



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Utmaningar att beakta vid utformning av digital strategi

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informationssystem

Författare: Julia Ahlquist  
Carl Flink  
Victoria Sundström

Handledare: Styliani Zafeiropoulou

Rättande lärare: Ahmad Ghazawneh  
Markus Lahtinen

Slutseminarium: Juni 2019

## Förord

Vill börja med att tacka de fyra personer som ställde upp på intervju och bidrog med kunskap till vårt arbete. Vi vill i synnerlighet rikta ett stort tack till vår handledare Styliani Zafeiropoulou som har stöttat oss och kommit med värdefulla råd genom vår process.

Maj, 2019

Julia, Carl och Victoria

# Utmaningar att beakta vid utformning av digital strategi

ENGELSK TITEL: Challenges to consider when formulating a digital strategy

FÖRFATTARE: Julia Ahlquist, Carl Flink och Victoria Sundström

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Odd Steen, Docent, Fil Dr

FRAMLAGD: maj, 2019

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 89

NYCKELORD: Digital transformation, digital strategi, utmaningar, utformning, digital mognad, verksamhetsstrategi

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Denna uppsats syftar till att studera vilka utmaningar som bör beaktas vid utformning av en digital strategi. Studien görs genom att med akademisk litteratur definiera vad en digital strategi är, för att sedan samla data från organisationer om deras digitala strategi, och de utmaningar de stött på. Den empiriska insamlingen består av fyra intervjuer med representanter från fyra organisationer, både inom privat och offentlig sektor. Vi har utifrån intervjuerna identifierat fem problemområden, vilka presenteras i empirin. Vi har därefter analyserat utmaningarna inom varje problemområde med hjälp av Digital Transformation Framework, som består av fyra dimensioner; användning av teknik, förändring i värdeskapande, strukturella förändringar och finansiella aspekter. Slutligen presenterar vi de 23 identifierade utmaningarna, placerade i ramverket.



## Innehåll

1	Introduktion.....	3
1.1	Bakgrund .....	3
1.2	Problemområde.....	3
1.3	Forskningsfråga .....	4
1.4	Syfte.....	4
1.5	Avgränsningar .....	5
2	Litteraturgenomgång.....	7
2.1	Tidigare forskning kring ämnet .....	7
2.1.1	Strategic Alignment Model .....	7
2.1.2	IT Business Alignment.....	8
2.1.3	Utmaningar med IT alignment .....	9
2.2	Digital strategi .....	10
2.2.1	Begreppet digital strategi .....	10
2.2.2	Kritisk granskning av digital strategi som begrepp.....	11
2.3	Digital Transformation Framework.....	12
2.3.1	Användning av teknik .....	12
2.3.2	Förändringar i värdeskapande .....	12
2.3.3	Strukturella förändringar .....	13
2.3.4	Finansiella aspekter .....	13
2.4	Implementering av strategi .....	13
2.4.1	Utmaningar vid implementering av strategi.....	13
2.5	Organisationsstruktur.....	14
2.6	Företagskultur .....	15
2.7	Kategorisering av litteratur.....	16
3	Metod .....	18
3.1	Metodval.....	18
3.2	Urval .....	18
3.2.1	Val av organisation.....	18
3.2.2	Val av intervjupersoner .....	19
3.3	Intervju.....	19
3.3.1	Intervjuguide .....	20
3.4	Bearbetning av data .....	21
3.5	Etik.....	22
3.5.1	Inspelning och transkribering .....	22
3.5.2	Anonymitet.....	22
3.5.3	Nyttjandekravet .....	22

---

3.6	Validitet och reliabilitet .....	23
4	Empiri .....	24
4.1	Beskrivning av valda organisationer .....	24
4.2	Identifierade problemområden .....	24
4.2.1	Organisationsstruktur .....	25
4.2.2	Företagskultur.....	26
4.2.3	Förändrad omvärld .....	27
4.2.4	Samarbetspartner och leverantör .....	29
4.2.5	Hantering av data .....	29
5	Analys och diskussion.....	31
5.1	Identifierade utmaningar.....	31
5.1.1	Användning av teknik .....	31
5.1.2	Förändringar i värdeskapande .....	32
5.1.3	Strukturella förändringar .....	33
5.1.4	Finansiella aspekter .....	35
5.2	Utmaningar utanför ramverket .....	35
5.2.1	Säkerställa att information hanteras korrekt av leverantör.....	36
5.2.2	Inneha kunskap om samarbetspartners och leverantörers digitala kunskaper....	36
5.2.3	Förlust av data ifall samarbete avslutas.....	36
5.2.4	Hantering av känslig information.....	37
5.3	Interaktion mellan dimensioner .....	37
5.4	Reflektion kring intervjuade organisationer .....	38
6	Slutsats .....	39
6.1	Förslag till vidare forskning .....	39
	Bilaga 1 – Intervjuguide .....	40
	Bilaga 2 – Transkribering intervju 1 .....	43
	Bilaga 3 – Transkribering intervju 2 .....	50
	Bilaga 4 – Transkribering intervju 3 .....	63
	Bilaga 5 – Transkribering intervju 4 .....	71
	Referenser.....	85



## Figurer

Figur 2.1: Digital transformationsstrategi (Matt, Hess & Benlian, 2015, s. 340).....	11
Figur 2.2: Digital Transformation Framework (Matt, Hess & Benlian, 2015, s.341).....	12



---

## Tabeller

Tabell 2.1: Utmaningar vid IT alignment.....	10
Tabell 2.2: Sammanfattning av litteratur.....	17
Tabell 3.1: Sammanfattning av intervju med intervjupersoner.....	20
Tabell 3.2: Övergripande beskrivning av studiens intervjuguide.....	21
Tabell 4.1: Intervjupersoner och organisationer.....	24



## Definitioner

<b>Begrepp</b>	<b>Definition</b>
Digital transformation	Förändringar som sker på grund av den digitala utvecklingen. Övergång till att använda sig av tekniska verktyg, såsom molnlösningar, analys, Big Data, mobila- och sociala plattformar (Nwankpa & Roumani, 2016).
Digital strategi	Den strategi en organisation utformar för att nå den digitala vision de har, som drivs av digital transformation. Målet är att på ett effektivt sätt använda nya tekniker och integrera dessa i verksamhetsstrategin (Stockhinger & Teubner, 2018). Dessa nya tekniker är bland annat de som nämns under begreppet digital transformation.
Utmaning	Faktorer som kan komma att påverka resultatet negativt.
Utformning (av strategi)	Utformning av strategi innefattar analys av omvärlden för att göra en plan inför vad organisationen ska göra i framtiden samt hur de ska göra detta (Mintzberg, 1973).
Digital mognad	Organisationers förmåga att ta vara på de fördelar som digitaliseringen för med sig (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014b).
Verksamhetsstrategi ( <i>Business strategy</i> )	Organisationens övergripande strategi för att nå dess vision och mål (Chaffee, 1985).

# 1 Introduktion

*Följande introduktionsavsnitt har för avsikt att presentera en inledande bakgrund till uppsatsens ämne. Därefter redogörs uppsatsens problemområde samt forskningsfråga kring tidigare presenterad bakgrund, vilket vidare avslutas genom att formulera fram studiens syfte och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Björkman (2018) tolkar att Niklas Zennström, grundare av Spotify och ledamot i H&M, menar att alla bolag idag går igenom en digital transformation. Digital transformation som begrepp beskriver Nwankpa och Roumani (2016) som förändringar som drivs av informationsteknik (IT). Vidare definierar de digital transformation inom ett företag som en förflyttning mot tekniker såsom sociala- och mobila plattformar, analytics och molntjänster, detta med förhoppningen av nya affärsmöjligheter (Nwankpa & Roumani, 2016). Även Horlacher, Klarner och Hess (2016), Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet och Welch (2013), Stockhinger och Teubner (2018), och Singh och Hess (2017) definierar digital transformation på liknande sätt. Den digitala transformationen påverkar inte bara hur företag gör affärer, utan även deras nyckelprocesser, produkter och grundläggande affärsmodeller (Nwankpa et al., 2016; Horlacher et al., 2016; Matt, Hess & Benlian, 2015). Nwankpa och Roumani (2016) refererar till en av Forbes Insights rapporter, "How Digital Transformation Elevates Human Capital Management: Turning Talent into a Strategic Business Force", där 43 procent av Chief Information Officers (CIO) och Chief Executive Officers (CEO) anser att deras roll inom fem år till största del kommer vara relaterad till digital transformation och digital strategi, samt 31 procent anser att företagets behov av digital transformation kommer öka markant. Även om ny teknik medför stora möjligheter, kämpar många företag med hur de ska anpassa sig till den digitala transformationen (Abrell, Pihlajamaa, Kanto, Vom Brocke & Uebernickel, 2016).

Vidare skriver Björkman (2018) i DI Digital att Zennström hänvisar till att på grund av den digitala transformationen som företag går igenom har begreppet digital strategi introducerats. Företag bör ha en tydlig digital strategi för att kunna utnyttja ny teknik, och för att skapa konkurrensfördelar (Björkman, 2018; Stockhinger och Teubner, 2018; Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016). Den digitala strategin ska koordinera, samt prioritera de osammanhängande trådarna i ett företag och i den digitala transformationen (Matt, Hess & Benlian, 2015).

## 1.2 Problemområde

Dagens utveckling och framställning av ny teknik har resulterat i både utmaningar och möjligheter, vilket har bidragit till att allt fler företag ständigt bör hålla sig uppdaterade kring vilka tekniska fenomen som är aktuella, detta för att skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag. Digital transformation rör även socio-tekniska förändringar och därmed inte enbart tekniska innovationer (Stockhinger & Teubner, 2018). Socio-tekniska förändringar involverar sociala aspekter vid digital transformation. Med den rådande digitaliseringen har fler chefer och ledare inom företag upplevt en större press på att förändra eller tänka om (Stockhinger &

Teubner, 2018). Dessa förändringar gäller bland annat kring deras affärsmodell och värdepropositioner, vilket inte sällan kan leda till att allt förhastade beslut och förändringar kan utföras i företaget (Stockhinger & Teubner, 2018). Ingen organisation är immun mot effekterna av digital transformation då den ständigt ökar (Stockhinger & Teubner, 2018). 90 procent av företagsledare inom Storbritannien och USA anser att företagets övergripande strategi i framtiden till stor del kommer vara relaterad till IT (Hess et al., 2016). I en forskningsrapport publicerad av MIT Sloan Management Review, nämner de att företag innehar problem kring hur de ska gå tillväga för att dra nytta av digital transformation, även om de är väl medvetna om de fördelar som det kan föra med sig inom företaget (Fitzgerald et al., 2013).

För att uppnå värde och vinst vid investeringsbeslut som tas vid digital styrning, är det av vikt att företag investerar i utformningen av en digital strategi (Thatcher, 2018). Den digitala strategin skall bidra till att stötta organisationens mål och visioner vid en allt mer digital framtid, hjälpa organisationen att definiera och förstå dess målgrupper och deras krav, samt skapa kontext inom företaget kring investeringsbeslut (Thatcher, 2018). Kane, Palmer, Phillips, Kiron och Buckley (2015) menar att digital strategi är det som driver digital mognad framåt i företag, och vid en digital mognad har en organisation större möjlighet att tillämpa rätt förståelse och kompetens hos sina medarbetare. Detta är kompetenser med fokus bland annat kring förståelsen och värdet på hur den nya digitala tekniken påverkar verksamheten. Kane et al. (2015) konstaterar även att bland de organisationer som anses vara digitalt mogna har 80 procent en tydlig och sammanhängande digital strategi, medan bland de som anses vara i de tidiga stadierna av digital mognad, har endast 15 procent av organisationerna en väl utformad digital strategi. Vidare skriver de att för de företag i de tidiga stadierna av digital transformation är avsaknad av en digital strategi det största problemet (Kane et al., 2015).

Organisationer har länge kämpat med att generera värde av IT-investeringar (Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman & Brier, 1999) men på grund av hur tekniken utvecklas idag, med Big Data, analytics, Artificiell Intelligens et cetera, ställs organisationer inför nya utmaningar. Intensiteten av de digitala framstegen och omfattningen av antalet företag som går igenom en digital transformation gör att forskning kring detta ämne är högst relevant.

### 1.3 Forskningsfråga

Tidigare forskning visar på en stark koppling mellan en väl utformad digital strategi och en lyckad digital transformation, som i sin tur bidrar till ökad digital mognad. En viktig del i processen gällande framgång av en ny strategi inom ett företag är utformningsfasen. Stockhinger och Teubner (2018) anser att även om diskussionen kring digital strategi ökar, så är litteraturen kring området otillräcklig. Trots vikten av utformning av ny strategi, finns föga litteratur om konkreta utmaningar vid utformning av just digital strategi. Detta har lett till vår forskningsfråga: *Vilka utmaningar bör beaktas vid utformning av digital strategi?*

### 1.4 Syfte

Studiens problemområde indikerar att det finns en avsaknad kring information gällande konkreta utmaningar vid utformning av digital strategi. Vårt syfte är att bidra till kunskap inom

området, genom att presentera problemområden där organisationer har stött på utmaningar. Resultatet kan ses som ett komplement samt ett förslag till utökning av Matt, Hess och Benlian's (2015) Digital Transformation Framework, genom att belysa de utmaningar som organisationer bör ha i åtanke redan vid utformningen av den digitala strategin.

## **1.5 Avgränsningar**

Eftersom de företag vi studerat är i början eller mitt i deras digitala transformation, kommer vi inte presentera effekten av den digitala strategin. Vi kommer även avgränsa oss från att presentera lösningar på eventuella utmaningar som identifieras.



## 2 Litteraturgenomgång

*I uppsatsens litteraturgenomgång presenterar vi relevant teori för området digital strategi. Litteraturgenomgången kommer att ge beskrivningar kring tidigare forskning som har gjorts inom ämnet digital strategi, följt av beskrivning och diskussion kring begreppet, samt presentation av ramverket Digital Transformation Framework. Kapitlet avslutas med beskrivning av två centrala områden vid förändring inom en organisation.*

### 2.1 Tidigare forskning kring ämnet

Det är relevant att blicka tillbaka i historien för att förstå vad som sagts och gjorts inom området, även om de inte uttryckligen använder samma begrepp som i nutidens litteratur. Vi gör nedstamp i två tongivande modeller inom IT-verksamhetssynkronisering (IT-Business alignment).

#### 2.1.1 Strategic Alignment Model

Begreppet digital strategi används i stor utsträckning i litteratur skriven de senaste tio åren, men redan 1993 talade Henderson och Venkatraman (1993) om hur IT inte endast ska stödja verksamhetens processer, utan även bidra till att forma nya. De talade även då om hur företag hade problem med att skapa värde av IT, och att förmågan att utnyttja IT var något som företag behövde utveckla. Begrepp liknande digital strategi har därmed använts länge.

Strategic Alignment Model beskriver fyra perspektiv för att synkronisera verksamhetsstrategi med IT-strategi, samt interna organisationsstrukturer och informationssystemsinfrastruktur. Två av de fyra perspektiven drivs av förändringar i verksamhetsstrategi vilket leder till implementering av nya system för att stödja den nya strategin, alternativt att implementera verksamhetsstrategi genom att utforma en IT-strategi som ska möjliggöra för verksamhetsstrategin. Att implementera ett nytt system för att stödja en strategi kan innebära att kritiska framgångsfaktorer för en strategi identifieras och ett informationssystem skapas för att stödja dessa faktorer, exempelvis ett system för planering av personal, då effektiv användning av personal ses som en kritisk framgångsfaktor. Att implementera en ny strategi genom ett system innebär att system skapas för att strategin ska vara möjlig. Henderson och Venkatraman (1993) ger exempel där ett nytt dokumenthanteringssystem skapas för ett företag vilket ger dem ett teknologiskt försprång och möjligheten att förverkliga strategin för lågprisförsäkringar. De två kommande perspektiven drivs av IT-strategi där företagsledare undersöker hur ny teknik kan förbättra eller skapa nya verksamhetsstrategier (Henderson & Venkatraman, 1993). Dessa två går till stor del i linje med den litteratur som behandlar digital strategi.

#### *Competitive potential*

Ny teknik är en drivkraft och kan utnyttjas för att skapa nya produkter och tjänster, influera strategiska beslut och skapa nya former av styrning. Genom att utnyttja ny teknik kan ett företag ändra hur de skapar värde. Henderson och Venkatraman (1993) grundar sitt tredje perspektiv, *competitive potential*, i att genom först utvärdera sin IT-position kan ett företag sedan skapa en ny eller utveckla sin nuvarande verksamhetsstrategi. En organisation som utvecklar sin verksamhetsstrategi utifrån vilka möjligheter deras informationssystem har kommer sedan



anpassa organisationsstrukturen och processerna utifrån den nya eller förändrade verksamhetsstrategin (Henderson & Venkatraman, 1993).

### *Service Level*

Genom att förstå samspelet mellan verksamhetens IT-strategi samt IS-infrastruktur och processer kan en verksamhet utnyttja sina IT-resurser på ett effektivt sätt och använda dessa för att möta nya krav från kunder. Företagsledningens huvuduppgift blir då att allokera resurser för att stödja IT-processer medans IT-chefer skapar en strategi för att skapa digitala tjänster mot kunder (Henderson & Venkatraman, 1993). Fokus i det fjärde perspektivet riktas till design och användning av informationssystem i en organisation och hur dessa påverkar organisationens produkter (Nkoyock & Spiker, 2018).

## 2.1.2 *IT Business Alignment*

Utifrån Henderson och Venkatramans (1993) forskning har Luftman och Brier (1999) byggt vidare kring *Strategic Alignment*, under begreppet *IT Business Alignment*. De konstaterar att organisationer som lyckas synkronisera sina strategier skapar konkurrensfördelar, som i sin tur resulterar i ökad synlighet och lönsamhet, samt effektivisering. Likaså nämner Luftman och Brier (1999) att även om organisationer är väl medvetna om den potential som teknik har, kvarstår utmaningen med att inkorporera IT med verksamhetens strategi, mål och behov. Enligt dem lyckas traditionell utformning av strategi inte att ta vara på tekniken, bland annat på grund av det synsätt att IT är en utgift snarare än en möjliggörande faktor (Luftman & Brier, 1999).

Om strategic alignment skrivs följande:

Strategic alignment sheds new light on IT and its role in the development of business strategies. It considers the strategic fit between strategy and infrastructure as well as the functional integration between business and IT  
(Luftman & Brier 1999, s.110).

Vidare menar de att vikten av att synkronisera strategier ökar i takt med att tekniken utvecklas och verksamhetens tilltagande strävan efter att vara konkurrenskraftiga på en allt mer dynamisk marknad. Vid utformningen av verksamhetsstrategi är det av vikt att även IT-chefer är involverade och att de har förmågan att belysa kring viktiga tekniska aspekter i relation till företagsövergripande utmaningar (Luftman & Brier, 1999). Luftman (2003) menar även att i en rörlig och föränderlig värld bör organisationer försäkra att kunskap och information rör sig genom hela organisationen. Det kan vara frestande att hastigt anamma ny teknik, men att kunna motstå den instinkten är något Luftman och Brier (1999) ser som en framgångsfaktor.

Luftman och Brier (1999) nämner sju punkter som de menar att organisationer som lyckas med synkronisering av strategier fokuserar på. Dessa är:

- “Allowing for IT and business capabilities to be weighted equally”
- “Developing the skills necessary for success”
- “Empowering workers in a team-based environment”
- “Gaining agreement on outcomes required from business processes”
- “Instilling a sense of urgency in managing IT-enabled projects”
- “Leading in the development of IT to create customer value”
- “Nurturing a culture of open human communication”

### 2.1.3 Utmaningar med IT alignment

Åtta år efter att Luftman och Brier (1999) publicerat sin studie, skriver Chan och Reich (2007) om vad som har hänt inom "IT-alignment" och vad vi har lärt oss. Bland annat listar de sex utmaningar med synkronisering. Vi har valt att sammanställa de olika utmaningarna i en tabell (se Tabell 2.1), för att tydligt redogöra för dessa.

