  
326 het att göra de här andra sakerna. Men att jobba med change management måste landa i verk-  
327 samheten. Så det, jag driver ju, ett projekt hade kanske hanterat change management över en  
328 viss tid. Men det här är ju en någonting som rullar i en virtuell organisation. Då måste change  
329 magement hamna där det ska, alltså så att man får med sig på banan ut i verksamheten. Men  
330 det kan säkert vara olika på olika företag, hur man har angripit den frågan.

331

332 IP: Mm, när den här, när automationen, då får ni någon form av request från verksamheten.  
333 Hur ser sen samarbetet ut tillsammans med verksamheten när man utvecklar själva medarbe-  
334 taren?

335

336 D3: Mm, vi har ju ett ingångskrav på verksamheten och vill man ha någonting ut, då måste  
337 man se till att, du måste allokera en, det vi kallar, business analyst. Alltså någon som kan pro-  
338 cessen och kan analysera det här caset och kan ta det framåt tillsammans med oss. Vi finansi-  
339 erar vissa delar av det och verksamheten finansierar andra. Så att man har ett commitment. De  
340 måste faktiskt se till att tillhandahålla processen, data, volymen, business case och så. Sen får  
341 den här business analytisten ansvara för det här caset genom hela processen. De kommer själv-  
342 klart inte göra utvecklingen och så utan vi har ju avstämnings- och överlämningspunkter. Men  
343 så att man inte tappar det för att säkra att verksamheten ska vara med hela vägen. Och det här  
344 kan ju tänkas, ibland blir det lite så men det här tar ju jättemycket tid. Ja, men det skulle ta  
345 ännu mer tid om vi släppte det och sen bara skickade tillbaka en robot i slutändan och ni fattar  
346 inte vad den här roboten gör. Då är det ju bättre att ha någon som är inspelad och uppspelad  
347 på den här roboten och vet exakt vilka effekter är och kan utbilda sin egen organisation i hur  
348 man ska använda den. Så det är på hög nivå hur vi hanterar de frågorna.

349  
350 IP: Mm, om vi kollar på, du nämnde framförallt tidigare men lite kopplat till change manage-  
351 ment, stödet av IT, alltså det är ju en plattform då som du säger de har hand om och äger. Men  
352 har stödet funnits där från deras sida hela vägen?

353  
354 D3: Det är väl lite så och så. Det som är lite utmanande med hela automation och robotik, vad  
355 ska vi säga hypen som är nu. Oberoende av företag är ju att det blir just en hype och då vill  
356 alla äga hypen. Alla vill ha det här och det är, därför är det verksamheten måste äga behovet  
357 av att automatisera. IT måste kunna svara upp med resurser kring hur man ska utveckla det  
358 här. Så måste man ju hålla ihop det här interfacet däremellan. Då har väl kanske inte, ska jag  
359 vara helst krass, inte helt lirad. Man har kanske inte varit med på banan kanske från ITs sida,  
360 för det krävs ju en del förändringar för att sånt här ska hända även där. Så det är en mognads-  
361 fråga. Nu har vi, vårt initiativ, jättebra stöd i form av en styrgrupp där jag har ett antal väl-  
362 digt högt uppsatta inom IT som sitter med också från verksamheten, för att kunna möjliggöra  
363 det här. Förra året hade man inte det och då såg man direkt effekter på att det blev politiska  
364 frågor snarare än att man lösta de faktiska problemen för att vi ska kunna göra det här tillsam-  
365 mans. Så det är väldigt viktigt att ha stöd från både verksamheten, top management och IT-  
366 sidan i det här.

367 IP: Mm, det är klart, det är bra mycket svårare om man hela tiden ska känna att man ska figh-  
368 tas mot IT så fort man vill genomföra någonting.

369  
370 D3: Ja nä men det blir ohållbart. Det blir liksom, det är också såhär ibland får man använda  
371 mantrat: vad är bäst för bolaget, vad är bäst för företag Z? Vi måste agera utefter det, det spe-  
372 lar ingen roll att vi sitter i silos vi måste se till helheten. Har man jobbat länge på ett ställa så  
373 kanske det ibland är svårt att göra det? Då får man vara lite obekvämt. Det ingår i det här arbe-  
374 tet, att vara obekvämt och ställa svåra frågor.

375  
376 IP: Ja, det är väl ingenting som kommer gratis om vi säger så?

377  
378 D3: Nej. Upp med alla konstigheter på bordet, det är liksom så vi får transparens. Det är oftast  
379 det som ger mest framdrift i det vi gör.

380  
381 IP: Mm, har du något annat som du känner att vi missat att fråga kopplat till utmaningar som  
382 du märker av RPA?