Utmaning	Definition
Kunskapsutmaningar	Ofta saknas uppskattning för IT inom företagande, och det finns endast lite kunskap om företagande inom IT. Avsaknad av kunskap om verksamhetens "key business" och "industry drivers" är även bidragande faktorer till misslyckande (Chan & Reich, 2007).
Okänd eller dåligt utformad företagsstrategi ( <i>Corporate strategy</i> )	En förutsättning för att kunna synkronisera IT-strategin är att det finns en tydligt verksamhetsstrategi ( <i>business strategy</i> ) att gå i linje med (Chan & Reich, 2007).
Avsaknad kring medvetenhet eller tro på vikten av synkronisering	Även om det finns en stor mängd forskning inom området som redogör för fördelarna, finns det ändå en avsaknad av medvetenhet eller tro på att synkronisering av strategier är viktigt. Förståelse för att IT kan bidra till att lösa problem saknas i stor utsträckning (Chan & Reich, 2007). Denna utmaning går i linje med det Henderson och Venkatraman (1993) talar om gällande att chefer i större utsträckning förstår strategiska affärsmöjligheter än vad de förstår hur IT kan stödja organisationens verksamhetsstrategi.
Avsaknad kring kunskap av industri och verksamhet	Studier visar att det finns en stark koppling mellan kunskap om organisationens industri samt egna verksamhet, och en väl utförd synkronisering. Utmaningen är alltså att ingjuta en djup kunskap om dels industrin som organisationen verkar inom, och dels förståelse för de olika delarna inom den egna verksamheten, samt god kommunikation mellan dessa delar (Chan & Reich, 2007).
Utmaningar relaterade till "locus of control" och ITs status i organisationen	Utmaningen består av två delar. Den ena behandlar att chefer fattar beslut som grundar sig på tidigare kunskap och erfarenheter, vilket kan påverka synkroniseringen negativt. Den andra berör vilken status IT har inom organisationen, vilket påverkar inställningen och vidare vilket utrymme IT får i verksamheten (Chan & Reich, 2007).

Utmaningar relaterade till organisatoriska förändringar	Utmaningen handlar om att förändringarna ständigt sker, och att synkronisering därför inte är ett slutmål, utan en ständig process. Organisationer måste anpassa sig efter de förändringar som bland annat teknik medför (Chan & Reich, 2007).
---	--

**Tabell 2.1:** Utmaningar vid IT alignment.

## 2.2 Digital strategi

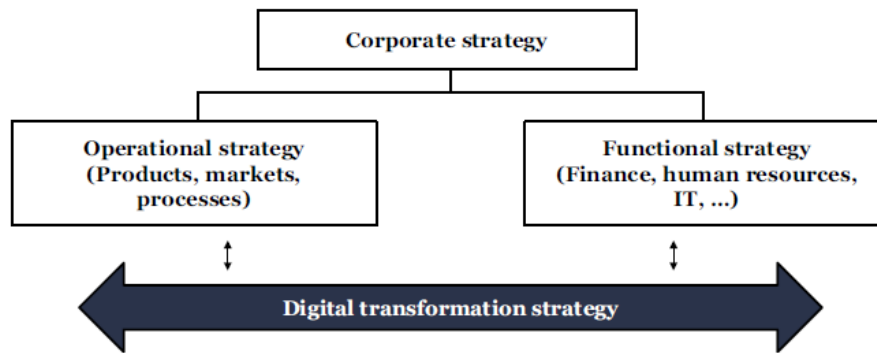
I följande avsnitt presenteras digital strategi med en diskussion kring användandet av liknande begrepp. Till följd av tidigare forskning ges även i avsnitt 2.2.2 en kritisk granskning kring digital strategi som begrepp.

### 2.2.1 Begreppet digital strategi

I litteraturen används flertalet olika begrepp såsom digital strategi, IT-strategi, digital affärsstrategi (*digital business strategy*) och digital transformationsstrategi (*digital transformation strategy*) i liknande sammanhang, men definitionerna skiftar aningen. Matt, Hess och Benlian (2015) anser att digital transformationsstrategi inte bör blandas ihop med IT-strategi, då de menar att IT-strategi främst fokuserar på operativa aktiviteter som applikationer och infrastruktur. IT-strategi saknar innovation och i många fall utveckling av produkter, processer och strukturer som hänger ihop med införandet av ny teknik, och även i många fall behandlar teknik isolerat från verksamheten (Matt, Hess & Benlian, 2015; Hess et al., 2016). Även Bharadwaj, El Sawy, Pavlou och Venkatraman (2013) skiljer på begreppen digital strategi och IT-strategi med samma förklaring, att IT-strategi behandlar tekniken isolerat från verksamheten. Dock gör Bharadwaj et al. (2013) inte skillnad på begreppen digital strategi och digital affärsstrategi, utan menar att digital strategi/digital affärsstrategi är IT-strategi och verksamhetsstrategi tillsammans.

Bharadwaj et al. (2013, s.472) har formulerat en definition av digital affärsstrategi som följande: “Organizational strategy formulated and executed by leveraging digital resources to create differential value.”

Som visas i Figur 2.1 (se Figur 2.1) beskriver Matt, Hess och Benlian (2015) att den digitala transformationsstrategin genomsyrar hela verksamheten. Matt, Hess och Benlian (2015) skiljer på digital transformationsstrategi och digital affärsstrategi, då de menar att digital affärsstrategi är önskade digitala förändringar medan digital transformationsstrategi är en konkret plan på hur företaget ska gå tillväga för att realisera de önskade förändringarna.



Figur 2.1: Digital transformationsstrategi (Matt, Hess & Benlian, 2015, s. 340).

Målet med den digitala strategin är att dra nytta av teknik för att skapa värde för företaget, samt vara stabila på marknaden gentemot sina konkurrenter (Stockhinger & Teubner, 2018). Dock anser Stockhinger och Teubner (2018) att vad en digital strategi mer detaljerat bör innehålla är akademien och professionen inte ännu överens om. Stockhinger och Teubner (2018) menar att det är ett begrepp som används febrilt när man talar om att förbereda en organisation för digital transformation.

## 2.2.2 Kritisk granskning av digital strategi som begrepp

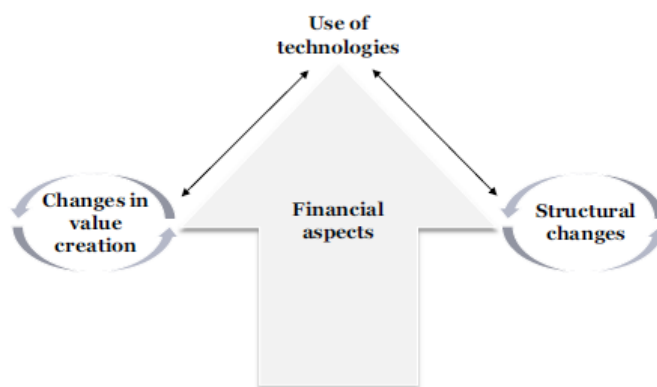
Trots att författare av senare studier gärna skiljer på liknande begrepp, ser vi att digital strategi inte är ett nytt fenomen, utan är relaterad till tidigare forskning av bland annat Henderson och Venkatraman (1993) då benämnt *Strategic Alignment*, samt Luftman och Brier (1999) då benämnt *IT Alignment*, men forskning kring ämnet kan spåras tillbaka så långt som till sent 1970-tal (McLean & Soden, 1977). Bharadwaj et al. (2013), där Venkatraman själv medverkar, kritiserar dock Henderson och Venkatramans (1993) modell om *Strategic Alignment* och inför ett nytt begrepp, där IT-strategi inte längre är underordnat verksamhetsstrategi utan menar att det bör ske en sammanslagning av verksamhetsstrategi och IT-strategi. Begreppet benämner de *Digital Business Strategy* vilket de förklarar i följande citat:

It is clearly time to rethink the role of IT strategy, from that of a functional-level strategy - aligned but essentially always subordinate to business strategy - to a fusion between IT strategy and business strategy into an overarching phenomenon we herein term digital business strategy (Bharadwaj et al. 2013, s.472).

Utvecklingar och förbättringar, tillsammans med en allt mer dynamisk marknad, har lett till att den teknik som tillämpas ser annorlunda ut idag i jämförelse den som en gång var. Exempel på ny teknik som används idag är SMACIT, som står för Social, Mobile, Analytics, Cloud, och Internet of Things (Ross et al., 2016), som tidigare nämnt är centrala inom digital transformation. Utveckling av teknik medför att begrepp ändras, i detta fall ser vi dock att grundtanken fortfarande är densamma kring att synkronisera verksamhetsstrategi och IT-strategi. Det vill säga att IT bör vara en central del av verksamheten, och därmed inte isolerad (Hess et al., 2016; Henderson & Venkatraman, 1993), men förändringen är att tekniken numera har en större roll i organisationers utveckling och bör därför vara inkorporerad i ännu större utsträckning.

## 2.3 Digital Transformation Framework

Matt, Hess och Benlian (2015) presenterar fyra dimensioner av digital transformationsstrategi som de menar är relevanta för alla typer av organisationer. Dessa är *användning av teknik*, *förändringar i värdeskapande*, *strukturella förändringar* och *finansiella aspekter*. De menar att det är viktigt att synkronisera dessa dimensioner för att lyckas utforma och implementera den digitala strategin, samt kunna ta vara på utfallet. Vidare presenterar de Digital Transformation Framework (se Figur 2.2), innehållande de fyra dimensionerna, och påstår att användningen av detta ramverk hjälper organisationer att utvärdera deras nuvarande förmågor och att utforma en digital transformationsstrategi. För att lyckas med en organisations digitala transformationsstrategi menar Matt, Hess och Benlian (2015) att det är viktigt att förstå och tillämpa alla fyra dimensioner av ramverket.



Figur 2.2: Digital Transformation Framework (Matt, Hess & Benlian, 2015, s.341).

### 2.3.1 Användning av teknik

I dimensionen *användning av teknik* menar Matt, Hess och Benlian (2015) att företaget behöver utvärdera deras inställning till ny teknik, samt deras förmåga att utnyttja den. Företaget behöver ta beslut kring vilken riktning de vill ta, exempelvis om de vill satsa på att vara marknadsledande med ny teknik eller om de istället vill använda sig av redan väletablerade standardlösningar. Företaget bör även reflektera över ambitionen för framtiden gällande teknik. Det måste ske en avvägning mellan att utveckla egen teknik och standarder för att skapa affärsfördelar eller om organisationen ska använda sig av redan befintlig teknik för att stödja organisationens processer.

### 2.3.2 Förändringar i värdeskapande

Användning av ny teknik bör leda till förändringar i hur en organisation skapar värde. Ny teknik kommer att ändra värdekedjor samt ge möjlighet att skapa nya produkter och tjänster. Organisationer behöver utvärdera på vilket sätt införandet av ny teknik påverkar deras kärnverksamhet. Nya digitala produkter och tjänster kan leda till nya inkomstkällor samt ett behov av att ändra sitt affärsområde om nya marknader och kundgrupper eftersträvas (Matt, Hess & Benlian, 2015).

### 2.3.3 Strukturella förändringar

*Strukturella förändringar* är i sin tur kopplat till de två tidigare dimensionerna, då införandet av ny teknik och förändringar i värdeskapande ofta leder till att organisatoriska förändringar måste göras. Är förändringarna små kan det gå att inkorporera dessa i den befintliga strukturen, men stora förändringar kan medföra att den nuvarande strukturen inte stödjer de nya behoven. Omplaceringar av aktiviteter inom organisationsstrukturen kan behövas då nya kunskaper krävs till följd av att aktiviteter och processer förändras (Matt, Hess & Benlian, 2015).

### 2.3.4 Finansiella aspekter

De tre tidigare nämnda dimensionerna är dock helt beroende av de *finansiella aspekterna*. Denna aspekt kan vara en drivkraft, men kan även begränsa den digitala transformationen, och Matt, Hess och Benlian (2015) menar på att det är viktigt att utvärdera denna aspekt i ett tidigt stadie. Organisationer som visar goda finansiella resultat kan underskatta vikten av att inleda en digital transformation och företag under hårt finansiellt tryck kan sakna tillgångar för att påbörja processen.

## 2.4 Implementering av strategi

Kommande avsnitt behandlar litteratur skriven kring utmaningar vid implementering av ospecificerad strategi. Processen att införa en ny strategi kan delas upp i två delar; utformning av strategi och implementering av strategi. Utformning av strategi innefattar analys av omvärlden för att göra en plan inför vad organisationen ska göra i framtiden samt hur de ska göra detta (Mintzberg, 1973). Implementering av strategi är processen att gå från plan till verklighet (Mintzberg, 1973). Vid utformningen av en strategi måste utmaningar som kan ske vid implementeringen av strategin tas i beaktning för att på ett effektivt sätt kunna undvika eller hantera dessa utmaningar.

### 2.4.1 Utmaningar vid implementering av strategi

Implementering av strategi är att realisera besluten som har tagits vid utformningen. Bourgeois och Brodwin (1984) presenterar *Change Model* vars modell utgår från ett scenario där företagsledningen har formulerat en strategi som ska implementeras. Målet är att förändra organisationen så att den nya strategin kan implementeras (Bourgeois & Brodwin, 1984). Första steget i implementeringen är att förändra organisationsstruktur och personal i organisationen. Kompetenser kan behöva flyttas, nya kompetenser kan efterfrågas samt vissa kompetenser kan vara obsoleta. Nya konstellationer i arbetsgrupper och hierarkier kan då uppstå och styrning av dessa måste ske (Bourgeois & Brodwin, 1984). Vid förändring i organisationsstruktur och personal måste processer finnas som kan allokera resurser dit de behövs. Budgetar måste kontinuerligt förändras för att tillgodose de nya krav som ställs på organisationen. Informationssystem som mäter prestationer på kort sikt, och översätter dessa till milstolpar är av vikt för att säkerställa att de nya strukturerna och arbetssätten fungerar (Bourgeois och Brodwin, 1984). Sker en oförutsedd förändring inom eller utanför organisationen måste arbetssätten förändras ytterligare för att hantera dessa (Bourgeois och Brodwin, 1984).



*Change Model* diskuterar dock inte spridning av kunskap inom organisationen. Studier menar att första steget i att implementera en strategi, efter att strategin är formulerad, är att kommunicera ut målen, visionen och planen med strategin vertikalt i organisationen samt att den blir accepterad av anställda (Mintzberg & Waters, 1985; Rapert, Velliquette & Garretson, 2002).

Kulturen inom ett företag bestämmer till viss del vilken grad av samarbete, motivation och flexibilitet i arbetssätt som finns inom en organisation (Raps, 2004). När en ny strategi ska implementeras bör kulturen vara positiv till förändring för att implementeringen ska lyckas. Anser de anställda att förändringen skapar extra arbetsbörda och inte skapar värde för dem måste arbetsledningen lyckas ändra kulturen till att acceptera förändring (Hrebiniak, 2006). Organisationer måste styra förändringen genom att inse vilka psykologiska barriärer som finns bland de anställda och sedan arbeta med att förändra dessa tankesätt, annars kommer implementeringen att misslyckas (Raps, 2004).

Allio (2005) menar att den största utmaningen vid implementering av strategi är att översätta mål, visioner och plan så att anställda förstår vad som ska förändras och implementeras. Enligt Raps (2004) har under fem procent av anställda en klar uppfattning om deras organisations strategi. Detta leder till att anställda inte kan arbeta för att implementering av strategin ska bli effektiv (Raps, 2004). Även Hrebiniak (2006) menar att vaga och otydligt formulerade strategier är en vanlig utmaning vid strategiimplementering. Dock menar Hrebiniak (2006) att ansvaret ligger vid utformningen för att strategin ska vara tydlig och förståelig. Vid implementering av en strategi är kommunikation viktigt eftersom det är fler människor delaktiga vid implementering av en strategi än vid utformningen (Hrebiniak, 2006). En klar och tydlig kommunikation måste uppstå för att hela organisationen ska jobba åt samma mål.

En klar utformning av strategi leder till en tydlig plan för implementering, och implementering kan leda till ett behov av att förändra utformning av strategi. När implementeringsfasen har påbörjats är det viktigt att arbeta iterativt då nya utmaningar kommer att uppstå under processen (Hrebiniak, 2006). Kundsegmentet kan komma att förändras och viktiga anställda kan försvinna från organisationen. Att ha långa cykler mellan planering och implementering kan leda till att ledare agerar reaktivt istället för proaktivt (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014a).

## 2.5 Organisationsstruktur

Den digitala transformationen idag har resulterat i att organisationer har anammat ett allt mer agilt arbetssätt för att nå de digitala affärsmålen organisationen har utformat (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016). När det kommer till att arbeta mer agilt behöver organisationer vara flexibla för att ha möjlighet att anpassa sig och vara öppna för den utvecklande affärsmiljön, detta då den digitala transformationen ständigt medför förbättrad teknik och en dynamisk marknad. Krav från kunder när det kommer till tekniska förändringar och utvecklingar är ytterligare ett yrkande om att se över de strukturer inom organisationen för att kunna vara flexibla och bemöta kundkrav. Att organisationer är flexibla är även vitalt då IT har olika livslängd och det kan därmed vara av betydelse vilken riktning en organisation väljer vid digitala inriktningsval (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016).

En strukturell förändring inom organisationer som syftar till att arbeta mer agilt är att arbeta med flexibla och sammankopplade arbetsgrupper, istället för att tillämpa funktionella och kunskapsbaserade arbetsgrupper, likt de mer traditionella arbetsmodellerna. Denna

omstrukturering skall delvis bidra till ett allt större kundinriktat fokus i organisationen. För att en organisation skall kunna förbättra och effektivisera kundupplevelser så mycket som möjligt, bör eliminering av styrprocesser som är orörliga och silos-inriktade ske (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016). Struktur är bland det viktigaste att prioritera inom organisationer, i enlighet med en undersökning gjord av Deloitte (2016) där 92 procent av de chefer som tillfrågades vid en undersökning bekräftade detta. Undersökningens resultat menar på att en omstrukturering av organisationen är central om en organisation har svårt att bygga en väsentlig kultur, inte når förbättring av ledarskap, samt har svårigheter att uppmuntra och engagera anställda. Sommerfeld och Moise-Cheung (2016) menar även på att det är nödvändigt att chefer i organisationer arbetar mot ett mer tvärfunktionellt arbetssätt, och ser till att identifiera de rätta incitamenten samt skapar gemensamma mål som skall genomsyra hela organisationen. Detta för att kunna möta disruptiv produktutveckling, vilket görs med hjälp av kombination av analys av data, teknologi samt kunddata (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016).

## 2.6 Företagskultur

För att hela organisationen skall sträva mot att uppfylla deras uppsatta mål och strategi är det viktigt att ett gemensamt arbete och välfungerande processer existerar mellan organisationens struktur, verksamhet, kultur och anställda. Samarbetet inom dessa fyra områden skall även fungera vid utveckling av digitala möjligheter inom organisationen, där de digitala möjligheterna skall förbättra och stärka deras mål för den digitala transformationen. Dock kan det finnas flertalet hinder på vägen för att nå dessa uppsatta mål eller för utvecklingen av digitala möjligheter. Det kan handla om olika prioriteringar inom organisationen, avsaknad av viss kompetens eller kunskap hos de anställda, samt avsaknad av resurser (Kiron, Kane, Palmer, Phillips & Buckley, 2016). Det är inte enbart medarbetarna inom organisationen som behöver inneha kunskap över vad IT har för betydelse och påverkan både kring strategin men även verksamheten i helhet, utan det är även av vikt att ledningen inom organisationen besitter kunskap om IT (Jewer & McKay, 2012). Huff, Maher och Munro (2006) skriver likaså om vikten av IT-kunskap inom ledning och att okunskap kan resultera i att de fattar felaktiga beslut. Kiron et al. (2016) undersöker i sin studie vad organisationer ansåg vara det största hindret för dem när det kommer till de digitala trender som ständigt ökar på marknaden. Det primära hindret som presenterades från studien var att flertalet ansåg att det fanns en brist på strategiskt fokus och brist på resurser. Det sekundära hindret som presenterades vid ökning av digitala trender var ovilja att förändras inom organisationen följt av en avsaknad kring flexibilitet.

Även Bughin (2017) talar om vikten av att ha en välfungerande kultur i företaget för att genomförandet av en digital strategi skall bli möjlig att implementera. Bughin (2017) presenterar även resultat från hans studie att 20 procent av de deltagande organisationerna beskrev att de saknade en förståelse över deras företagskultur, och där en fjärdedel av de tillfrågade menade på att deras företagskultur var negativ mot att ta risker. Detta menar han på bidrar till svårigheter att implementera digitala strategier och digital utveckling inom organisationer. Bughin (2017) listar tre områden som är av vikt att se över för att förbättra en organisations kultur och därmed för att möjliggöra en digital strategi. Dessa tre områden är att eliminera silos och istället ersätta med tvärfunktionella lag, minska motviljan att ta risker, samt att öka stöd från högsta ledningen inom organisationen. Kiron et al. (2016) sammanställer resultatet av deras studie att digitalt mogna organisationer är de som innehar en kultur där fokus ligger på att utveckla ledarskap och kunskaper, samt att de vågar anta nya experiment och risker som uppstår.



Westerman, Bonnet och McAfee (2014a) redogör att individer hamnar i centrum när digital transformation förändrar arbetskulturen inom en organisation. Den kulturförändring som sker i en digital transformation möjliggör nya arbetssätt för både individer och grupper. Det finns en större frihet att arbeta från olika platser då anställda inte längre är bundna till en specifik plats på kontoret. Detta resulterar i att nya kontaktnät inom en organisation kan skapas. Nya verktyg för kommunikation mellan kontor leder till ett mer globalt tänk inom organisationen, vilket i sin tur medför till en större delning av kunskap och en effektivare kommunikation från beslutsfattare till operativ nivå (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014a).

## 2.7 Kategorisering av litteratur

I följande tabell (se Tabell 2.2) presenteras en sammanfattning över gemensamma, centrala aspekter som presenteras i litteraturen.

Aspekt	Nyckelord	Litteratur
Organisationsstruktur	Agilt arbetssätt Tvärfunktionellt arbete Ledning och styrning Kommunikation Information- och kunskaps-spridning Förflyttning av kompetenser	Luftman & Brier (1999) Chan & Reich (2007) Matt, Hess & Benlian (2015) Sommerfeld & Moise-Cheung (2016) Deloitte (2016) Bughin (2017) Hrebiniak (2006) Bourgeois & Brodwin (1984)
Företagskultur	Kunskap Kompetens Kommunikation Risktagande Attityd mot IT Mål och visioner Samarbete Inställning mot förändring Flexibilitet Stöd från ledning	Luftman & Brier (1999) Chan & Reich (2007) Matt, Hess & Benlian (2015) Deloitte (2016) Kiron et al. (2016) Jewer & McKay (2012) Huff, Maher & Munro (2006) Bughin (2017) Westerman, Bonnet & McAfee (2014a) Raps (2004) Hrebiniak (2006) Allio (2005) Mintzberg & Waters (1985) Rapert, Velliquette & Garretson (2002)
Synkronisering	Strategier Dimensioner	Henderson & Venkatraman (1993) Luftman & Brier (1999) McLean & Soden (1977) Bharadwaj et al. (2013) Matt, Hess & Benlian (2015)

Omvärlden	Ny teknik Trender Möjligheter	Luftman & Brier (1999) Ross et al. (2016) Matt, Hess & Benlian (2015) Mintzberg (1973) Sommerfeld & Moise-Cheung (2016) Huff, Maher och Munro (2006)
Värdeskapande	Värde från teknik	Henderson & Venkatraman (1993) Luftman & Brier (1999) Bharadwaj et al. (2013) Stockinger & Teubner (2018) Matt, Hess & Benlian (2015) Hrebiniak (2006)

**Tabell 2.2:** Sammanfattning av litteratur.

## 3 Metod

*För att en studie skall vara replikerbar är det av vikt med ett tydligt metodavsnitt vilket har för avsikt att beskriva studiens tillvägagångssätt (Rienecker & Stray Jørgensen, 2018). Följande avsnitt kommer därmed att presentera val av undersökningsmetod, urval, intervju, bearbetning av data, etik, validitet och reliabilitet.*

### 3.1 Metodval

Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie då vi ville erhålla djup kunskap inom området, som sedan låg till grund för vår insamling av empiriskt material. Genom litteraturstudien kunde vi även finna brist på forskning inom området och utifrån detta formulera vår forskningsfråga. Vi valde att lägga fokus på ord och dess betydelse. Metoden för att kunna lägga fokus på ord blev intervju, vilket ger oss flexibilitet att extrahera den data vi känner är relevant (Bryman, 2013). Ytterligare ville vi vara processinriktade och få en kontextuell förståelse, där deltagarnas uppfattningar värderas högt. Vi ville få en djupare insikt kring organisationers relation till digital strategi och ansåg att detta sker bäst genom intervjuer. Valet av metod anser vi är lämplig till vår forskningsfråga då det ger möjlighet för att gå utanför de frågor som vi initialt utformat, och kan anpassas efter den specifika organisationens situation, vilket vi anser kan leda till utförligare, mer korrekt data.

### 3.2 Urval

I kommande avsnitt beskriver vi vår process att välja organisation att studera, och vidare vilken person inom organisationen som vi ansåg kunna bidra med kunskap till vår studie.

#### 3.2.1 Val av organisation

Val av organisation gjordes främst utifrån deras digitala mognad. Utifrån nämnt perspektiv fick vi en blandning av organisationer, både inom privat och offentlig sektor, tillverkningsföretag och tjänsteföretag. Vi ser fördelar med detta då vi kunde samla en mängd olika utmaningar, eftersom varje bransch har olika processer och förutsättningar.

För att hitta organisationer med ett gediget digitaliseringsarbete började vi att studera organisationer vi sedan tidigare kände till och som påbörjat en digital transformation. Detta ledde oss till AMF, organisation X samt Helsingborgs stad. Vi kom i kontakt med Helsingborgs stad genom att, i sökmotorn, tillägga sökordet digitaliseringschef tillsammans med Helsingborgs stad. Detta ledde oss till sökresultat som hänvisade till en artikel som presenterade Martin Güll som Helsingborgs stads nya digitaliseringschef. Därefter valde vi att kontakta Helsingborgs stad och be om kontaktuppgifter till Martin Güll, vilket senare resulterade i att vi fick möjlighet till mailkontakt med Güll. AMF och Organisation X fick vi inspiration till via privat kontakt. Vardera organisation valde vi att söka på internet tillsammans med nyckelord som digital strategi, vilket ledde oss till en extern part som hjälper AMF med deras digitala strategi. Sedermera valde vi att kontakta AMF och fick kontakt med deras utvecklingschef för IT. Samma process utgicks ifrån vid kontakt med Organisation X, där först privat kontakt gav

inspiration till dem, för att därefter söka efter organisationens namn tillsammans med begreppet digital strategi. En artikel presenterades från en branschtidning som visade på att Organisation X hade en digital strategi, vilket vidare förde oss till att kontakta just Organisation X och fråga om intervju. Då vi identifierat två privata företag och en offentlig organisation sökte vi, via sökmotorer, efter information om offentliga organisationer som påbörjat en digital transformation. Vi använde oss av nyckelord som digitalisering, digital strategi och digital transformation tillsammans med offentliga sektorer vi kom att tänka på, vilket ledde oss till Region Skåne.

### 3.2.2 Val av intervjupersoner

Valet av intervjupersoner tog sin början efter att vi hittat organisationer, genom att granska vilka roller som berör området digital strategi. Slutsatsen som framställdes var att personer med titlarna CIO, CDO, CEO samt IT-chef var av intresse för studien. Kontakt skedde dels genom personlig anknytning till två utav intervjupersonerna, och de resterande två kontaktades via respektive organisations hemsida. Genom de personliga kontakterna blev vi i ett av fallen vidarebefordrade till en av de utvalda personernas kollegor, då dennes arbete var i högre grad fokuserad på implementering av digital strategi.

## 3.3 Intervju

För att samla in material till vår studie och för att besvara studiens forskningsfråga valde vi att tillämpa metodvalet intervju. Detta på grund av att vi anser att valet av att använda intervjuer kan bidra till mer utförliga och detaljerade svar som kan gynna vår studie, vilket i sin tur går i linje med vad Jacobsen och Sandin (2002) skriver om gällande betydelsen av intervju. Till intervjuerna utformades en intervjuguide likt en strukturerad lista bestående av teman och frågor för att ha som utgångspunkt, samt riktlinjer vid intervjuerna. Intervjuguiden utformades med inspiration från ramverket *Digital Transformation Framework* för att bidra med användbart material för vår forskningsstudie. Det skulle vara möjligt att ställa frågorna utan inbördes ordning för att möjliggöra att intervjun skulle bli så flexibel men ändå så strukturerad som möjligt, detta för att skapa plats och frihet för eventuella följdfrågor som skulle kunna uppstå både från intervjuaren men även från intervjupersonens sida. Vi valde att ge möjlighet till följdfrågor då vi anser att dessa följdfrågor kan ge vidare information kring ett ämne som väckte intresse under intervjuns gång. Vår intervjuguide skulle även vara som en stöttning ifall intervjupersonen kom ifrån ämnet under samtalets gång, där vi då med hjälp av vår intervjuguide kunde komma tillbaka till ursprungsfrågorna. Vissa teman och frågor fick anpassas utefter de svar vi fick från intervjupersonerna, detta kunde vara på grund av anledningar likt hur olika långt verksamheterna hade kommit i sin digitala utveckling. Denna valda utformning av intervju kallas för semistrukturerad intervju (Bryman, 2013).

Samtliga utav uppsatsförfattarna deltog vid alla intervjuer, där var och en hade en ansvarsuppgift. Intervjuerna delades upp med var sin ansvarsuppgift, där en person ansvarade för att ställa frågor och föra intervjun, där det även fanns möjlighet för de två resterande uppsatsförfattarna att ställa följdfrågor för att vidareutveckla en fråga eller svar. Utöver detta ansvarade dessa två uppsatsförfattare för att inspelningstekniken skulle fungera samt tog anteckningar via dator under samtalet. Att vi även tog anteckningar trots val av inspelningsteknik var för en försäkran om att ifall tekniken skulle falla vid inspelning under samtalets gång.

Två av de fyra intervjuerna ägde rum i vardera organisations huvudkontor, vilket var en önskan från intervjupersonens sida men även vår. Detta är något vi värderar högt då det är en plats som intervjupersonen känner sig trygg i och denne får själv välja plats där intervjun kan utföras i lugn och ro. De två resterande intervjuerna skedde via telefon, där hela intervjun utfördes i en lugn och ostörd miljö för oss, detta för att höra och fokusera på intervjupersonen och samtalet. Intervjupersonen i sin tur fick likaså själv välja sin egna miljö att utföra intervjun i.

Organisation	Namn på anställd	Roll inom organisationen	Typ av intervju	Längd på intervju	Inspelad
AMF	Jan Martinsson	Utvecklingschef IT	Telefon	48 min	Ja
Helsingborgs stad	Martin Gull	Digitaliseringsdirektör	Personlig	60 min	Ja
Organisation X	Web Manager	Web Manager	Telefon	47 min	Ja
Region Skåne	Direktör RS	Direktörposition	Personlig	73 min	Ja

Tabell 3.1: Sammanfattning av intervju med intervjupersoner.

### 3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden är indelad i sex olika avsnitt, där första, andra och sjätte innehåller mer generella intervjufrågor, och tredje, fjärde och femte är inriktade på vårt ämne. I Tabell 3.2 (se Tabell 3.2) beskrivs dessa sex områden övergripande. Intervjuguiden finns i Bilaga 1.

<b>Etik</b>	Presentation av oss och vår forskningsfråga, samt syftet med vår studie. Detta för att säkerställa att intervjupersonen har en tydlig bild av vad vi önskar få ut av intervjun. Sedan vidare till de etiska aspekterna, för att informera samt få godkännande på de punkter som vi skriver mer om i avsnitt 3.5 som behandlar etik.
<b>Bakgrund</b>	Frågor om organisationen och intervjupersonens roll, ansvarsområde samt bakgrund. Detta för att vi ska få en klar bild av organisationen och intervjupersonen. Det bidrar även till en mer avslappnad situation att börja med enkla frågor.
<b>Digital strategi</b>	Inledning till studiens ämne. Söker efter vad digital strategi betyder för intervjupersonen, samt på vilket sätt digital strategi används inom organisationen. Ger oss en bra indikation på hur vi ska anpassa resterande frågor efter deras relation till digital strategi.
<b>Implementering och utformning</b>	Frågor för att snäva in än mer på vår forskningsfråga. Hur ser det ut i dagsläget i organisationen, gällande utformning och implementering av digital strategi?

<b>Utmaningar</b>	Frågor som söker efter mer konkreta svar på vår forskningsfråga, gällande utmaningar. Här önskar vi få det främsta bidraget till vår studie.
<b>Avslutning</b>	Avslutningsvis en fråga om intervjupersonen har något att tillägga, som denne anser skulle bidra till vår studie. Detta för att intervjupersonen nu borde ha en klar bild av vad vi är ute efter, och kan ha kommit på något under intervjuens gång som vi inte tänkt på. Vi tackar även för att intervjupersonen medverkat, och för de kunskapsbidrag som tillförts.

Tabell 3.2: Övergripande beskrivning av studiens intervjuguide.

### 3.4 Bearbetning av data

Under intervjuerna kunde vi inledningsvis styra samtalet i den riktning vi ville tillsammans med intervjuguiden med inriktning på implementering och utformning av digital strategi. Efterhand var det dock svårt i vissa fall att hålla samtalet till intervjuguiden, då intervjupersonerna var mycket entusiastiska, vilket resulterade i långa utläggningar som gjorde det svårt för oss att få specifika svar på varje fråga i intervjuguiden. Detta gjorde att vi fick lägga mer arbete på att analysera svaren vi fick. Vi anser dock att de svar vi fick var mycket utförliga och centrala för den specifika organisationen, och bidrog därför till hög grad av legitimitet. Intervjuer ger mycket detaljerad data (Bryman, 2013), och det är därför av vikt att genomföra ett bra analysarbete, detta för att göra datan mer konkret och överskådlig.

Efter avslutad intervju påbörjades arbetet med att transkribera. Genom att transkribera intervjuerna är det sedan enklare att analysera den data som samlats in med hjälp av transkriberingen då samtalet kan återspelas. Inspelning för transkribering är även något Bryman (2013) förespråkar, då intervjuaren kan fokusera helt på samtalet och inte oroas över att missa viktiga bidrag ifall enbart anteckningar för hand sker. För att det skulle bli tydligt vad som var relevant för studien av det som sagts och på vilket sätt, läste alla uppsatsförfattare igenom transkriberingarna och strök över, samt kommenterade överstrykningen. På så sätt kunde vi sedan enkelt föra över informationen till kapitlet empiri.

Sammanställning av datan gjordes därefter genom att kategorisera utmaningarna som nämndes. Då vi kunde urskilja fem problemområden som stämde överens mellan intervjupersonernas svar, kunde vi få en tydlig struktur på vår empiriska data. Analys skedde sedermera genom att jämföra svaren med litteraturen och genom att placera de identifierade utmaningarna inom de fyra dimensionerna i *Digital Transformation Framework*. Analys i relation till ramverket resulterade även i utmaningar som vi ansåg inte ha en självklar placering, och dessa hamnade då under rubriken 5.2 Utmaningar utanför ramverket. Vi valde att använda oss av detta ramverk då det innehåller centrala aspekter inom utformning av digital strategi. Vårt val att bygga vidare på detta ramverk gjordes då vi anser att det är av vikt att förstå utmaningar redan vid utformningsfasen.

## 3.5 Etik

Ett första mail skickades till utvalda intervjupersoner för förfrågning av intervju, där mailet bestod av en presentation kring vilka författarna av denna studie är, förklaring kring studiens syfte samt frågan om de var intresserade av att delta i studien och bidra med deras erfarenheter och kunskaper. Fyra av nio tillfrågade intervjupersoner svarade att de kunde ställa upp på intervju.

### 3.5.1 Inspelning och transkribering

Vid varje intervju inleddes samtalet med intervjuguidens inledande del vilket bestod av etiska frågor, vilka de första var samtycke från intervjupersonen kring inspelning och transkribering av intervjun. Samtliga intervjupersoner godkände inspelning av intervju samt efterföljande transkribering.

### 3.5.2 Anonymitet

Därefter ställdes en fråga kring om intervjupersonen ville vara anonym eller om vi fick nämna deras och företagets namn i studien. Jacobsen och Sandin (2002) beskriver vikten av att tillfråga intervjupersonen om denne önskas vara anonym, då vissa intervjupersoner annars kan neka att bli intervjuade om de måste refereras till via namn. Därav betydelsen kring varför vi ville försäkra våra tillfrågade intervjupersoner om att de hade valmöjligheten att vara anonyma. Två intervjupersoner godkände att deras namn och företag kunde nämnas i studien, en deltagare valde att vara anonym både vid namn och dess företag och en intervjuperson valde att vara anonym med sitt namn men godkände att dennes titel och företagets namn nämns. Den intervjuperson som valde att vara anonym fick det fiktiva namnet Web Managern, vilket är hans titel på företaget, och dess företag benämns som Organisation X. Intervjupersonen som valde att vara anonym till namn men godkände att företagets namn nämns i studien, gav vi det fiktiva namnet Direktör RS. Vi valde att nämna de intervjupersoner och företag vi fick godkännande av vid namn i vår tabell (se Tabell 3.1) över intervjupersoner för att stärka uppsatsens validitet, dock valde vi att nämna personerna vid titlar genomgående i den löpande texten i empirin, samt i analysen, då vi anser att vi intervjuade yrkesrollen, inte personen.

### 3.5.3 Nyttjandekravet

En försäkran till intervjupersonen gavs även att materialet som insamlas under intervjun kommer enbart att tillämpas för studiens syfte och inget annat. Att vara noga med att presentera vad det insamlade materialet kommer att användas till är av betydelse enligt Jacobsen och Sandin (2002) då en avböjning för intervju annars kan ske, detta då intervjupersonerna kan uppleva en viss osäkerhet kring i hur deras synpunkter hanteras i studien. Intervjupersonen meddelades även att denne när som helst kunde välja att avbryta intervjun, och att den redan insamlade datan skulle raderas. Ingen av intervjupersonerna valde att avbryta. Efter att intervjupersonen godkänt detta erbjöds transkribering av samtalet att skickas till denne, för att läsas igenom och sedan stryka delar, om det var något de inte ville skulle nämnas i studien. En utav de fyra intervjuade personerna önskade att få transkriberingen skickad, där läsning av transkribering inte ledde till en önskan att ta bort någon information om vad som sades under intervjun. En kopia av den färdiga studien erbjöds även till intervjudeltagarna.



Efter att de etiska frågorna var ställda och att de alla var godkända av intervjupersonen fortsattes intervjun med en presentation av studiens syfte åter igen för att säkerställa att intervjupersonen förstått studien korrekt.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

Våra intervjupersoner valdes med omsorg då vi ansåg att de alla innehar en central roll i organisationens arbete med digital strategi, därav anser vi att de är relevanta och giltiga för att bidra till vår forskningsfråga samt visar på validitet. Att metoden intervju valdes för vår studie var då vi ansåg att det kunde ge oss mer detaljrik och djup information kring vårt ämne inom digital strategi, där intervjupersonens kunskap och erfarenheter var en central del. För att möjliggöra följdfrågor är varför beslutet av just semistrukturerad intervju valdes för studien, då det gav utrymme för att vidareutveckla svar och frågor från intervjupersonen som vi ansåg ytterligare kunde bidra till studiens syfte. Detta är som tidigare nämnt något som Jacobsen och Sandin (2002) hänvisar till när det kommer till validitet vid individuell intervju, att personliga synpunkter kan bidra till att mäta det valda området för studien.

Innan huvudfrågorna för intervjun påbörjades, inleddes samtalet med förfrågan kring inspelning under intervjun med transkribering som efterföljning. Vi valde att be om godkännande kring inspelning av samtalet för att säkerställa att all information från intervjun fångades i detalj. Vid enbart anteckningar gjorda av penna och papper eller anteckningar gjorda via dator och dylikt, anser vi att det finns en risk i att vi missar viktig information från intervjupersonen. Detta då det kan vara svårt att lyssna noga under intervjun samtidigt som anteckningar görs. Vi valde därmed att även tillämpa oss utav teknik som spelade in samtalet efter godkännande av intervjupersonen för att visa på reliabilitet. Vi eftersträvade att få ett godkännande kring både intervjuförfrågan, inspelning- och transkriberingsförfrågan för att få en försäkran kring att samtalet skett under samtligas villkor.

Vid reliabilitet menar Jacobsen och Sandin (2002) att val av intervjumiljö kan ge kontexteffekt på intervjun, därav valde vi att intervjupersonerna själva fick välja miljö där de ville att intervjun skulle äga rum. Detta för att de skulle känna sig trygga och bekväma med deras egna valda miljö, då vi inte ville att intervjun skulle påverkas negativt på grund av en intervjumiljö som vi valt. På så vis anser vi att den empiri vi samlat in är pålitlig då intervjun skedde under de miljöförutsättningar som intervjupersonen själv fick välja. Direkt efter varje avslutad intervju skedde en transkribering av det inspelade materialet, detta för att intervjun dels var färsk i minnet, dels att en intervjuperson önskade en transkribering av det inspelade materialet. Därmed var behovet av att ha färdigställt transkriberingen av dennes intervju av vikt ifall det fanns material som denne inte ville skulle nämnas i studien. Snabb feedback och återkoppling är av värde för att dels intervjupersonen skall kunna ta del av materialet i god tid samt att analysens innehåll i studien inte skall behövas uppskjutas. Samtliga av uppsatsförfattarna läste igenom och tog del utav alla transkriberingar från intervjusamtalen, detta då analysarbetet utfördes tillsammans för att säkerställa att det som sades under intervjun tolkats korrekt.



## 4 Empiri

Efter utförda intervjuer identifierade vi fem olika problemområden där de respektive organisationerna har stött på utmaningar samt tror sig kommer att möta. I följande avsnitt kommer en sammanfattning kring vad som talades om angående de identifierade problemområden, som vi anser är av värde för studiens syfte. Problemområdena är uppdelade i avsnitt, där varje område har nämnts hos fler än en intervjuperson.