383

384 D3: Det finns några såna här allmänna utmaningar kring kompetensutveckling och vilka  
385 kompetenser man har som kan jobba med RPA. Det är fortfarande ett nytt område, ni ska mu-  
386 tas in på något sätt. Både av företagen och konsultbolag som tillhandahåller det. Alltså hela  
387 den här resursallokeringen är ju inte det roligaste att arbeta med, men fullt nödvändigt och  
388 krav för att bygga den här kompetensen över tiden. Samtidigt också fundera på, var kommer  
389 RPA vara om tre till fem år? Det kanske man inte hanterar i sån utsträckning som vi borde  
390 göra. Tekniken går fort nu, speciellt inom de här områdena. Speciellt om man börjar koppla  
391 ihop RPA med maskininlärning och chattbottar av olika slag. Då kommer vi se jättestora för-  
392 ändringar kommande år, vad kommer det att innebära för det man faktiskt gör i nuläget. Det  
393 finns en mer långsiktig strategisk tanke här som jag skulle vilja ha upp på bordet lite mer.

394  
395 IP: Det måste vara väldigt svårt att, framförallt som du beskriver, att man just det här året tit-  
396 tar på kostnadsbesparingar och då samtidigt, som du ur ditt perspektiv samtidigt ser att man  
397 behöver förbereda för vad som komma skall?

398  
399 D3: Ja, så det är ju en balans. Någon form av pendel som slår över ibland till mer kostnadsbe-  
400 sparingar sen mer långsiktigt, det kommer ju och går på stora företag och så är det liksom.  
401 Men man måste kunna balansera upp och ha med det här perspektivet. För RPA är ingen fräl-  
402 sare som kommer att lösa allting, utan jag jobbar med ett automations-perspektiv. Vad, vilka  
403 andra kapabiliteter måste vi ha för plats för att digitalisera företag Z. Det är konversationsbot-  
404 tar, det är maskininlärningskapabiliteter osv.

405  
406 IP: Är det något annat du vill tillägga, eller något annat du funderar på eller något du undrar  
407 från våran sida?

408  
409 D3: Nej, ja det är väl, det skulle vara kul att ta del av resultatet.

410  
411 IP: Självklart, vi kan skicka när det är klart.

412  
413 D3: Jag kan säkert lära mig något också.

414  
415 IP: Ja, och vi tänkte så att vi transkriberar detta och sen skickar vi ut det till dig så du kan  
416 kolla och godkänna så att allt ser bra ut, så vi inte hittar på saker.

417  
418 D3: Ah, ja men det låter bra. Sen kan vi ju prata om anonymiserade data och sådär. Det är all-  
419 tid lita känsligare när det är typ företag Z, eftersom vi har så mycket myndigheter osv. Så vi är  
420 ganska restriktiva när de gäller de frågorna. GDPR är en sådan intressant grej som vi kan  
421 gräva lite i när det gäller RPA. Det är ju en av de här barriärerna som ju faktiskt har tillgång  
422 till data i vissa fall som gör att man inte kan köra.

423  
424 IP: Jaha, att ur ett complianceperspektiv?

425  
426 D3: Nu hör jag jättedåligt igen.

427  
428 IP: Är det ur ett complianceperspektiv du menar?

429  
430 D3: Ja, precis. Jag menar det finns riktlinjer och legaliseringar för GDPR. Och utifrån vårt  
431 perspektiv som jobbar mycket med myndigheter så tar man ju höjd för GDPR. Alltså vad är  
432 bare minimum för GDPR och sen lyfter man den ribban ganska rejält då. Vilket gör att det

433 finns utmaningar hur man kan accessa data när det gäller RPA och vad man får accessa och  
434 om man ska göra mer avancerade lösningar som är lite mer intelligenta, så koppla ihop  
435 RPA:er med andra lösningar. Då finns utmaningar kring de här frågorna. Och jag antar att  
436 andra företag också har det. Då det att hitta de processer som inte har de här, kraven.

437  
438 IP: Som inte berörs av det på samma sätt?

439  
440 D3: Precis. En robot kanske är mindre riskfylld att hantera de här grejerna så är det precis  
441 tvärt emot hur man tänker i verkligheten. Man ser hellre där att det är en människa som jobbar  
442 med det än en robot.

443  
444 IP: Etiskt sätt är det kanske enklare, eller folk tänker kanske att det känns mer etiskt när en  
445 människa sitter med informationen?

446  
447 D3: Ja men du har ju större sannolikhet att det läcker ut information från just människor än en  
448 robot som ligger och kör.

449  
450 IP: Ja, skulle säga det, är det något vi har fått lära oss av den informationssäkerhet vi läst är  
451 det att det inte är tekniken som brukar vara problemet, utan snarare människor.

452  
453 D3: Ja, så är det. Och det är också en mognadsfråga eller en vanesak kan jag tänka mig. Ja.  
454 Det var nog allt jag hade.

455  
456 IP: Ja det var nog allt vi hade från våran sida också. Då tackar vi återigen för att du vill ställa  
457 upp.

458  
459 D3: Inga problem, skicka ett mail om ni behöver komplettera någonting eller jag behöver  
460 komplettera någonting.

461  
462 IP: Yes, kanon. Ha en trevlig helg!

463  
464 D3: Ha en trevlig helg!