### 4.1 Beskrivning av valda organisationer

Nedanför ges en beskrivning av de intervjuade personerna, deras titel och organisationerna de representerar samt kortare information om organisationernas storlek.

Organisation	Bransch	Namn på anställd	Roll inom organisationen	Omsättning (2018)	Antal anställda
AMF	Pensionsbolag (privat sektor)	Jan Martinsson	Utvecklingschef IT	1 000 000 - 4 999 999 tkr <sup>1</sup>	380 st <sup>2</sup>
Helsingborgs stad	Kommunal verksamhet (offentlig sektor)	Martin Gull	Digitaliseringsdirektör	Ca 9 900 000 tkr <sup>3</sup>	10 000 st <sup>4</sup>
Organisation X	Kaffeproducent och sälj- och marknadsföringsbolag (privat sektor)	Web Manager	Web Manager	Ca 3 000 000 tkr <sup>5</sup>	255 st <sup>6</sup>
Region Skåne	Landsting (offentlig sektor)	Direktör RS	Direktörsposition	Ca 46 500 000 tkr <sup>7</sup>	35 000 st <sup>8</sup>

Tabell 4.1: Intervjupersoner och organisationer.

### 4.2 Identifierade problemområden

Via intervjuer har vi identifierat utmaningar vilka vi har grupperat och därefter identifierat fem övergripande problemområden. Dessa är organisationsstruktur, företagskultur, förändrad omvärld, samarbetspartner och leverantör, samt hantering av data, och vi presenterar nedan vad de olika intervjupersonerna talade om kring de olika problemområdena.

<sup>1</sup> Allabolag, 2019a

<sup>2</sup> AMF, Årsredovisning 2018, s.2.

<sup>3</sup> Joelsson. 2019. E-mail 17 maj

<sup>4</sup> Gull. 2019. Personlig intervju bilaga 3. 15 april 2019

<sup>5</sup> Allabolag, 2109b

<sup>6</sup> Allabolag, 2019b

<sup>7</sup> Adolfsson. 2019. E-mail 20 maj

<sup>8</sup> Direktör RS, 2019. Personlig intervju bilaga 5. 26 april 2019

### 4.2.1 Organisationsstruktur

Under intervjun med Jan Martinsson, Utvecklingschef IT på AMF, beskriver han att det numera finns en tvärfunktionell ledningsgrupp som tar beslut som ska gynna hela företaget, snarare än arbete i olika silos. Följande beskriver han kring anledningen till gruppen:

/---/Vi behöver jobba mer tillsammans och tänka helhet. Enkla saker som verksamhetsplaner inom respektive funktion behöver synkroniseras för att de går mot företagets strategi. Det har varit för spretigt tidigare. Vi ser ju en del vinster i att hålla ihop det och ha en tydlighet i vilka initiativ som företaget ska satsa på kommande år/period /---/(R2:104).

Han beskriver även att de har gått från att ha specialister som sitter i rum med likasinnade och endast fokuserar på att lösa en uppgift, kallade kompetensgrupper, till att de nu skapat grupper som ska kunna följa en process från ax till limpa, kallade tvärfunktionella grupper. Dock krävs det fortfarande återkoppling till dessa kompetensgrupper, för att säkerställa att alla jobbar enligt samma riktlinjer, förflyttningen beskrivs som en utmaning. Organisationen har i samband med omstruktureringen även renoverat sitt kontor för att ha ett öppet kontorslandskap där medarbetarna inte har fasta platser, vilket leder till att de enklare kan diskutera problem tvärfunktionellt. Företaget har tidigare arbetat strikt kring system och funktioner men har nu skiftat fokus till värdeströmmar och organiserar arbetet kring dessa. De vill inte dela på IT och verksamhet, utan teknik ska genomsyra hela verksamheten. Utvecklingschef IT ger exempel om att börja använda sig av molntjänster och att byta plattformar, och att företaget då måste ställa sig frågan om hur det påverkar deras arbetssätt. På så sätt kan även det som inte är direkt digitalt, vara en del av förändringen som sker på grund av digitala införanden, och är del av den digitala strategin.

Digitaliseringsdirektör Gull på Helsingborgs stad talar om att de går från en mer traditionell styrning, till att nu använda sig utav tillitsbaserad styrning<sup>9</sup>, som han menar liknar det arbetssätt som mer moderna, digitala, och agila företag använder sig av. Han nämner även att denna modell möjliggör tvärfunktionellt arbete. Det agila arbetssättet menar han grundar sig i att behandla förändring som det naturliga tillståndet. Dock anser han att de behöver arbeta mer nätverksbaserat för att motverka silos, och upplever att informationen och samtalen inte är tillräckligt öppna, utan sker på separata platser i verksamheten. Även Digitaliseringsdirektör Gull berättar att han numera inte har någon fast plats, utan sitter med resten av medarbetarna, detta för att skapa en kultur där det är okej att ställa frågor.

Organisation X präglas av tydliga silos där samarbete mellan olika delar av företaget i vissa fall är svårt. Vid implementering av nya processer eller verktyg bjuds varje marknadschef in till samtal och erbjuds deltagande i processen eller verktyget, dock prioriterar chefer för var och en av de fyra avdelningarna sin egen avdelning väldigt högt och digitala satsningar som genomsyrar hela företaget är svåra att motivera. Det finns ingen ansvarig för digitala strategier eller IT-satsningar, och inte heller någon ansvarig i ledningsgruppen med mandat att föra dessa frågor. Om en digital satsning inte ger nytta till en specifik avdelning vill inte den avdelningen spendera delar av sin budget på satsningen, vilket kan leda till att satsningen inte blir av. Det sker nästan aldrig att Web Manager medverkar vid möten med liknande roller inom andra avdelningar för att diskutera gemensamma strategier eller taktiker.

---

<sup>9</sup> Tillitsbaserad styrning bygger på fullt förtroende mellan alla inblandade parter. Styrningen ska öppna upp för dialog och möjliggöra utökad handlingsutrymme (Helsingborg, 2018b).

Direktör RS talar om att den tekniska aspekten inom digital transformation endast är en liten del. Han menar att ungefär 10 till 20 procent är teknik, och att den största förändringen handlar om omstrukturering av arbetssätt, som krävs på grund av införandet av tekniken.

/---/ Jag brukar säga att tekniken bara är ett tio, tjugo procent, mycket av digitaliseringen är ju ett nytt sätt att jobba. /---/ man måste börja omfamna de nya teknikerna och börja jobba på ett annat sätt/---/(R5:173).

Han säger även att en digital strategi inte kan vara isolerad från resten av verksamheten, utan att ett tätt samarbete krävs mellan olika delar i organisationen. Personen som företräder tekniken menar han måste gå hand i hand med de som företräder verksamheten. Direktör RS menar att numera behöver organisationer en person med god kunskap inom teknik på en ledningsposition. Detta för att tekniken utvecklas i sådan hastighet att för att kunna fatta bra beslut, behövs det någon som är mycket kompetent gällande IT. Han fortsätter med att personen behöver bland annat ha grundläggande kunskap inom mekaniken bakom Artificiell Intelligens, molntjänster och allmän trend på marknaden.

#### 4.2.2 Företagskultur

Utvecklingschef IT beskriver att det finns en viss oro hos medarbetarna när det kommer till förändringar inom verksamheten, att det finns en trygghet i det man har men en oro i det man får. Det finns beskrivningar från andra företag som gjort en förändring och där den blivit mindre lyckad, vilket bidrar till anställdas rädsla. Han nämner även att han anser att arbeta med äldre konstellationer, där exemplet kompetensteam nämns, kan hämma rekryteringen då företaget kan bli mindre attraktivt hos jobbsökande. Vidare fortsätter Utvecklingschef IT med att förklara att de inte får ta förhastade beslut eller har för bråttom i deras processer, då de har en viktig samhällsfunktion. Det är ett kundcentrerat fokus hos AMF där kundernas trygghet har högt fokus. Vidare förklarar han vikten av att rätt teknik används, samt att arbetsprocesserna är väl utformade, detta för att skapa en trygghet hos kunden. Nya processer ska inte stressas fram. Betydelsen av att hela verksamheten arbetar tillsammans samt strävar efter att nå verksamhetens mål och visioner förklarar Utvecklingschef IT är viktigt inom AMF.

Något som Digitaliseringsdirektör Gull menar på är ett hinder vid förändring inom verksamheter, är människorna själva. Det är människor som står som ett hinder för att förändringen skall bli möjlig att utföra, vilket följande citat refererar till från Digitaliseringsdirektör Gull:

För det låter kanske fel när jag säger det, men det är trots allt att om man är här och ska dit är det människor som står emellan förändringen, som man behöver ha med sig/---/(R3:454).

Kultur- och attitydförändringar kopplat till kompetens är ett hinder som kan uppstå vid förändringar, vilket kan hämma genomförandet. Vid en avsaknad av en viss kompetens menar Digitaliseringsdirektör Gull utgör en rädsla hos människor, speciellt rädslan vid hantering av IT. Där menar han på att flertalet människor inom organisationen är rädda för att hantera IT då de tror att det ska gå sönder och är otäckt att använda. Det är inte heller en självklarhet att digitalisering värdesätts inom den kommunala världen, utan det krävs ofta en övertalning för användning och investering. Synen på digitalisering är även i många fall att digitalisering betyder en upphandling av ett nytt system, som sedan endast ska förvaltas. Han menar att en attitydförändring måste ske. Digitaliseringsdirektör Gull förklarar vidare att han anser att

människor skall använda sin tidigare kunskap för att kunna lära sig nya saker, vilket på så vis skall leda till att man inte blir rädd. Istället för att medarbetare skall erhålla kunskap genom att tvinga dem till det, anser Digitaliseringsdirektör Gull istället att ett sätt är att engagera medarbetarna vid en förändring och erbjuda mer eget ansvarstagande vilket citeras följande av Digitaliseringsdirektör Gull:

/---/och det handlar ju väldigt mycket om att du ska trycka ut ansvarstagandet och initiativkraften hos medarbetarna, så att det ska vara en medarbetarkraft i det. Det ska inte vara så att någon talat om för dig det är exakt det här ska du göra, du ska börja skapa förmågan att själv orientera dig och se vad som behöver göras/---/(R3:196).

Han menar dock att det fortfarande, efter två års resa för hans avdelning, är rörigt gällande vem som ska ta beslut, och att anställda blir osäkra när ansvaret läggs på dem. Digitaliseringsdirektör Gull menar vidare att det finns kompetenser som behövs inom organisationen, som till viss del är en generationsfråga. Han menar att äldre inte har samma mentala modell som yngre, som lättare kan orientera sig i ett nytt system, då de inte bara memorerar hur man gör i det specifika systemet utan besitter en djupare förståelse. Detta är något som även Direktör RS talar om, men de båda menar på att detta är ett övergångsproblem.

För att säkerställa att organisationens mål och visioner är väl förankrade i hela organisationen, anser Digitaliseringsdirektör Gull att det är viktigt med en tydlig dialog, som förs hela vägen från toppen ner i organisationen. Istället för att producera rapporter och dokument som han menar ingen läser, hålls tillfällen kallade dialogmöten, där medarbetare får reflektera över innovation och vilken roll det kan ha i verksamheten. Vidare förklarar Digitaliseringsdirektör Gull att de har ett mantra som lyder "våga, testa, lära och misslyckas" (R3:325). För att utveckla ett digitaliseringstänk hos medarbetarna har de vad de kallar kunskapsträffar, där de utbildar kring till exempel IoT, API och programmering. Människor som har ett intresse och tycker att det är roligt ska uppmuntras till att skapa nya projekt.

Direktör RS talar om att det initialt finns en rädsla för ny teknik hos de anställda, men att de efter utbildning och information förstår det positiva med förändringen, att de sparar tid och kan utföra ett mer kvalitativt arbete med patienterna.

#### 4.2.3 Förändrad omvärld

Utvecklingschef IT berättar att de har arbetat med digitalisering under en lång tid, men att trycket nu har ökat. Han talar om vikten av att samla och analysera information, utforska tjänster såsom molnlösningar, och att på grund av dagens dynamiska marknad måste företaget arbeta agilt för att hänga med. Utvecklingschef IT blir ibland överraskad över hur snabbt vissa konkurrenter flyttar fram sina positioner men menar att de anser att i deras bransch måste de skynda långsamt. Han talar om att de är medvetna om att det utvecklas nya aktörer på marknaden och att risken finns att de blir omsprungna, och därmed gör vad de kan för att vara redo för dessa utmaningar.

/---/ förstår att det finns stor risk i att vi blir utmanade. Då vill vi stå redo att kroka arm med de som vill kroka arm med oss. Vi vill (sic) absolut inte bli omåtkta eller att vi inte hänger med/---/(R2:113).

Vidare förklarar han att det blir allt svårare att planera för stora projekt, då saker och ting numera förändras i snabb takt. Han menar att de "kommer vara exakt fel men ungefär rätt"

(R2:123). Till skillnad från tidigare bryter de nu ner projekten i mindre delar, och planerar snarare för här och nu än för längre fram i tiden. Att kunna arbeta agilt blir allt viktigare för dem på AMF.

Digitaliseringsdirektör Gull nämner att de aldrig startar ett IT-projekt som är längre än ett år, just på grund av den hastighet som förändringar i omvärlden sker. Vidare förklarar han att chefer och omvärlden kommer att förvänta sig något helt annat ett år efter projektstart, detta på grund av den dynamiska marknaden. Han menar att traditionellt har deras IT-projekt varit uppdelade i uppstarts-, förstudie- och upphandlingsprocess som tar tre till fem år, för att sedan rulla ut det och bedriva förändringsarbete på några år, och sedan använda systemet i fem till tio år, vilket i sin tur resulterar i en väldigt lång livscykel för ett system. Om den förändringen säger han följande:

/---/ Och det är den förflyttningen som jag ser blir så annorlunda att digital är ju digitalt, det är ettor och nollor, men det är hela förhållningssättet av hur du jobbar med att utveckla, hur du jobbar med att vara kundcentrerad, hur du jobbar iterativt eller agilt för att hitta rätt lösning. Det är det stora skiftet för mig/---/(R3:293).

Direktör RS nämner att vissa kunder numera tar för givet att teknik ska användas, och att detta är något som företag måste förhålla sig till. Direktör RS talar även om att vissa kundsegment inte vill använda sig av ny teknik, och att det resulterar i en delad kundkrets. Tekniker som Big Data, analytics och Artificiell Intelligens, är något som finns med i deras visioner och mål, då det finns stor potential för verksamheten inom dessa områden. Dock, precis som Utvecklingschef IT säger, är det viktigt för Region Skåne att allt blir rätt och att inga förhastade beslut och utrullningar sker, och att även de måste skynda långsamt, vilket Direktör RS citeras: "...skynda långsamt, det kan inte gå snabbare än vad medarbetare, medborgare, politiker vågar"(R5:653).

Direktör RS berättar att deras bransch är mitt uppe i förändringen att gå från att använda flera olika system, till att endast ett litet antal plattformar kommer finnas på marknaden, likt den transformation som skett i de allra flesta andra branscher. Detta menar han möjliggör att koppla på nya tjänster, att börja hantera och analysera data på ett mer utbrett sätt, och att i ett senare skede kunna använda Artificiell Intelligens på ett sätt som de inte kunnat innan. De går alltså över till att vara mer anpassade för den ständigt disruptiva tekniken. Han menar att det nu är dags för sjukvården att ta samma steg mot digitalisering som övriga branscher, för att kunna ta vara på den potential tekniken har. Direktör RS nämner som exempel att det finns flertalet sjukvårdsorganisationer som fortfarande använder sig utav system som utvecklades för cirka 30 år sedan. Faktorer som han ser möjliggör och kräver utveckling är att tekniken blir allt mer kostnadseffektiv och kan i större utsträckning användas i hemmet och, som tidigare nämnt, att teknik numera är en central och naturlig del av vår vardag, vilket gör att krav på användning av teknik ställs från kunder.

Web Manager på Organisation X talar om dagens plattformar och skillnaden mot till exempel tidningsbranschen, där utvecklingen gick relativt långsamt och förväntningarna av vad du kunde få för effekt av ett beslut hade ett mycket längre tidsspann. De plattformar som används i dagsläget menar han utvecklas i oväntade riktningar, och har förändrats inom ett år. Det går därför inte att planera på samma sätt, och detta kräver ett agilt arbetssätt. Utvecklingen har gjort att det nu krävs en lyhördhet på förändringar, samt mätningar av olika slag för att utvärdera prestation, som sedan kan användas som beslutsgrund.

#### 4.2.4 *Samarbetspartner och leverantör*

Valet av samarbetspartners och leverantörer av tjänster och system är enligt Utvecklingschef IT en parameter att ta hänsyn till som blivit allt viktigare när teknik utvecklas. De är just nu i fasen av att bestämma regler för hur de ska hantera nya partners. De måste säkerställa att deras information hanteras på ett korrekt sätt, vilket han förklarar med följande citat:

/---/ Oavsett om vi har den in house eller utanför huset i en tjänst måste vi säkerställa att den hanteras som om vi hade den innanför huset/---/(R2:229).

Han listar utmaningar som måste lösas när man ingår ett samarbete med en ny samarbetspartner eller leverantör av tjänster. Partnern som väljs måste hantera data på samma sätt som AMF skulle hantera den. Han säger att det är viktigt att de fysiska serverna som används ligger inom EUs gränser, att det alltid finns back-up på data, att det finns möjlighet till en restore samt att data inte hamnar i orätta händer. Han beskriver även att det är viktigt att leverantören har en plan vid fel så att AMF kan fortsätta sitt arbete som normalt om leverantörens system går ner. De har till exempel ett nytt CRM-system, där leverantören är ett amerikanskt företag, och menar att de behöver då vara trygga med att deras information hanteras på rätt sätt.

För två år sedan gjorde Helsingborgs stad en upphandling där de inte specificerade utkomsten av projektet utan istället specificerade arbetssättet. De arbetade i sex veckors-sprinter och med en gemensam back-log. Feedback blev en viktig del av projektet och projektet kunde formas av det. I det fall att det blev en mindre lyckad sprint kunde satsningen läggas ner innan det hade någon större negativ påverkan på projektet i stort, och blev det lyckat kunde de fortsätta utveckla initiativet. Digitaliseringsdirektör Gull menar att projekten har blivit lyckat på grund av hur de jobbar med samarbetspartnern och menar att med traditionell upphandling hade slutprodukten haft funktioner som inte varit lyckade.

Web Managern tar upp ett samarbete med en mediabyrå då företaget bestämde sig för att satsa på digital marknadsföring, där han berättar att mediabyrån lovade mycket för företaget men höll istället tunt. Vad Web Manager menade på var att mediabyrån inte kunde leverera ett bra resultat då de inte kunde leverera en agil process. Web Manager berättade följande:

Nej precis, och varför är det så? Jo för att de har sin traditionella byråstruktur och det lyser in i det här nya landskapet, men problemet är att det här nya landskapet det är inte byggt för gamla byråstrukturer (R4:184).

Då mediabyrån inte kunde leverera en agil process resulterade det i att de krav från mediabyrån på företaget blev orimliga, vilket slutade med att projektet blev dyrt och att utfallet inte blev som önskat. Web Manager syftar till att det nya tekniska landskapet inte är byggt för traditionella strukturer, och att samarbetspartners därför måste väljas med omsorg.

Organisation X kan dock bli väldigt beroende av mediabyrå då de äger de plattformar som används för marknadsföringen. Om det sker ett skifte i den digitala marknadsföringsstrategin hos företaget finns det risk att de förlorar data från de plattformar som ägs av mediabyrån. Detta kan leda till att organisationen får börja om från början med mycket av sin marknadsföring.

#### 4.2.5 *Hantering av data*

AMF har 4 miljoner kunder, med sammanlagt tio miljoner försäkringar vilket därmed påvisar att de hanterar en extremt stor mängd data. Det är även väldigt känslig information, vilket



resulterar i att hanteringen av denna data måste ske reglerat. För att säkerställa att den hanteras på rätt sätt har de format en checklista som de måste följa. Frågor som var och hur informationen ska lagras uppstår och han ger exempel på att det måste finnas möjlighet till både en backup och att de ska gå att skapa en "restore" om så behövs och att de inte lagrar information dubbelt. Hantering av data och de frågor som uppstår är starkt relaterat till val av leverantör, vilket Utvecklingschef IT citerar följande:

/--/ Vi måste säkerställa att den informationen hanteras, till exempel att informationen tas en backup, att man enkelt kan göra en restore, att den informationen inte hamnar i orätta händer, att vi inte dubbellagrar. Vi måste också säkerställa att vi kan ta tillbaka den om det inträffar någonting om hos vår partner eller hos tjänsten/--/(R2:232).

Inom sjukvården samlas stora mängder data om patienter om till exempel medicinsk historik, medicinsk dosering och i vissa fall genupsättning. Direktör RS menar att de idag inte vet vilken data som kan komma att bli användbar i framtiden, vilket blir problematiskt när datamängder växer och kostnader ökar. Att samla data om genetisk uppsättning, vilket kan ge värdefull, detaljerad kunskap om patienten, kräver runt 14 terabyte data och en full gensekvenseringsdator med 9000 CPU och 29000 GPU för att analyseras. Vidare fortsätter Direktör RS med följande citat angående analys kring data:

/--/Så när man pratar om data, brukar säga data is the new oil, /.../att den nya oljan i systemet är datan men inom sjukvården så analyserar man bara 0.17% av all data i princip/--/(R5:180)

Direktör RS menar att sjukvården i nuläget endast analyserar runt 0.17 procent av den insamlad data, och att teknikens möjligheter är nästintill oändliga, men då kanske på bekostnad av bland annat integritet, där lagar till viss del sätter stopp för hur väl de kan utnyttja data.

Web Managern talar om att marknaden numera är väldigt datadriven. Data ska samlas in, analyseras och beslut ska fattas utifrån det. Företaget behöver därför alltid ha kapacitet för detta, och behöver även kunna prioritera information, vad ska sparas och varför? Frågor uppstår, som till exempel: Vad indikerar egentligen på att något fungerar? och Vad gör vi med resultatet? Även, som tidigare nämnt under avsnitt 4.2.4, är det av stor vikt att äga sin egen data, om det säger han: "Att äga sin data är ju kanske A och O idag"(R4:323).

## 5 Analys och diskussion

*I följande avsnitt diskuteras studiens empiriska resultat i relation till litteraturen som tidigare presenterats, och syftar till att analysera och diskutera de utmaningar vi funnit inom varje problemområde samt placera dessa utmaningar i någon av de fyra dimensionerna i Digital Transformation Framework, utformad av Matt, Hess och Benlian (2015).*

### 5.1 Identifierade utmaningar

I följande avsnitt presenterar vi de utmaningar vi har identifierat med hjälp av vår insamlade empiri. Vi har genom ramverket *Digital Transformation Framework* placerat utmaningarna inom de fyra dimensionerna. Utmaningar inom samma problemområden hamnar nödvändigtvis inte under samma dimension av *Digital Transformation Framework* och fyra av de identifierade utmaningarna har inte en självklar plats inom en dimension och hamnar således utanför ramverket, under avsnitt 5.2.

#### 5.1.1 Användning av teknik

Dimensionen innehåller utmaningar gällande organisationens inställning till ny teknik, förmåga att utnyttja den, beslut för riktning på marknaden och ambition kring teknik. De utmaningar vi identifierat hanterar dels förändringar i företagskultur, men även utmaningar kring effektiv användning av nya tekniker.

##### *Förändra medarbetares attityd mot ny teknik*

Attityd mot teknik är en utmaning som kan härledas till två utav Chan och Reich (2007) nämnda utmaningar, dels att det saknas tro på teknikens möjligheter och även den status IT har i organisationen. Rädsla vid förändring är en vanlig utmaning vid införandet av en ny strategi (Bughin, 2017). Detta uttrycks även av intervjupersonerna från AMF, Region Skåne och Helsingborgs stad, där de menar att det initialt finns en oro vid införandet. Digitaliseringsdirektör Güll menar även att inställningen till IT inom den kommunala sektorn inte alltid är positivt laddad, och att övertalning vid investering eller användning krävs. Utmaningen är att sprida och förankra en kultur där attityden mot IT gynnar organisationen i helhet.

##### *Undvika förhastade beslut*

Utvecklingschef IT samt Direktör RS belyser vikten av att förändringar ska ske under kontrollerade former och att inga förhastade förändringar sker. Båda organisationer har en viktig samhällsbärande funktion vilket kan leda till att misstag kan få förödande konsekvenser, inte bara för organisationen, utan även för samhället i stort. Deras inställning går i linje med det som Luftman och Brier (1999) skriver om att organisationer bör motstå instinkten att för snabbt anamma ny IT. Utmaningen är att inte bli för ivrig gällande nya tekniska lösningar.

##### *Uppmuntra risktagande*

Digitaliseringsdirektör Güll menar på att de uppmuntrar risktagande, där deras mantra innebär att man skall våga och misslyckas. Detta går i linje med vad Bughin (2017) skriver kring att risktagande är av vikt gällande digital strategi och utveckling. Även Kiron et al. (2016) presenterar i deras studie att de organisationer som bland annat vågar ta risker är de som är



digitalt mogna. Detta kan dock ses som motsatsen till föregående utmaning, och vi ser att det är något som kan skilja branscher och organisationer åt. Utmaningen är dels att sprida en kultur där medarbetare vågar ta risker, men också en avvägning kring att skynda för fort.

#### *Omvärldsbevakning*

Samtliga intervjupersoner menar på att marknaden är snabbt föränderlig, och att organisationer bör ha kunskap om allmän trend på marknaden, samt kännedom om konkurrenters position. En av de utmaningar som Chan och Reich (2007) nämner är kunskap kring industrin organisationen verkar inom. Då marknaden ändras snabbt menar Direktör RS att det är viktigt att ha en person inom en ledande position med god kunskap kring omvärlden. Utmaningen är att utvärdera och eventuellt omvärdera vilken riktning organisationen bör ta, beroende på hur omvärlden förändras.

#### *Klassificering av data*

Region Skåne ser utmaningar i att de inte kan förutspå vilken data som kan komma att vara relevant i framtiden, och behöver då besluta kring vilken data som ska prioriteras, vilket leder till att teknik inte kan användas på ett optimalt sätt. Detta är kopplat till utmaningar kring plats och kostnad för lagring, då dessa kan begränsa den mängd som kan sparas. Detta är även en utmaning som Web Manager nämner.

#### *Effektiv användning av data*

I och med den utveckling som skett inom Big Data och analytics, där marknaden i stor utsträckning numera är datadriven, vilket Web Managern nämner, utmanas organisationer med hur de effektivt kan använda den data de samlar in. Han talar om problem med att veta vad som indikerar ett bra resultat, och hur de ska använda resultatet för att fatta bättre beslut.

### *5.1.2 Förändringar i värdeskapande*

Dimensionen innehåller utmaningar gällande förändringar i organisationens värdekedjor, produkter och tjänster. Utmaningarna som vi identifierat grundas i externa påtryckningar vilket leder till behov av förändring. Vi ser att förändring i värdeskapande är relaterat till den dynamiska marknaden.

#### *Hålla jämna steg med konkurrenter*

Utvecklingschef IT ser att nya aktörer kommer in på marknaden. Eftersom att marknad ändras så snabbt behöver organisationer alltid vara redo för utveckling. Organisationer som känner en angelägenhet att starta IT-projekt lyckas ofta bättre med att synkronisera IT-strategi och verksamhetsstrategi (Luftman & Brier, 1999). Luftman och Brier (1999) menar vidare att vikten av att synkronisera sina strategier ökar i takt med att tekniken utvecklas, samt organisationers strävan efter att inte falla efter konkurrenter. Utmaningen med detta är att skapa nya produkter som kan konkurrera på en dynamisk marknad.

#### *Omvärldsbevakning*

Att organisationer bör ha kunskap av vad som sker på marknaden och de utmaningar som det för med sig, är något som organisationer bör reflektera över även under denna dimension, då det kan göra att de behöver göra förändringar i affärs mål och produkter, som påverkar deras värdeskapande. Utmaningen blir att säkerställa att denna kunskap finns inom organisationen, och de använder den informationen för förändring i värdeskapande.

*Delad kundkrets gällande användning av teknik*

Direktör RS ser en balansgång mellan kunder som kräver mer IT i vården och kunder som motsätter sig IT i vården. Krav från kunder på ny teknik är en drivkraft till att strukturera om organisationen för att kunna utnyttja ny teknik på ett optimalt sätt (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016). Direktör RS uttrycker om krav från kunder stöds i litteraturen, dock diskuteras inte kunder som är motsträviga mot förändring. Naturen av sjukvården innebär att de har ett mycket brett kundsegment vilket inte är fallet för alla organisationer, men vi anser att denna utmaning är applicerbar även på andra branscher, till exempel inom bank samt andra viktiga samhällsfunktioner. Utmaningen blir att tillgodose båda kundgrupperns behov.

*Var går gränsen mellan att behålla integritet men ändå utnyttja tekniken till fullo?*

Potentialen för vad som kan göras med hjälp av teknik är enligt Direktör RS nästintill oändliga, men inte utan att inskränka på individens integritet. Frågan som uppkommer då är var gränsen går mellan att behålla individens integritet, men ändå ta vara på teknikens alla möjligheter? Detta regleras dels genom lagar och regleringar, men det är i många fall upp till organisationen, samt individen vilken data som samlas och lagras. Organisationer ställs därför inför utmaningar dels kring att följa dessa lagar och regleringar, men de behöver också besluta kring vilken data de anser sig berättigade till att inneha och använda för att utnyttja nya tekniker till fullo.

### 5.1.3 Strukturella förändringar

Dimensionen innehåller utmaningar gällande organisatoriska förändringar inom aktiviteter, processer och kunskaper som sker på grund av införande av ny teknik. Denna dimension innehåller flest utmaningar vilket kan bero på att digital strategi syftar till att förändra arbetssätt och strukturer för att utnyttja digital teknik på ett optimalt sätt. Det går även i linje med vad Direktör RS säger om att tekniken bara är en liten del och att mycket av digitaliseringen är ett nytt sätt att jobba.

*Omställning för den enskilde individen vid förändring av arbetssätt, från kompetensgrupp till tvärfunktionellt lag*

AMF samt Helsingborgs stad berättar att de går igenom en transformation av arbetssätt och strukturer på arbetsgrupper. Luftman och Brier (1999) ser detta som ett steg som ska gynna synkronisering av IT-strategi och verksamhetsstrategi. Dock uppstår en viss förvirring för individer vid förändring av arbetssätt och strukturer. Utmaningen blir därmed att förankra detta arbetssätt och behålla effektivitet bland de anställda genom transformationen.

*Förändring i kommunikation*

För att motverka att kommunikationen enbart sker vid separata områden inom verksamheten, och därmed minska utvecklingen av silos, berättar Digitaliseringsdirektör Gull att de strävar mot att arbeta mer nätverksbaserat. Han nämner bland annat att han själv väljer att inte ha något kontor utan sitter ute i landskapet tillsammans med medarbetarna. Web Managern berättar att samarbetet bland divisionerna hos dem är knappt, och menar på att de har mer silos-uppdelning, vilket skapar frustration. Vid digital transformation bör nya kontaktnät uppstå för att främja kommunikation med hjälp av nya verktyg (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014a). Utmaningen i detta är att bryta gamla strukturer och få människor att arbeta tillsammans i ett mer öppet landskap och skapa nya kommunikationskanaler.

*Dela information och kunskap inom hela företaget*

Vikten av att information och kunskap sprids genom hela verksamheten är av betydelse enligt Luftman (2003), vilket blir allt viktigare på en dynamisk marknaden. Att ha god kommunikation och öppet klimat i organisationen är även något som leder till bättre synkronisering av strategier (Luftman & Brier, 1999). Digitaliseringsdirektör Gull förklarar bland annat att de har dialogmöten och kunskapsträffar, då han anser att det är viktigt att information och kunskap genomsyrar hela organisationen, även om han anser att det behövs förbättringar gällande informations-spridning mellan olika delar i verksamheten. Utvecklingschef IT talar om att det är av vikt att alla inom organisationen strävar efter samma mål och visioner, och att det då krävs bra kommunikation för att sprida dessa. En utmaning är därmed att se till att all information och kunskap sprids från ledning till medarbetare, samt mellan avdelningar inom organisationen.

*Koordinering av organisationens övergripande digitala arbete*

Det största problemet enligt Web Manager är att deras organisation inte har någon ansvarig för verksamhetens övergripande arbetet kring IT. Avdelningscheferna prioriterar istället sin egna avdelning menar han på, och därmed kan det leda till att stora IT-satsningar inte blir av. Problemet att det sker olika prioriteringar inom organisationen menar Kiron et al. (2016) är ett hinder för att nå målen vid en digital transformation. Utmaningen är att ha ett digitalt arbete som genomsyrar hela verksamheten vilket är grunden för en digital strategi. Det bör finnas en specifik person eller grupp som bär ansvaret för detta arbete.

*Avsaknad av kompetenser*

Vid förändring av organisationens aktiviteter, processer och produkter kan det krävas nya kompetenser inom organisationen (Bourgeois och Brodwin, 1984). Både Digitaliseringsdirektör Gull och Direktör RS talar om att kompetenser gällande teknik till viss del är en generationsfråga, och därmed ett övergångsproblem. Utveckling av de kunskaper som behövs för framgång, nämner Luftman och Brier (1999) i sin lista över framgångsfaktorer. Direktör RS nämner även att det är av vikt att det finns god kunskap om IT inom ledningen, vilket stödjer det Jewer och McKay (2012) och Huff, Maher och Munro (2006) skriver. Utmaningen är dels att identifiera vilka dessa nya kunskaper är, och dels att utveckla dem.

*Få medarbetarna att vara mer ansvarstagande, och få dem bekväma med detta*

Den tredje punkten från Luftman och Brier's (1999) lista syftar till att organisationer skall främja anställdas ansvarstagande. Att engagera och uppmuntra medarbetarna till att inta mer eget ansvarstagande är av vikt enligt Digitaliseringsdirektör Gull för en mer tillitsbaserad styrning, vilket är en del av den digitala transformationen. Det är dock något som han menar att medarbetare ännu inte är helt bekväma med, samt att det finns en oklarhet i vem som ska fatta vissa beslut. Utmaningen är återigen att ändra företagskulturen och medarbetares arbetssätt, till att ansvarstagande främjas.

*Skifte till att arbeta agilt*

På grund av en föränderlig marknad menar Utvecklingschef IT, Digitaliseringsdirektör Gull och Web Manager att skiftet till att arbeta agilt är nödvändigt. Detta för att vara flexibel när förändringar sker. Sommerfeld och Moise-Cheung (2016) stärker tesen om att arbeta agilt för att möta nya kundkrav och för att verka på en dynamisk marknad. Utmaningen med att skifta till ett agilt arbetssätt är att det blir en förändring för de anställda.

### 5.1.4 Finansiella aspekter

Dimensionen innehåller utmaningar gällande finansiella aspekter. Denna dimension kunde vi endast koppla två utmaningar till. Detta tror vi beror dels på att våra frågor inte lade särskilt mycket fokus på kostnader, samt att de personer vi intervjuade inte sitter på en roll som innebär att finansiella beslut är en större del av deras arbetsuppgifter. Vid frågan om de ansåg att organisationen allokerar tillräckligt med resurser för den digitala strategin svarade de ja, men att ytterligare resurser självklart skulle göra arbetet bättre.

#### *Kostnad för hantering av data*

Kostnaden för hantering av data beskrivs som ett hinder för Region Skåne då det optimala för dem vore att samla genuppsättning för varje individ för att kunna bedriva bästa möjliga vård. Utmaningen blir att utvärdera vilka utgifter organisationen klarar av för att optimera produkten eller tjänsten samt vilken data som är kostnadseffektiv.

#### *Övergång från ett system till ett annat*

Direktör RS skildrar att de vid implementering av ett nytt system möts av utmaningar av att implementera det nya samtidigt som det gamla används. Under denna övergångsperiod ökar bland annat kostnaderna, då det skapas en överlagring av kostnader. Detta gör det svårt att motivera investeringen för kortsiktiga finansiella resultat. I offentlig sektor innebär detta en svårighet i att motivera investeringen för politiker och medborgare medan i privat sektor ska investeringen motiveras för aktieägare.

## 5.2 Utmaningar utanför ramverket

Vi har identifierat utmaningar som vi anser inte går i linje med någon av de fyra dimensionerna som Matt, Hess och Benlian (2015) presenterat i sitt ramverk *Digital Transformation Framework*. Dessa utmaningar anser vi fortfarande är relevanta att beakta vid utformning av digital strategi och bör därför ingå i en utökad version av det ramverk Matt, Hess och Benlian (2015) har utvecklat. De utmaningar vi har identifierat som vi anser ligger utanför ramverket handlar till stor del om två problemområden. Problemområdena är; vad som händer utanför företaget med (1) samarbetspartners och leverantörer, samt (2) hantering av känslig data enligt lagar och regler. När en organisation använder sig av en extern part läggs processer utanför organisationen vilket då kan ses som en strukturförändring. Strukturförändringar i ramverket handlar dock om hur processer förändras inom företaget och inte utanför, det vill säga med leverantörer eller samarbetspartners. Vi ser därför att en aspekt som hanterar det som ligger utanför en organisations möjlighet till direkt påverkan behövs. När en organisation går igenom en digital transformation påverkas de samarbeten som har inletts och även hur samarbeten kommer att utformas i framtiden. Detta påvisat genom intervjuer med Digitaliseringsdirektör Gull, Web Managern och Utvecklingschef IT. Nya interna processer kräver förändrade processer hos en partner. Det andra problemområdet, gällande hantering av känslig data, diskuteras av Utvecklingschef IT och Direktör RS. Denna utmaning anser vi ligger utanför ramverket då den inte har en självklar plats under någon av de nuvarande dimensionerna. Det går att urskilja delar av användning av teknik, förändringar i värdeskapande och strukturella förändringar där den kan passa in, men eftersom den inte har en självklar plats anser vi att hantering av känslig data passar bättre utanför.

### 5.2.1 Säkerställa att information hanteras korrekt av leverantör

Säkerställning av att information hanteras på ett korrekt sätt av leverantör diskuteras enbart av Utvecklingschef IT. Utmaningen är således en isolerad företeelse till ett företag bland de intervjuade. Detta kan tyda på att utmaningen endast är relevant för ett företag eller en unik bransch, alternativt att de intervjuade personer vi har valt ut inte har informationssäkerhet som sitt ansvarsområde inom organisationens digitala strategi. Utmaningen kan vara relevant för alla de intervjuade företagen men naturen av pensionsförsäkringsbranschen gör att större krav ställs från institutioner som Finansinspektionen (FI) och andra myndigheter, vars uppdrag är att reglera och styra finansiella institutioner, vilket leder till att Utvecklingschef IT diskuterar utmaningen. Dock hanterar, som diskuterat, även Region Skåne mycket känslig information och vi ser att denna utmaning borde vara relevant även för dem. Alla företag som använder en extern part för att hantera data bör ställas inför samma utmaning som AMF och bör därför säkerställa att informationen hanteras korrekt. Vi ser att detta är en utmaning vid utformning av digital strategi där organisationer vill utnyttja nya digitala resurser som data för att skapa unika värden för sina kunder.

### 5.2.2 Inneha kunskap om samarbetspartners och leverantörers digitala kunskaper

Ett genomgående tema bland de intervjuade företagen är att de använder sig av externa parter för olika typer av tjänster och produkter. Samarbeten inom områden som ligger utanför organisationernas kärnkompetenser läggs över på externa parter som anses ha expertkompetens inom området. Intervjun med Web Managern tyder på att samarbetspartners digitala mognad har en stor påverkan på processerna och hur resultaten av ett projekt blir. Utfallet av samarbetet mellan Organisation X och mediabyrån beskrivs som ett misslyckande. Detta samarbete skiljer sig från det Digitaliseringschef Güll inledde där de specificera arbetssätt snarare än resultatet, vilket gjorde att de fick en samarbetspartner som hade samma inställning till projektet och arbetade på samma sätt som dem, detta anser Digitaliseringsdirektör Güll ledde till ett bra utfall. Det finns skillnader i kunskap om samarbetspartnerns digitala kunskaper vid upphandlingarna av dessa två projekt vilket har lett till två skilda resultat av samarbete, där djupare kunskaper har lett till en bättre process och ett bättre resultat. De jämförda samarbeten kan ha olika karaktär och olika budgetar vilket kan ha lett till de skilda utfallen men det kan även vara så att det är just kunskapen om de digitala kunskaperna, samt likhet i arbetssätt mellan organisation och samarbetspartner som lett till negativt respektive positivt utfall. Att inneha kunskap om samarbetspartners och leverantörers digitala kunskaper är av vikt vid utformning av digital strategi då organisationen bör säkerställa att de har vad som krävs för att lyckas på den rådande marknaden.

### 5.2.3 Förlust av data ifall samarbete avslutas

Data är centralt för användning av verktyg som analytics, det vill säga analys av data och möjligheten att hitta mönster i denna (Nwankpa & Roumani, 2016). Web Manager menar att samarbetet med mediabyrån lett till att mediabyrån samlat data som de ägde men som var en tillgång för Organisation X. Web Manager menade på att det fanns en risk att den insamlade data som användes för att analysera kundsegmenten skulle gå förlorad vid ett avslutat samarbete med mediabyrån. Eftersom data är en värdefull tillgång vid digital transformation (Nwankpa & Roumani, 2016) samt att samtliga intervjuade företag använder sig av externa parter för vissa processer, är det en utmaning som rör alla de intervjuade organisationerna, att säkerställa att den data som de samlat ägs av dem.