## Referenser

- Aalst, W. M. P. v. d., Bichler, M., & Heinzl, A. (2018). Robotic Process Automation. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 269-272. doi:10.1007/s12599-018-0542-4
- Asatiani, A., & Penttinen, E. (2016). Turning robotic process automation into commercial success - Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 6(2), 67-74. doi:<https://doi.org/10.1057/jittc.2016.5>
- Brightman, B. K., & Moran, J. W. (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*, 6(5), 244-288. doi:<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005581>
- Davenport, T. H., & Ronank, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. Hämtad från <https://www.kungfu.ai/wp-content/uploads/2019/01/R1801H-PDF-ENG.pdf>
- Ellingrud, K. (2018). The Upside Of Automation: New Jobs, Increased Productivity And Changing Roles For Workers. *Forbes*. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/kweilinelingrud/2018/10/23/the-upside-of-automation-new-jobs-increased-productivity-and-changing-roles-for-workers/#51bf40507df0>
- EY. (2016). *Get ready for robots-Why planning makes the difference between success and disappointment*. Hämtad från EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Get\\_ready\\_for\\_robots/\\$FILE/ey-get-ready-for-robots.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Get_ready_for_robots/$FILE/ey-get-ready-for-robots.pdf)
- Forslund, M. (2009). *Organisation och ledning*: Liber.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). The Future of Employment. Hämtad från [http://sep4u.gr/wp-content/uploads/The\\_Future\\_of\\_Employment\\_ox\\_2013.pdf](http://sep4u.gr/wp-content/uploads/The_Future_of_Employment_ox_2013.pdf)
- Gartner. (2018). Gartner Says Worldwide Spending on Robotic Process Automation Software to Reach \$680 Million in 2018. *Gartner*. Hämtad från <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-11-13-gartner-says-worldwide-spending-on-robotic-process-automation-software-to-reach-680-million-in-2018>
- Ginzberg, M. J. (1981a). Early diagnosis of MIS implementation failure: promising results and unanswered questions. *Management science*, 27(4), 459-478. doi:10.1287/mnsc.27.4.459
- Ginzberg, M. J. (1981b). Key Recurrent Issues in the MIS Implementation Process. *MIS Quarterly*, 5(2), 47-59. doi:10.2307/249223
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change - A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*: Elsevier.
- Hoffer, J. A., George, J. F., & Valacich, J. S. (2013). *Modern Systems Analysis and Design* (Seventh ed.): Pearson.
- Ionescu, V. (2015). The Robotic Process Automation Infographic. *UiPath*. Hämtad från <https://www.uipath.com/blog/the-robotic-process-automation-infographic>
- Ives, B., & Olson, M. H. (1984). User Involvement and MIS Success: A Review of Research. *Management science*, 30(5), 586-603. Hämtad från <https://www.jstor.org/stable/2631374>
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*: Studentlitteratur AB.

- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. doi:10.1016/j.bushor.2018.08.004
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582. doi:10.2307/20650309
- Kirchmer, M. (2017). Robotic process automation-pragmatic solution or dangerous illusion. *BTOES Insights*.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2015). What knowledge workers stand to gain from automation. *Harvard Business Review*, 19.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2018). *Robotic process and cognitive automation: the next phase*: SB Publishing.
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2008). *Affärssystem*: Studentlitteratur AB.
- Markus, L. M., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. Hämtad från <https://pdfs.semanticscholar.org/0d32/7023c05704f842893020b8f89e1d8deb8d06.pdf>
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*: SAGE.
- Pettersson, M. G., & Hellerud, E. (2019). SVT avslöjar: Datafel kan ha skapat tiotusentals felaktiga beslut hos Arbetsförmedlingen. *SVT*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/svt-avslojar-stort-datafel-hos-arbetsformedlingen-tusentals-kan-ha-forlorat-ersattning>
- Tait, P., & Vessey, I. (1988). The Effect of User Involvement on System Success: A Contingency Approach. *MIS Quarterly*, 12(1), 91-108. doi:10.2307/248809
- Trefler, A. (2018). The Big RPA Bubble. *Forbes*. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2018/12/02/the-big-rpa-bubble/#2ca40a5468d9>
- Tripathi, A. M. (2018). *Learning Robotic Process Automation: Create Software robots and automate business processes with the leading RPA tool - UiPath*: Packt.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548. doi:10.1108/00251749810232628
- Valacich, J. S., & Schneider, C. (2015). *Information Systems Today: Managing in the Digital World* (Seventh ed.): Pearson.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Willcocks, L. P., Hindle, J., & Lacity, M. C. (2019). Keys to RPA success. *Knowledge Capital Partners*. Hämtad från [https://static1.squarespace.com/static/58eceda617bffc97d03b69da/t/5c7d0ab2ec212d1ac3057e42/1551698611602/KCP\\_Report\\_Path\\_to\\_Maturity\\_.pdf](https://static1.squarespace.com/static/58eceda617bffc97d03b69da/t/5c7d0ab2ec212d1ac3057e42/1551698611602/KCP_Report_Path_to_Maturity_.pdf)
- Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (2016). *Service Automation: Robots and the Future of Work*: Steve Brookes Publishing.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C., & Craig, A. (2015). The IT function and robotic process automation.
- Wright, D., Witherick, D., & Gordeeva, M. (2017). The robots are ready. Are you? *Deloitte*. Hämtad från <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/bg/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte-us-cons-global-rpa-survey.pdf>