### 5.2.4 Hantering av känslig information

Med nya lagar om hur man får och ska hantera information och i synnerhet känslig information har Region Skåne och AMF lyft problematiken angående hantering av känslig information. Då båda organisationer berättar att de samlar data för analys krävs det att hanteringen av denna data sker på ett korrekt sätt. Inom litteratur kring digital strategi lyfts inte utmaningen med hantering av känslig information, möjligtvis på grund av att införandet av GDPR<sup>10</sup> ännu inte hade skett när en stor del av litteraturen skrivits.

Region Skånes huvudansvar är sjukvård vilket betyder att stor del av den data de samlar är av karaktären känslig information då de behandlar data om hälsa, sjukdomar och genupsättning. Eftersom informationen är känslig är det naturligt att den utmaningen alltid är närvarande för en organisation som Region Skåne och det ter sig naturligt att den intervjuade nämner hantering av känslig information som en stor utmaning. Även AMF verkar inom en bransch med strikta regleringar och där datautbyte sker med myndigheter som FI och andra statliga institutioner. Därför är hantering av känslig information även av stor vikt för AMF. Även Helsingborgs stad hanterar känslig information då vissa av deras samhällstjänster hanterar bland annat hälsa (Helsingborg, 2018a), detta var dock inte något som nämndes under intervjun. Naturen av branschen där Web Managern verkar innebär att känslig information inte samlas på samma sätt som i de andra organisationerna och därmed blir utmaningen inte prioriterad lika högt. Dock gäller GDPR även organisationen där Web Managern verkar.

Utmaningen ligger i hur organisationen ska hantera känslig information på ett korrekt sätt, dels för att följa lagar och regler, men även för att data ska vara tillgänglig för att skapa nya och unika värden för organisationen. Både Utvecklingschef IT och Direktör RS talar om att lagar och regler i viss mån hämmar deras digitala transformation, men att det är ett nödvändigt måste som finns för deras kunders bästa.

## 5.3 Interaktion mellan dimensioner

*Digital Transformation Framework* menar de fyra dimensionerna är sammankopplade och förändringar i en dimension leder till förändringar i en annan (Matt, Hess & Benlian, 2015). För att till exempel förändra en anställdas attityd till ny teknik krävs utbildning och kommunikation, alternativt strukturförändringar. Bland de identifierade utmaningarna ser vi detta samband vilket tyder på att digital transformation genomsyrar hela organisationen och inte endast separata aspekter av en organisation.

Det identifierade problemområde som hanterar organisationers samarbetspartner och leverantör och det som ligger utanför en organisations direkta påverkan kan vi se interagerar med resterande aspekter i ramverket. Förändring i användning av teknik med bland annat organisationens förmåga att utnyttja ny teknik, eller viljan att vara marknadsledande och därmed köpa in den nyaste tekniken kan leda till att nya samarbeten måste inledas där samarbetspartnern måste utvärderas via dess digitala kompetenser.

---

<sup>10</sup> General Data Protection Regulation, reglering från EU, till för att skydda individers rätt till skydd av personuppgifter (European Parliament and European Council, 2016).

Förändring i värdeskapande och möjligheten att skapa nya produkter och tjänster genom användning av ny teknik påverkar även samarbeten i den grad att kärnverksamhet kan ändras och nya produkter och tjänster skapar värde till företaget. Detta leder till att nya samarbeten måste inledas då de bör stödja processer som syftar till att skapa de nya produkterna och tjänsterna.

Omstrukturerings av processer och aktiviteter inom företaget kan leda till behov av nya kunskaper. Dessa nya kunskaper kan hämtas intern eller extern via företag som erbjuder arbetskraft. Det kan även finnas behov av att ta hjälp av en extern part för att kunna strukturera organisationen på ett korrekt sätt.

Eftersom finansiella aspekter ses som drivkraften till digital transformation kommer en vilja till bättre finansiella resultat leda till förändringar i samarbete med samarbetspartners och leverantörer på samma sätt som finansiella aspekter påverkar de andra aspekterna i ramverket.

## **5.4 Reflektion kring intervjuade organisationer**

De företag vi intervjuat har mellan 255 och 35 000 anställda, vilket indikerar på att det är medelstora och stora organisationer. Av detta skäl kan det hända att resultatet, det vill säga de utmaningar vi identifierat, främst är relevanta för denna typ av organisation. De verkar även inom olika branscher, vilket också har lett till att de talat om olika utmaningar. Av denna anledning berör alla de identifierade utmaningar inte alla organisationer, och vilka utmaningar som är relevant för organisationen är något som denne måste utvärdera.

## 6 Slutsats

Digital transformation är ett begrepp som samtliga intervjupersoner i denna studie talar om, och det är ett begrepp som används frekvent i litteraturen. Användning av sociala och mobila plattformar, Big Data, analytics, molntjänster och IoT har lett till organisationers behov av att utforma och implementera en digital strategi. Digital strategi ämnar till att IT genomsyrar hela verksamheten, där användning av dessa nya tekniker genererar värde för både organisation och kund. Förändringar i grundläggande affärs mål, processer och produkter är ett resultat av införandet av den digitala strategin, vilket vår studie påvisar. Detta för med sig en rad olika utmaningar för organisationen. Då organisationen med fördel bör reflektera över utmaningar som kan uppstå under förändringen redan i utformningsfasen, belyser studien kring frågan: *Vilka utmaningar bör beaktas vid utformning av digital strategi?*

Genom analys av litteratur och empiri kan vi dra slutsats om att utmaningarna ter sig främst inom fem problemområden, det vill säga organisationsstruktur, företagskultur, förändrad omvärld, samarbetspartners och leverantörer, samt hantering av data. De 23 identifierade utmaningarna har vidare via ramverket *Digital Transformation Framework*, innehållande fyra dimensioner, givit antydning om att de dimensioner som innehar flest utmaningar är strukturella förändringar och användning av teknik. Resultat av analys visar även att alla identifierade utmaningar inte platsar i ramverket, utan att vissa ligger utanför. Dessa utmaningar är kopplade till problem som organisationen inte har direkt påverkan över, utan behandlar relation till en extern part och därmed endast möjlighet till indirekt påverkan, samt hantering av känslig data.

Studien ger ett bidrag till akademien, samt är av intresse för yrkesutövare. Vårt akademiska bidrag ser vi främst genom vårt förslag till utökning av *Digital Transformation Framework*, där vi föreslår antingen framtagning av en femte dimension eller nya definitioner av de befintliga, där de utmaningar som inte har en självklar plats passar in. För yrkesutövare ser vi att de bör reflektera kring studiens presenterade utmaningar, detta för att i ett tidigt stadie, redan vid utformningen av den digitala strategin, beakta dem och på så vis kunna hantera dem.

### 6.1 Förslag till vidare forskning

Vi har i denna studie identifierat konkreta utmaningar att beakta vid utformning av en digital strategi. Vi föreslår att fortsatta studier görs genom kvantitativ studie, där en större mängd organisationer får svara på om de identifierade utmaningarna är några de stött på under processen av att utforma och implementera en digital strategi. Vi anser även att det bör göras studier som undersöker vilka lösningar det finns på de utmaningar vi har presenterat.



# Bilaga 1 – Intervjuguide

## Etiska aspekter:

- 1) Tillåtelse att spela in, samt att samtalet kommer därefter att transkriberas
- 2) Vill intervjupersonen vara anonymt, eller har vi dennes tillåtelse att använda dennes namn och titel i uppsatsen?
- 3) Material kommer enbart att användas för studiens syfte
- 4) Intervjupersonen kan när som helst välja att avbryta intervjun.
- 5) Godkänner intervjupersonen detta?
- 6) Meddela intervjupersonen att vid färdigställd studie, kommer uppsatsen att skickas till denne om den vill.
- 7) Först beskriver vi studiens syfte
  - a) Presentation av oss och uppsatsen
  - b) Vårt område

## Inledande frågor om intervjupersonen:

- 1) Skulle du vilja ge en beskrivning av din roll i organisationen?
- 2) Hur länge har du haft din roll i organisationen?
- 3) Hur ser din bakgrund ut innan du började på organisationen?
- 4) Vilka är dina huvudsakliga ansvarsområden i organisationen?
- 5) Hur ser en vanlig arbetsdag ut för er?

## Digital strategi:

- 1) Vad vet du om begreppet digital strategi?
  - a) Om inte, vi ger en förklaring kring vad det är.
  - b) Vad är din definition av digital strategi?
    - i) Hur viktigt tycker du att en digital strategi är?
    - ii) Vad har syftet med en digital strategi enligt dig?
  - c) Hur fick du kunskap om digital strategi?
- 2) Skulle du göra skillnad på digital strategi och IT-strategi?
- 3) Vad ser du för skillnader på digital strategi gentemot till exempel verksamhetsstrategi?
- 4) Har ni inom organisationen utformat en digital strategi?
  - a) Vem/vilka utformade denna strategi?
  - b) Vem/vilka ansvarar för och utför implementeringen av den digitala strategin?
  - c) Om nej, vad har ni för mål/effekter med er digitala resa/transformation/digitalisering?
  - d) Hur ska ni nå dessa mål?

## Implementering:

- 1) Har ni implementerat den digitala strategin än?
  - a) Vilken fas skulle du isåfall säga att ni är i?
- 2) Vad gjorde att ni valde att implementera en digital strategi?
  - a) Var det påtryck från omvärlden? Konkurrenter?
  - b) Marknaden som krävde en implementering av digital strategi?
  - c) Eget initiativ?
- 3) Använde/r ni er av några speciella verktyg/ramverk eller steg vid implementeringen?
  - a) Om så, skulle du kunna beskriva det ramverk/modell/steg?

- b) Varför valde ni just de verktygen/stegen? Hur kom ni fram till valda verktyg?
- c) Hade ni behövt fler ramverk/modeller?
- d) Fanns det fördelar eller nackdelar med valda modeller/ramverk?
- 4) Skulle du vilja se en om-allokering av resurser för att lägga mer på digitala strategier?
  - a) Vilken typ av resurser isåfall?

**Har ni gjort förändringar i:**

- 1) Teknik
- 2) Förändringar i värdeskapande
- 3) Strukturella förändringar
- 4) Finansiella aspekter

**Utmaningar:**

- 1) Vilka utmaningar stötte ni på under utformning och implementering?
  - a) Hur löste ni dessa?
  - b) Har ni några utmaningar kvar att hantera och lösa?
  - c) Var det utmaningar som ni förväntade er skulle kunna uppstå, eller var de oväntade händelser som inträffade?
- 2) Har det funnits tillräcklig med vilja från de anställda att implementera den digitala strategin?
  - a) Har det uppstått motstånd?
    - i) Vid motstånd, hur har ni hanterat det?
  - b) Har de resurser som behövts funnits till hands?
    - i) Exempelvis, har det erbjudits utbildning?
- 3) Har visionerna och målen för implementeringen av den digitala strategin varit tillräckligt tydliga samt gemensamma genom organisationen?
  - a) Hur har ni gjort för att det ska vara tydligt för alla i organisationen varför förändringen sker?
- 4) Vad är era konkreta tips till andra organisation som har funderingar på att implementera en digital strategi?
  - a) Tips kring vad de ska tänka på samt vad de ska undvika?
- 5) Vad skulle ni gjort annorlunda med implementeringen av den digitala strategin, om ni skulle startat implementeringen av den idag?
- 6) Finns det något speciellt när det kommer till att implementera just digital strategi tror du, gentemot implementering av andra typer av strategier?
- 7) Har ni kunnat urskilja några konkreta fördelar med att implementera en digitala strategi?
  - a) Har det uppstått fördelar som ni inte hade anat skulle uppstå?
  - b) Om inte, har det lett till några nackdelar?

**Avslutning:**

- 1) Har du några övriga kommentarer som du tror skulle bidra till vår studie, som du kommit på under intervjuens gång?



## Bilaga 2 – Transkribering intervju 1

### 2 Utvecklingschef IT Jan Martinsson AMF

3 J – Jan Martinsson AMF

4 C – Carl Flink LU

5 A – Julia Ahlquist LU

6

7 C - Vi kan börja med... jag tror att julia kommer leda en stor del av intervjun, men jag kan börja  
8 ta de etiska aspekterna.

9 J - Ok

10 C - Vill du vara anonym eller har vi tillåtelse att använda ditt namn och titel i uppsatsen?

11 J – Det går jättebra att använda företagets namn och mitt namn och titel. Och min titel bara för  
12 att förtydliga, jag är utvecklingschef och har, utvecklingschef IT och har ansvar för all den  
13 utveckling som görs internt inom IT.

14 C – Okej, perfekt. Samtalet kommer spelas in och därefter transkriberas.

15 J – Ja

16 C – Därefter får du självklart tillgång till transkriberingen, och där kan du också stryka över  
17 saker du inte vill ska vara med och även under intervjuens gång kan du också säga att, nej nu vill  
18 du inte vara med längre och då kan vi avbryta intervjun. Och vi kan även slänga bort allt vi har  
19 samlat om det här.

20 J – Juste, och som jag sa innan, är det någonting inte jag kan svara på kanske jag kan bolla  
21 vidare till någon här som är mer lämplig än jag i de frågorna

22 C – Det låter hur bra som helst. Det har vi ofta som sista fråga om du känner någon som du kan  
23 vidarebefordra oss till. Men det vi får se senare.

24 J – Ja!

25 C – Men då lämnar jag över till Julia.

26 J -Shoot!

27 A – Hej!

28 J – Hej!

29 A – Tänkte inleda med om du vill beskriva din roll i organisationen. Du sa att du är utveckl-  
30 ingschef. Lite mer vad innebär ditt jobb?

31 J – Om jag börjar med att berätta lite om AMF. AMF är ett stort företag i perspektivet att vi har  
32 väldigt många kunder. Vi har 4 miljoner kunder och de tillsammans har 10 miljoner försäk-  
33 ringar. Vi har ett kapital till våra kunder som är ungefär dryga 600 miljarder. I det perspektivet  
34 är vi jättestora. Vi är en stor aktör på den svenska börsen och inom tjänstepension. Men vi är  
35 ett litet företag rent personellt. Vi är 270-280 personer som jobbar som anställda på huvudkon-  
36 toret. Vi har bara ett kontor. Det betyder att vi som jobbar här har ofta ganska många hattar.  
37 Och man får ganska stort ansvar. Man kan ta stort ansvar där man tycker att man kan bidra.

38 Min titel är då utvecklingschef och det betyder då att jag har det yttersta ansvaret för all den  
39 utveckling som sker internt och jag kan ge några exempel. När ni skriver in [www.amf.se](http://www.amf.se) i er  
40 webbläsare så kommer ni till vår sajt. Och då är det ett gäng som sitter hos mig som utvecklar  
41 den sajten. Det ni ser och de funktionerna där bakom. Det ansvaret ligger hos mig. Både om ni  
42 tittar på den allmänna siten och när kunder loggar in och som ser sitt försäkringsinnehav.

43 Så finns det ett antal andra som också utvecklar internt. Vi har något som heter ”informations-  
44 gänget”. Det är ett lite luddigt namn. Där sitter vårt data warehouse gäng. Vi samlar på oss  
45 väldigt mycket information från alla system på AMF och då får vi ett mervärde av att samman-  
46 ställa det för att se trender och se hur utvecklingen är. Vi kan simulera, vi kan göra analyser och  
47 sådär. Också en annan typ av utveckling som sker inom mitt gäng.

48 Jag har ytterligare en titel och det är att jag är förvaltningsansvarig på IT. Jag har i dagens läge  
49 ett huvudansvar för den förvaltning som är AMF. Nu kommer den förflyttas. Nu sitter den hos  
50 mig och min chef Lena som är IT-chef.

51 A -Okej, Vi har ju valt att inrikta oss på digital strategi och främst då implementeringen av  
52 digital strategi. Vi tänkte kolla vad vet du om begreppet digital strategi? Vad betyder det för  
53 dig?

54 J – Det sker ju framförflyttning tekniskt och även organisatoriskt mot det digitala. Även om vi  
55 har varit digital under en lång tid. Så har det blivit sånt tryck just nu på att vi ska digitalisera.  
56 Men då måste vi göra det väldigt kontrollerat. Vi har ju strategi för hur vi ska förflytta oss, och  
57 det är ju det begreppet jag lutar mig mot när du ställer den frågan. Vår plattform för hur vi ska  
58 ta stegen framåt. Det kommer vara svårt och det kommer vara stora steg.

59 A – Använder ni er av ordet digital strategi?

60 J – Det händer inte jätteofta, men det förekommer. Precis som alla andra använder vi digitali-  
61 sering som ett luddigt begrepp. Det finns mycket som ryms i det. Men i digitalisering pratar vi  
62 AI, förändrat arbetssätt. Det är nyckelorden vi använder. Vi förstår att vi inte kan sitta kvar med  
63 några av våra gamla plattformar utan vi måste förnya oss när det gäller plattformar. Vi måste  
64 titta på vilka lösningar finns det i molnet som vi kan använda oss av och hur kan vi använda  
65 dem. Hur kommer det att påverka oss och vårt arbetssätt. Det är grundfrågor som vi har.

66 A – Skulle du göra någon skillnad på digital strategi och IT-strategi. Det är något vi har sett i  
67 akademisk litteratur att de gör skillnad på IT-strategi och digital strategi men där verkar de vara  
68 oense. Har du någon åsikt?

69 J – Nej, men jag bekräftar det du säger att det förekommer skillnader. Jag är väldigt pragmatisk  
70 och är inte så svart och vit. Jag förstår att mycket påverkar annat. Sen vad man exakt kallar  
71 det... Vi har en strategi från ett IT-perspektiv och det betyder att vi i grund och botten att vi ska  
72 säkerställa IT kan möta verksamheten eftersom det är verksamheten som bestämmer vart vi ska.  
73 Vi måste ha en strategi för att bemöta den. Sen är det övergripande att vi i helhet måste ha en  
74 strategi för att bemöta ny teknik. Det gör inte vi på IT ensamma. Det gör vi tillsammans med  
75 verksamheten. Vi vill inte säga så mycket IT och verksamhet, vi vill ju vara en helhet. I det  
76 perspektivet tycker jag att vi är ganska framåtutvecklade och har forum där vi tillsammans pratar  
77 om hur tar vi oss framåt på bästa sätt.

78 A – Så ni skulle säga ni inom organisationen utformat en digital strategi?

79 J – Ja det tycker jag. Men det är inte så påtaglig mer än att vi är väldigt noga med att pratar  
80 riktning och vi försöker verkligen... Om vi tar en enkel sak om hur vi arbetar idag så har vi  
81 jobbat väldigt strikt kring våra system och funktioner nu tittar vi framåt mer på vädreströmmar  
82 och organiserar oss på det sättet, kring just värdeströmmar. I tvärfunktionella team och det be-  
83 tyder att då blir det ansvaret lite annat. Då kommer de tvärfunktionella teamet att ta större ansvar  
84 från ax till limpa. Det kommer också att påverka var vi lägger vår information framåt. Det  
85 kan ju vara så att vi inser att vi behöver närma oss molnet och de funktioner och tjänster som  
86 finns där. Det måste ju göra väldigt kontrollerat. Vi är ju en reglerad verksamhet. Vi är väldigt  
87 tätt förknippade med FI (Finansinspektionen), skatteverket, Försäkringsförbundet och alla våra  
88 kompisar som informationsutbyte med.

89 A – Vem eller vilka utformar den här strategin? Vem är det som ansvarar för den och även  
90 implementeringen?

91 J- Jag skulle säga att idag så är det väldigt mycket drivet av IT-chefen och även hos vår chef-  
92 arkitekt på IT. Det görs ju tillsammans med ledningen. Ovanför kan vi säga att vi har en tvär-  
93 funktionell ledningsgrupp där vi har både marknad och försäkring och stab(?) ingår. Där för-  
94 ankrar man sina tankar och idéer och det är därifrån man får uppdraget.

95 C – Kan du berätta mer om den tvärfunktionella arbetsgruppen? Hur gammal är den? När grun-  
96 dades den och vad diskuteras när de träffas?

97 J – Den tvärfunktionella chefsgruppen är en ledningsgrupp som funnits tidigare men har förfi-  
98 nats för att omfatta mer helheten. Den har varit lite för mycket stuprör. Dvs, försäkring för sig  
99 och marknadsgrupp för sig. Nu har man transformerat den så att den är mer tvärfunktionell. Det  
100 har vuxit fram sista åren till vad den är idag.

101 A – Har det varit pga mer inriktning på digital strategi? Har det någon koppling till att ni vill  
102 ha det mer tvärfunktionellt?

103 J- Jag tycker att det är en drivkraft men det är också ganska mycket arbetssätt som jag tjatat om.  
104 Det har verkligen varit anledningen till varför gruppen ser ut som den gör. Vi behöver jobba  
105 mer tillsammans och tänka helhet. Enkla saker som verksamhetsplaner inom respektive funkt-  
106 ion behöver synkroniseras för att de går mot företagets strategi. Det har varit för spretigt tidi-  
107 gare. Vi ser ju en del vinster i att hålla ihop det och ha en tydlighet i vilka initiativ som företaget  
108 ska satsa på kommande år/period. Om det är för spretigt klämmer vi ... det kan ju bli fokus på  
109 saker som inte är det viktigaste för helheten. Jag skulle säga att det är både digitaliseringen och  
110 hur vi arbetar. Vi formerar oss på bästa sätt inför kommande utmaningar. Det som har hänt  
111 bankerna sista åren är att de har blivit utsatta för nya aktörer. Nischbanker och konkurrens från  
112 till exempel Tink. Det blir ju en väldig utmaning för bankerna att hålla jämn takt för att inte bli  
113 stelbenta. Vi inom försäkringsbranschen/tjänstepensionsbranschen förstår att det finns stor risk  
114 i att vi blir utmanade. Då vill vi stå redo att kroka arm med de som vill kroka arm med oss. Vi  
115 absolut inte bli omåtkta eller att vi inte hänger med. Vi måste få med oss att vi är bästa leveran-  
116 tören av tjänstepension.

117 C – Jag tyckte det var intressant när ni utökar ansvaren för den tvärfunktionella gruppen. Det  
118 är ett tydlig steg i att man implementerar en digital strategi att man sammanknyter olika silos i  
119 ett företag. Att man går ifrån gamla arbetssätt. Eftersom vi undersöker utmaningar undrar vi om  
120 det finns olika intressen som krockat i denna tvärfunktionella gruppen.

121 J – Ett exempel är att när vi gör stora projekt som historiskt har haft så tycker jag att resultatet  
122 är ofta väldigt bra men det är svårt att säga att om två och ett halv år ska vi vara klara med  
123 dethär till det här priset. I den här föränderliga världen så kommer vi vara exakt fel men ungefär  
124 rätt, tillräckligt bra kommer vi att vara. Vi bryter ner saker och ting i mindre beståndsdelar så  
125 blir det mycket tydligare vad som är viktigast här och nu och då lär man sig i varje iteration.  
126 Tidigare, i det gamla arbetssättet, så har varit väldigt fokus på utveckling i en period och väldigt  
127 stort fokus på test i en period. Då kan det bli att vissa väntar på test under en viss tid då test  
128 ockuperar stora miljöer för test och då är inte de tillgängliga en viss period. Då blir det väldigt  
129 stora saker som ska förflyttas inom organisationen och det tar tid innan man får återkoppling.  
130 Eftersom det är så stora datamängder så kan det vara ut\*ohörligt\* i körningstider och i alla  
131 möjliga saker, men det här med att bryta ner. Vi kan ta vårt utskicksteam. De ansvarar idag för  
132 väldigt mycket av alla utskick som går till kund. Det är ett gäng med alla involverade roller som  
133 just har ansvar för ax till limpa. Vi har ett gäng som ser behovet och uttrycker kvar och önske-  
134 mål, ett team som utvecklar, testare/systemtestare/integrationstestare/acceptanstestare sen ska  
135 det produktions\*\* sen ska det drifas. Det kan ett gäng då göra och få ansvar. De tycker att det  
136 är mycket roligare när de förstår helheten. Då ska vi skicka ut det här brevet. Det är viktigt för  
137 kunden att förstå om det är lagkrav eller annat som är anledningen bakom. Hur kommer kunden  
138 ta emot det här brevet? Förstår de innehållet? Får vi kunderna att bli nöjda över den här inform-  
139 ationen eller träffar vi fel här. Det är mycket större möjlighet att påverka och vara med och  
140 förstå. Där är lite utmaningarna. Förstår ni vad jag menar?

141 C – Jag tappade bort mig där. Det verkar som att ni gått över till att arbeta mer agilt framförallt.

142 J – Tillbaka till de stora projekten. De stora projekten som pågår under en lång tid, ett år eller  
143 mer, de är väldigt omfattande. I den gamla processen arbetade vi i stuprör och vi väntade på  
144 varandra. De blir som en stafettpinne. Vi springer först sen får ni springa. Eventuellt en åter-  
145 koppling där emellan. Det blir långa iterationer. Det blir mycket låsningar i det här systemet,  
146 att man väntar på någon eller att miljöer är låsta. Det blir för lång led-tider. I det korta



147 perspektivet med e mindre tvärfunktionella grupperna får man mycket snabbare återkoppling  
148 på det man gör. Vi bryter ner allt i mindre delar och vi gör det viktigaste först. Då kan vi göra  
149 om det som är viktigt och ha iterationer som varar i tre veckor. Vi behöver inte vänta på stafett-  
150 pinnen eftersom man gör det internt inom teamet.

151 A - Har du sett några utmaningar med att byta det här arbetssättet? Hur togs det emot från  
152 anställda?

153 j- Vi är inte tvärfunktionella överallt. Vi på påväg och vi arbetar med det varje dag. Vi har några  
154 pionjärer som har gått före alla andra. Utmaningen är att tidigare har några individer tillhört ett  
155 kompetensteam. Likasinnade har arbetat med en funktion. Tänk att du är .Net utvecklare och  
156 arbetar i C#, det är din uppgift och du har ett antal ramverk kring det. Det spelar ingen roll  
157 vilken uppgift du får för du kodar den och du kan fråga dina grannar om hur de skulle lösa  
158 problemet. Plötsligt ska du ingå i ett team som gör någonting annat. Då är du plötsligt i ett team  
159 där ditt huvudfokus är utskick till kund. Då är det inte så stort fokus längre på din utvecklar-  
160 kompetens. Det är mer fokus på din värdeström, dvs utskick. Vi säger inte att man ska överge  
161 det gamla. Det här kompetensteamet ska man kunna gå tillbaka till regelbundet och stämma av  
162 att lösningen man gjort är enligt riktlinjer och vi vill gärna göra parprogrammering. Man har  
163 lessons learned med sina kompetenskompisar så att man håller sin plattform enligt riktningen  
164 vi har. Att göra den här förflyttningen är en utmaning. Tillhör du ett kompetensteam sen ska du  
165 flytta dig till en värdeström och ha den som hemvist. Du byter team och får nya kamrater som  
166 du normal jobbar med. Det är ett helt nytt tankesätt. Tidigare har du varit en del av kedjan. Nu  
167 är du en större del av helheten. Det agila är nu mycket mer än att vi har agila tavlor och sprints.  
168 Det är mycket mer ett agilt tankesätt. Att förändrat sätt att se ingångsvärdet i det du ska göra.  
169 Vilka du jobbar med och hur du jobbar med dessa. Att man hjälper varandra. Man tar ansvar  
170 för helheten.

171 C – Vilka effekter vill ni nå av att göra den här förändringen?

172 J- Det är ganska många effekter. En av effekterna är att man ska få förståelse. I utskicksexemp-  
173 let ska man förstå varför man skickar ut breven. Man får verkligen insikt i varför det är viktigt  
174 att vi skickar ut värdebesked. Varför skickar vi ut utbetalningsinformation. Du påverkar den  
175 här informationen till kunden. Hur kan kunden agera på det? Jag är helt säker på att det är  
176 mycket roligare att ha just ett tvärfunktionellt team för du får se allting växa fram. Du får se  
177 distributionssättet och du får se resultatet när det landar ute i produktion och du får förvalta dina  
178 egna saker. Det blir mer långlivat perspektiv. I annat fall kanske du utvecklar någonting som  
179 du senare lämnar över och du ser inte röken av det till det fungerar. Om ens då.

180 c- Det handlar mycket om att mjuka värden. Det ska bli en roligare arbetsplats och att alla ska  
181 vara mer involverade i processen.

182 j- Ja du kan påverka mer och vara med i processen. Jag är säker på att om ska ha fortsatt fram-  
183 gång i rekryteringen, till exempel sådana som er som går ur högskolan. Om vi säger att vi ar-  
184 betar i gamla konstellationen, dvs i kompetensteam. Då tror inte jag att det blir lika lätt att  
185 rekrytera. Många säger att vi har fasta platser här och att vi arbetar i stuprör och att vi har  
186 jättelång projekt. Då tror jag vi får svårt att rekrytera unga nya medarbetare. Vi har ju övergett  
187 fasta arbetsplatser. Vi arbetar i en flexmiljö. Jag sitter i princip aldrig på samma plats. Nu har  
188 vi några som hittar hemvister. Dvs de vet ungefär var likasinnade sitter. Men det är mycket  
189 större rörelse i lokalen än förut. Det är också en skillnad.

190 C – En sån kulturskillnad. Vad har det lett till? Kan du peka på någonting positivt eller negativt  
191 som det lett till?

192 J – Alla förändringar leder till en oro bland många medarbetare. Man vet vad man har men inte  
193 vad man får. Man hör ofta om andra företag som har gjort en förändring och det gick inte bra.  
194 Det var väldigt smärtsamt för många, men hos oss var det jobbigt inledningsvis när vi började  
195 tala om förflyttningen och bestämde att vi skulle byta från fasta till flexplatser. Men det har  
196 blivit mycket bra och det är få som upplever att det blivit sämre. Jag upplever att det blivit över

197 förväntan. Vi har fått nya lokaler och det är en ny struktur. I mitten av huset är det mycket  
198 rörelse. Där sitter man vid långbord och man kan prata öppet och man kan gå från ena bordet  
199 till det andra. Man kan knacka någon på ryggen och störa. Ju längre ut mot fönstren man kom-  
200 mer ju tystare blir det. När du sitter längst ut vid fönsterplatser då sitter ofta de som behöver ha  
201 lite fokus. Du kan prata där men det är mer kutym att man knackar någon på axeln och säger  
202 att man går iväg till ett samtalsrum. Vi har också många mötesrum av blandad karaktär. Vi har  
203 mötesrum för 10-12 personer med pekskrämar och man kan skifta vems bild man lägger upp  
204 på skärmen. Många whiteboards och man kan ha levande mötes. Sen har vi även små samtals-  
205 rum och telefonrum. Behoven man har tillgodoses av lokalen. Har vi ett gäng på 6-8 personer.  
206 Då försöker vi boka en yta för dem i lokalen där de kan sitta under en period och arbeta hårt  
207 mot en kritisk deadline. Det rör arbetsätten igen. Man skapar förutsättningar för att jobba tvär-  
208 funktionellt.

209 C. När ni gjorde förändringen att gå från fasta till flexplatser. Var det en big-bang implemen-  
210 tation eller skedde det gradvis. Hur tog ni dessa steg?

211 J- Man kan säga att det var en tvåstegsraket. Vi bodde kvar halva gänget i huset under renove-  
212 ringen. Vi som bodde kvar i huset kunde snabbt glida in i den delen som var klar först. Sen satt  
213 andra halvan i ett grannhus. När allt var klart blev det en grand opening. Det var tvåstegsraket  
214 med ett litet första steg där vi som satt kvar fick uppleva de fina färgerna och funktionerna till  
215 hälften. När allt var klart blev det en big-bang. Det blev jättebra. Det är väldigt få som uttryckt  
216 missnöje även fast det såklart finns. När vi är så många medarbetare finns det alltid några som  
217 tycker att det är sådär. Vissa kanske arbetar i väldigt många år på en plats. Sen finns det såklart  
218 nackdelar. Ta en sån sak som att vi får hit en nyanställd. Det är svårt att säga till den att om du  
219 går till det eller det hörnet så kan du förvänta dig att där sitter juridik. Några kanske sitter där  
220 men kanske inte den du trodde. Då använder vi idag mycket skype. Då kan du lägga in var i  
221 lokalen du sitter så när du söker efter en kollega ser du ofta var den personen sitter. Det går att  
222 hitta varandra ändå. Det är svårare att säga ”du hittar den personen där”.

223 A – Vi skriver trots allt om implementering när det kommer till digital strategi. Hur skulle du  
224 se att implementeringen av den digitala strategi som ni har utformat har gått till?

225 J- Jag ska försöka. Vi är mer i startfasen där. Vi har inte gjort den stora resan där ännu. Vi är  
226 noga med nu när vi går mot digitaliseringen att vi måste ha en checklista som verkligen säker-  
227 ställer att vi hanterar vår information på bästa sätt. Det är ändå så att vi har våra kunders in-  
228 formation i händerna. Detta måste vi förvalta på bästa sätt. Vi kan inte lägga det var som helst  
229 och hantera den hur som helst. Oavsett om vi har den in house eller utanför huset i en tjänst  
230 måste vi säkerställa att den hanteras som om vi hade den innanför huset. Om vi ska lägga ut  
231 information i en tjänst i molnen måste vi säkerställa att den informationen fysiskt ligger inom  
232 Eus gränser. Vi måste säkerställa att den informationen hanteras, till exempel att informationen  
233 tas en backup, att man enkelt kan göra en restore, att den informationen inte hamnar i orätta  
234 händer, att vi inte dubbellagrar. Vi måste också säkerställa att vi kan ta tillbaka den om det  
235 inträffar någonting om hos vår partner eller hos tjänsten. Så vi kan fortsätta som att det inte  
236 hade hänt något. Vi måste också säkerställa att informationen hanteras på ett sånt sätt om det  
237 skulle bli... vi kallar det för disaster recovery. Om det skulle hända någonting men leverantören  
238 som gör att deras primära tjänst går ner. Har de en backup-lösning så vi möts av samma tjänst  
239 någon annanstans. Vi är i den fasen där vi sätter ner de här reglerna för hur vi i digitaliseringen,  
240 som betyder att använder stora leverantörer, vi har ett nytt CRM-system som heter sales force.  
241 Det är en amerikansk leverantör som är otroligt stor. Då behöver vi vara helt trygga i att den  
242 leverantörer hanterar vår information på bästa möjliga sätt. Det är ett litet steg i digitaliseringen  
243 att hantera informationen på ett effektivt sätt för våra kunder där vi är säkra på att den hanteras  
244 på bästa möjliga sätt.

245 a-Skulle du säga att legala restriktioner och liknande har varit svårigheter och extra utmaningar,  
246 och hämmat er digitala transformation.



247 J- Ja, om jag ska vara lite elak kan jag säga att det hämmar oss lite. Vi vill vara trygga. Vi har  
248 en juridikavdelning. Vi vill vara trygga på att vi gör det på rätt sätt. Vi kan inte chansa och ha  
249 för bråttom ut i molnet eller att vi använder tjänster som inte är helt säkerställda. Det kan inte  
250 vi laborera med. Vi är en reglerad verksamhet. Vi rapporterar till FI de tjänster och funktioner  
251 vi har utlagda hos andra. Då vill de att vi följer upp det på ett specifikt sätt. Där vi vara 100%  
252 trygga med att vi gör allt vad vi kan för att det ska bli rätt och riktigt. Det går ju före att vi ska  
253 ha bråttom och vara snabba med digitaliseringen.

254 C- Känner ni någon press från konkurrerande företag att de rör sig snabbare?

255 J- Det är klart att man ofta ser artiklar eller läser på nätet att företag X har nu gjort en förflytt-  
256 ning. Inte jätteofta men det händer att man blir förvånad hur snabbt de har gjort förflyttningen.  
257 Det är klar man blir inspirerad av det och man vill ganska snabbt själv då sätta tänderna i arbetet.  
258 Men vi måste verkligen skynda långsamt. Vi är helt klara med att vi kan inte ha för bråttom. Vi  
259 måste säkerställa att vi gör arbetet på rätt sätt. AMF är ett företag som finns till för våra kunder.  
260 Det är uteslutande för dem vi finns. Vi måste verkligen tänka "är detta det bästa för kunden".  
261 Om det inte är det ska vi inte göra det. Om vi gör så att kunden får en bättre pension, en tryggare  
262 pension. Då är det rätt. Vi ska inte ur något hype-perspektiv ge oss in i vissa strategier. Vi vet  
263 varför vi är här. Vi är en samhällsfunktion. Vi betalar ju ut netto runt en miljard kr till 800 000  
264 varje månad. Vi har ju ett uppdrag som vi är klara med. Vårt primära uppdrag. All vinst vi  
265 genererar ska tillbaka till kunden. Vi har inga aktieägare som kräver avkastning. All avkastning  
266 går tillbaka till kunden. Detta väger vi in i allt vi gör. Så klart konkurrenter är aktiva, men det  
267 är vi också. Vi är mycket aktiva. Vi är aktiva med MinPension som är en av våra partners. Vi  
268 tillhandahåller information till våra sparare så man via MinPension kan gå in och se det totala  
269 kapitalet i sina pensioner. Många som jobbar idag har varit verksamma inom flera avtalsområ-  
270 den. Då är MinPension den leverantören.

271 Vi vill ta nästa steg att när man ska ta ut sin pension vill vi vara med MinPension och säkerställa  
272 att man kan planera sitt uttag. Om man har en eller flera tjänstepensioner. Så man kan planera  
273 den på ett ställe. Där ligger vi långt fram rent tekniskt. Där är jag och mina grupper plus många  
274 fler väldigt involverade i det som heter uttagsplan.

275 C – Hur länge har ni haft den här tjänsten?

276 J- Den är inte igång, den kommer igång någon gång i september enligt prognosen. Den utveck-  
277 las just nu. Vi är väldigt redo om man jämför men väldigt många företag och våra konkurrenter.  
278 AMF ligger långt fram. Det tycker jag är ett bra exempel på hur vi närmar oss digitaliseringen  
279 på rätt sätt. Vi gör detta för att våra kunder ska på ett enklare sätt planera sina pensionsuttag.

280 C- Är detta en förändring som har kommit inifrån er eller är det något kunderna har efterfrågat?

281 J- Jag är ganska säker på att detta kommer inte direkt från kund. Det kommer mer från avtals-  
282 parterna. Med avtalsparterna menar jag att vi har avtalsparter i form av LO-kollektivet, KAP-  
283 KL som är ett kollektivavtal och pension för kommun och landsting, sen finns det statliga. Jag  
284 tror att det är där, tillsammans med en drivkraft från MinPension som det kommer en drivkraft.  
285 Alla finns med på Almedalsveckan. Där träffas man över gränserna och pratar ihop sig om saker  
286 och ting. Jag tror mer att det kommer från MinPension än från Kund.

287 C – Det känns som ett viktigt steg i digitaliseringen att utveckla den här tjänsten. Kan du berätta  
288 hur beslutet har tagits att utveckla produkten och sedan hur processen har gått till tills idag.

289 J- Beslutet är inte hos mig, det är hos ledningsgrupp där de prioriterar helheten och de stora  
290 penseldragen. Det är en av våra högre chefer som sitter med i projektgruppen där MinPension  
291 och våra konkurrenter från de andra tjänstepensionerna sitter. Vi sitter som medlemmar i den  
292 styrgruppen. Vi ser det som en möjlighet att göra det bättre för våra kunder. I den över  
293 chefsgruppen. Där togs beslutet. Jag sitter som styrgruppsmedlem i våra projekt internt på  
294 AMF. Vi har ett projekt med en projektledare som direkt har en föreställare i form av den per-  
295 sonerna som sitter i den ledningsgruppen som sitter med MinPension. Blev det tydligt?

296 C – Jag tror det blev tydligt. Men när projektet är beslutat om ska ni då bygga plattformen. Hur  
297 har det gått? Har det funnits problem med kompenser eller vad har ni haft för utmaningar?  
298 J- Intern har vi hanterat det bra. Vi har legat bra till tidsmässigt. Vi hade tidigare många av  
299 funktionaliteterna på plats. Vi hade en beräkningsplattform. Vi har en komponent internt som  
300 ansvarar för interna uträkningar. Det är en central funktion hos oss. Den har varit redo internt  
301 hos oss under många nu. Nu har vi trimmat det så den ska klara flera anrop per tidsenhet. Där  
302 har vi förbättrat den något. Sen är det så att vad som kommer, vi förstår att när man gick i  
303 pension tidigare så tog man ut sina pengar på 5,10 eller så länge jag lever. Framåt kommer det  
304 vara så att man vill plocka ut sin pension under två år. Sen vill man göra ett uppehåll i betal-  
305 ningen under ett år. Sen vill man starta den igen. Vi kommer ha olika typer av uttag av pension.  
306 Det är där vi behöver tänka till inför hur det kommer att påverka våra system. Vi väntar nu på  
307 att MinPension ska bli klara med sina delar. Vi ligger lite före dem just nu i utvecklingsfasen.  
308 a-När det kommer till resurser. Känner du att ni har tillräckligt med resurser för att utveckla  
309 digitala strategin. Vi har sett i litteraturen att det ofta saknas resurser för digitala strategin.  
310 J- Resurser är alltid en utmaning för oss. Vi har en lång lista över vad vi vill göra med har endast  
311 ett antal personer som kan göra allt. Vi måste vara tydliga i den tvärfunktionella ledningsgrup-  
312 pen att den behöver tillsammans med oss andra säkerställa att vi prioriterar rätt. Prioriterar man  
313 den digitala förflyttningen högt. Då kommer den få uppmärksamhet. Men det är så att det är  
314 samtidigt måste saker vi måste förhålla oss till. Lagkrav. Det finns ett lagkrav som heter ITDD  
315 som handlar om hur man ska informera kunder. Där finns det inga marginaler. Det lagkravet  
316 måste vi efterleva. Då går det alltid före. Resursfrågan är alltid en utmaning med prioriteringen  
317 görs alltid medvetet på en högre nivå. I den bästa av världar vill man alltid tillsätta mer tid den  
318 strategiska förflyttningen/den digitala förflyttningen. Vi vill grna labba mer inom olika områ-  
319 den mer tekniskt. Till exempel om vi skulle använda den här funktionen. Vad skulle den ge för  
320 nytta? Hur skulle den öka prestandan? Hur skulle vi bli effektivare? Vi kanske inte hinner med  
321 det lika mycket som vi skulle vilja eftersom vi måste följa lagkrav istället. Det är hela tiden en  
322 prioriteringsfråga.  
323 A-Har du några övriga kommentarer som du tror skulle bidra? Något du tänkt på under tiden vi  
324 pratat.  
325 J- Är det så att ni har frågor där ni vill att jag ska förtydliga så skicka gärna ett mail. De frågor  
326 ni ställer ska jag försöka bolla med min chef eller chefarkitekten så ni får en korrekt bild av oss  
327 och av det vi gör. Jag hoppas det har gett det ni är ute efter.  
328 A-Tack så mycket för att du tog dig tiden!  
329 J-Tack så mycket!  
330 C-Tack Janne!

## 1 Bilaga 3 – Transkribering intervju 2

### 2 Digitaliseringsdirektör Martin Güll Helsingborgs stad

3 V = Victoria

4 M = Martin

5 C = Carl

6 J = Julia

7

8 V - Så, hej Martin

9 M - Hej

10 V - först då skulle jag vilja beskriva studiens syfte..

11 M - Japp

12 V - ... för vårt arbete och vi har ju då hittat ett problemområde som indikerar på att det finns  
13 en viss avsaknad information kring just gällande utmaningar vid implementation av digital  
14 strategi

15 M - Mm!

16 V - Och vi ämnar därmed att undersöka om isåfall vilka problem företag möter vid implemen-  
17 tering av digital strategi och hur dem eventuellt löser dem? Så det är därav vi kontaktar dig  
18 för vi har förstått att Helsingborgs stad är ju i väldig framkant när det kommer till digitalisering  
19 och...

20 M - I vissa saker kanske...

21 V - i vissa saker kanske ja! Haha. Och du får välja, vill du va anonym i eller vill du ha ditt  
22 namn i arbetet?

23 M - ja det går bra.

24 V - det går bra. Och jag har fått tillåtelse och spela in och det kommer transkriberas efteråt.

25 Japp. Och materialet kommer ju enbart att användas för studiens syfte och du kan närsom  
26 helst avbryta intervjun. Och du kommer, om du vill, få uppstatsen till dig skickad när den är  
27 klar.

28 M - solklart (såklart?)

29 V - Japp bra. Då börjar jag med intervjun. Skulle du vilja ge en beskrivning av din roll i orga-  
30 nisationen?

31 M - Mm! Jag jobbar sen två och ett halvt år tillbaka som digitaliseringsdirektör i Helsingborgs  
32 stad och det är en ansvarsstruktur som återspeglas i andra roller också så vi har till exempel en  
33 kommunikationsdirektör eller ekonomidirektör eller en HR-direktör eller en servicedirektör  
34 och så vidare, så att direktör låter kanske väldigt såhär högtflygande, men det handlar i grun-  
35 den om att ha ett ansvar för att samordna viss fråga i staden. Så då jobbar vi egentligen i två  
36 dimensioner och det ena är då en ja, linje-dimension, asså bemanning, personal, budget och så  
37 vidare. Och det.. Har en avdelning på ungefär 80 medarbetare och de jobbar mycket med den  
38 interna servicen kan man säga, så att IT medför ju rätt mycket merarbete om man säger...

39 V - Ja precis

40 M - Infrastruktur med kommunikation, det är serverhallar, det är drifrar och system, det är ap-  
41 plikationslicens- hantering, så mycket klienthantering med asså, vi har 35 000 datorer och an-  
42 nat som snurrar runt ju..

43 V - Oj

44 M - Så vilka elever och medarbetare.... Så det inntebär ju väldigt mycket logistik och support  
45 och den typen av grejer såklart. Så den finns där. Men sen i andra dimensionen då så är då  
46 processägare kallar vi det, så då är man då ansvarig för att ta fram ett handlingsprogram kan

- 47 man väl kalla det, liksom att ta fram fokusområden. Vi kallar det prioriterade arbetsuppgifter,  
48 och då har man den dialogen med stadsdirektören helt enkelt. Vad är det jag liksom den kom-  
49 mande perioden framåt ska fokusera mina ansträngningar på. Så att det är ju på något sätt  
50 en... om man ska säga planeringen eller den strategiska planen.. Det är ju den dialogen man  
51 har med den stadsdirektören.
- 52 V - okej så du har nära koppling till stadsdirektören kan man säga
- 53 M - Ja precis
- 54 V - Okej, hur länge har du haft din roll i organisationen?
- 55 M - Jag har jobbat här i två och ett halvt år
- 56 V - det var två och ett halvt ja
- 57 M - Precis
- 58 V - Ja och hur ser din bakgrund ut innan du började här på Helsingborgs stad?
- 59 M - Ja men jag... Jag är väl kanske en udda fågel här då, för jag har varken jobbat i kommun  
60 innan eller i.. Som IT chef.
- 61 V - Jaha
- 62 M - Utan min.. Min bakgrund är framförallt inom stora företag i näringslivet och som affärs-  
63 utvecklare, så att det är ju det jag identifierar mig med som person. Jag tror det är en sån där  
64 viktig sak när man pratar om den här typen av roller eller, person som jobbar med det, lite  
65 grann vad man identifierar sig med.
- 66 V - Exakt
- 67 M - Så att jag ser mig som affärsutvecklare, jag ser mig som produktutvecklare, jag har jobbat  
68 i den typen av roller innan.
- 69 V - Har du studerat tidigare? Alltså Universitet?
- 70 M - Ja jag gick i Lund, fast..
- 71 V - Du gjorde det!
- 72 M - Länge sedan! Nu fattar vi början på 90-talet så att, jag började som ingenjör och är ci-  
73 vilingenjör elektro, men jag ville inte jobba som som ingenjör sen så att de sista åren så dubb-  
74 lade jag med ekonomin då.
- 75 V - Jaha okej
- 76 M - så det har passat min.. Mitt arbete bra sen då så som affärsutvecklare
- 77 V - Men då har du ju gått på ekonominhögskolan då?
- 78 M - Ja precis
- 79 V - Precis som vi
- 80 M - Ja, 96 var jag färdig.
- 81 V - 96, då föddes jag två år innan haha
- 82 M - haha
- 83 V - Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- 84 M - Jag tänker att det kan ju variera lite grann i perioder eller faser, asså vart man befinner sig  
85 kanske i ett förändringsprojekt eller i en organisations utveckling...
- 86 V - ja
- 87 M - Jag har förra året haft väldigt mycket delar av min tid i liksom medarbetarsamtal och  
88 fackliga organisationer och organisationsförändringar och det här typen av saker så att, dem  
89 senaste ett och ett halvt åren så har jag nog inte hållt på med så himla mycket med affärsut-  
90 veckling och man säger, utan mer reguljära chefsuppgifter..
- 91 V - ja
- 92 M - framåt här så hoppas jag väl på att kunna bli lite mer synlig igen, för det känner jag det är  
93 där jag har tappat lite grann de senaste året, så att, inte vara synlig i verksamheten, att kunna  
94 vara ett stöd liksom för förvaltningschefer och andra liksom i, hur dem ska tänka för det är ju  
95 så överallt liksom, hur ska man tänka kring det här med digitalisering, var är man...
- 96 V - exakt

- 97 M - vad är det, och vad ska jag göra och sådär.  
98 V - japp  
99 M - Så att det är väl det som är fokuset framåt och sen så hoppas jag på att vara mer tillgänglig generellt sett för mina medarbetare för att.. Det är ju mycket det förändringsarbetet känner jag liksom som att man är tillgänglig för dialog, att folk får stöta böta fråga, undra liksom diskutera då ja men vad betyder den här saken som du pratar om, jag förstår inte riktigt det där begreppet vad är det för någonting. Så det är väl det jag skulle vilja fokusera mer på. Och det tror jag jag kan, och lyckats å landa rätt bra nu känner jag.  
105 V - Ja, tack för bakgrundsinformation! Och jag tänkte gå vidare till digital strategi, är det ett begrepp som du är bekant med?  
107 M - Heje jo det har jag ju hört några gånger.  
108 V - Ja precis väldigt många gånger kan jag tänka mig, och vad är just din definition av digital strategi?  
110 M - jaa kanske o börja med att vi har ingen digital strategi utan det finns en strategi och det är ju liksom verksamheten eller organisations strategi så där har vi inte liksom någon särskillnad liksom  
113 V - Ni har inte särskillnad  
114 M - inte egen strategi liksom  
115 V - Nä, drar ni dem ihop liksom kan man säga eller?  
116 M - ja..  
117 V - för ser du någon skillnad mellan dem annars?  
118 M - kan ofta tycka liksom att när det är olika satsningar framför frågor om att vara delaktig så finns det ett eget digitalt språk och det motsätter jag mig alltid, jag vill ju att den ska vara en del av dem andra konversationerna.  
121 V - Ja  
122 M - så att nä, vi har ingen digital strategi. Sen har jag ju ett tänk eller en strategi utifrån hur jag agerar i min roll, men det är inte stadens digitala strategi om man säger så. Utan på nått sätt här hos oss så grundar den sig i en förändringsvilja, ett ledarskap och det tycker jag ju är kärnan i digitalisering för det är ju verksamhetsutveckling för mig.  
126 V - Digital strategi?  
127 M - Eh digitalisering är verksamhetsutveckling. Så det handlar ju i grunden om hur man skapar en organisation, chefer, medarbetare som är nyfikna på förändring, våga testa att göra saker på nytt sätt, att våga utforska nya vägar. Så det grundar sig där liksom och sen allting jag gör syftar ju till att underlätta den processen, det är den digitala strategin.  
131 V - det är den digitala strategin  
132 M - ja, sen kan man ju alltid hålla på snacka om hur mycket man ska PDF:a eller inte liksom men jag tycker det är tämligen ointressant, det är någonting som kommer hända i processen.  
134 V - jo men det förstår jag. Men du prata om att ni tar ihop de här digital strategi och verksamhetsstrategin? Ser du skillnad på just digital strategi och IT strategi?  
136 M - Ehm, ja asså inom dem strikt hårdare liksom områdena så kan det ju.. Frågorna kan ju finnas kanske vissa val man behöver göra men jag menar, om vissa av de här valen kanske inte, de kanske bara har blivit, jag menar som våran stad är ju väldigt microsoft-orienterat, och det kan man ju alltid ha en diskussion då men ja "borde det inte vara något helt annat, ska man inte köra open source eller köra på google" eller nått sånt där. Jo det kan man ju tycka då  
141 men samtidigt det är ju ett sjukt arbete och starta en sådan förändringsresa.  
142 V - ja  
143 M - Med all hantering och den kompetensbasen som man har så att jag känner inte att det finns några stora sådana frågor som jag tycker finns en mening och liksom.. Utan plötsligt då gör man det till stora frågor när det... jag tycker det är ganska ointressant egentligen, för att det handlar ju i den resan fram, nu om man stöttar verksamheten. Så då kanske det är snarare



- 147 kan handla så här om det vi gör nu, att vi utforskar utan att kalla det strategi så riktningen vi  
148 är påväg i är att skapa en hybridmiljö där vi vill ha vissa saker i ett extern moln och andra sa-  
149 ker on-premise som vi kallar det. Så det kan man ju kalla en strategi då, jag tycker för pom-  
150 pöst och kalla det strategi, jag tycker det kallas viljeinriktning på något sätt.
- 151 V - Viljeinriktning?
- 152 M - Ja, så kan man ju.. Då håller vi på och utforskar det liksom hur vi kombinerar att vi har  
153 till exempel outlet on premise men att vi kör teams i moln eller på one-drive och sådana gre-  
154 jer. Men jag skulle nog inte kalla det strategi.
- 155 V - Nej nej. Då är jag med. Er strategi då, vilka är ni som implementerar den? Är ni ett stort  
156 gäng som arbetar tillsammans eller är det..? En som har huvudansvaret?
- 157 M - Njaa vi har inga strategi-arbeten som sagt, jag tror vi skiljer oss från många andra där så  
158 det kommer inte passa i din mall kan jag säga haha.
- 159 V - Nä märker det.
- 160 M - Vi har inte sådana strategi-arbeten för jag märker det i många andra storyn hur man stätter  
161 ihop sådan här strategi-team och strategi-gäng så ska man sitta och diskutera en massa saker.  
162 Enligt mig så är det helt meningslöst.
- 163 V - Ja okej
- 164 M - det är bara att bränna massa tid.
- 165 V - Ja
- 166 M - Det finns en poäng i den här världen med en strategi eller om man vill kalla det en agenda  
167 eller vad man vill använda för begrepp i det, och det handlar ju om att få en förankring i poli-  
168 tiken. För det är inte självklart i den kommunala världen att politiken tycker att digitalise-  
169 ringsfrågan är viktig, och då har jag kollegor i branschen eller i kommuner som säger då lik-  
170 som också att du behöver ju på något sätt förklara och sälja in till politiken varför man behö-  
171 ver satsa, varför man behöver sätta fokus på digitaliseringsfrågan
- 172 V - Exakt
- 173 M - Men då är det ju det som är syftet, det är ingen strategi, det är ju en införsäljning...
- 174 V - Ja, för vad är er vision och mål?
- 175 M - Mm! Ja vi håller just nu faktiskt på att förflytta oss till vad som kallas en tillitsbaserad-  
176 styrning..
- 177 V - Okej
- 178 M - Innan så har vi då haft ett mer traditionellt sådant här public management med balanserat  
179 styrkort-enheter.
- 180 V - Just det balanced scorecard
- 181 M - Den har väldigt mycket mål såhär, på högsta nivån sen bryts det ned till våran avdelning  
182 och enheter, medarbetare och såhär medarbetarplanen. Det finns ju någonting som lite attrak-  
183 tivt i det tänket att det blir en koppling liksom mellan de stora behoven, målen och jag som  
184 medarbetare kan vi ta med. Så det finns en poäng med det, men det skapar också väldigt  
185 mycket administration, det är mycket rapporter som ska skrivas och ja, återrapporteras upp i  
186 de här lagerna då i hierarkin. Så den här tillitsbaserade-styrningen handlar i princip om att vi  
187 inte producerar massa rapporter och underlag såhär, utan att vi har väldigt få mål och att man  
188 istället har dialogmöten, och då har man då dialogmöten... jag ska på ett sånt nästa vecka till  
189 exempel med politiken uppifrån. Hur går det för oss, vad är viktigt. Att man samtalar kring  
190 det, till att man har det på förvaltningsnivå och sen neråt då på enhets- och medarbetarnivå. Så  
191 det är istället för att man då har massa saker som ska produceras så kretsar det kring samtalet.  
192 Så att det är vi precis nu första året in i för oss, och det tycker jag är lite roligt för att det är  
193 många som har följt oss, vi har kört med nåt system som heter Stratsys och den här styrimo-  
194 dellen rätt länge, och det är många kommuner som går in i det nu, och nu lämnar vi det.
- 195 V - Exakt, känner ni er då i framkant med det då eller?

- 196 M - Jo det gör vi ju absolut för det är inte många som ha gått i bräschen, och det handlar ju  
197 väldigt mycket om att du ska trycka ut ansvarstagandet och initiativkraften hos medarbetarna,  
198 så att det ska vara en medarbetarkraft i det. Det ska inte vara så att någon talat om för dig det  
199 är exakt det här ska du göra, du ska börja skapa förmågan att själv orientera dig och se vad  
200 som behöver göras. Men såklart mot en målbild eller mot en vision.
- 201 V - Hur fick ni nys om det ramverket om man säger så?
- 202 M - Oj eh, det har jag faktiskt inte bakgrunden till så att det kan jag inte säga. Men det har ju  
203 vart en på en regeringsnivå en diskussion kring det här ett antal år att man kan börja jobba  
204 mer tillitsbaserat. Och jag tror ju på det därför att det hänger väldigt mycket ihop med hur mo-  
205 derna, kanske lite mer digitala, agila företag jobbar liksom med självorganiserade team och att  
206 liksom medarbetarna i teamet jobbar tvärfunktionellt och hittar vägar fram tillsammans så jag  
207 gillar ju det jättemycket. Sen är väl vår utmaning här att kunna börja jobba mer nätverksbase-  
208 rat så man inte bara jobbar i sin silo eller sin egen enhet och verksamhet, utan att man kan  
209 jobba med andra.
- 210 V - Ja för jag tänkte fråga om ni har upplevt några nackdelar med den tillämpningen?
- 211 M - Ja alltså som sagt vi har precis börjat, jag tror det svåra mognaden i det här är om man  
212 inte är van som medarbetare och att du förväntas ta initiativ, så är det inte så himla lätt att bara  
213 börja, utan man kan ju höra ganska lätt såhär att ja men det måste ju du som chef bestämma  
214 eller vem har bestämt det här, och så här liksom, ja men det kanske inte är någon som behöver  
215 bestämma det här, vad tycker du?
- 216 V - Erbjuds det utbildningar för att lära sig detta?
- 217 M - Ja det kommer det att göras, vi har tagit fram ett helt nytt ledarskapsprogram som kom-  
218 mer att bygga på just det här då. Alla chefer i staden kommer få det. Men sen vet jag inte ex-  
219 akt detaljerna men i min uppfattning så kommer alla medarbetare också bli på nåt sätt utbild-  
220 dade, men jag vet inte exakt hur. Om inte annat så kommer vi ha medarbetardagar och såna  
221 här grejer där vi samlar hela organisationen.
- 222 V - För vad tycker du generellt vad medarbetarna har för, vad tycker de värdet av implemen-  
223 tering av det?
- 224 M - Jo men jag tror att, nu vet jag inte vi är så himla bred verksamhet och organisation, så det  
225 är klart att det finns många tyckanden beroende på var man finner sig. Jag tror väl ändå att på  
226 nåt sätt liksom att det finns en förståelse för att tiden kräver att vi alla är mer initiativtagande  
227 och så här. Och sen själva budskapet är ju positivt att jag litar på dig som medarbetare.
- 228 V - Ges det mycket eget, eller fria händer för era medarbetare, det värdesätter ni mycket?
- 229 M - Ja men jag tror effekten, jag tror inte någon kommer motsätta sig själva budskapet, och  
230 principen, det har jag svårt för att föreställa mig, men jag tror det som händer i verksamheten  
231 det är att det blir rörigt, för det är mycket skönare och enklare att säga att jag går till chefen,  
232 okej chefen bestämde och det var så här, och inte så, nu måste ju ett större ansvar på var och  
233 en, liksom förankra och få med sig och driva och så där. Det märker jag med min avdelning,  
234 vi började den här resan för två år sedan, och är fortfarande men har varit mer rörigt. Vem är  
235 det nu som bestämmer här och han vill ju inte bestämma det här, hur gör jag då, så då kan  
236 man ju känna sig osäker.
- 237 V - Har du nära kontakt med dina medarbetare?
- 238 M - Ja, man kan väl säga så här, när jag började på jobbet här fick jag ett rum på fjärde vå-  
239 ningen då som var ganska isolerat, men då fick jag lappsjuka så att jag flyttade ner på andra  
240 våningen och hade en plats där bland systemtekniker och lite sånt där, men så tyckte jag nja så  
241 jag satte mig i supportcenter, så där har jag suttit ett år.
- 242 V - Är det någon silokänsla du har nån gång?
- 243 M - Jo jag upplever ju inte riktigt att informationen och samtalen blir så öppna eller synliga  
244 liksom utan det händer på olika ställen. Jag har varit mån om att inte ha något direktörsrum,  
245 dit man inte vågar sticka in näsan och störa, utan jag har ju suttit i supportcenter, och nu har

246 jag inte ens en fast plats överhuvudtaget, vilket säkert många tycker är jättekonstigt. Vi sitter  
247 på två adresser nu, Pressgatan och Drottninggatan, och vi har ingen alls fast plats utan jag sät-  
248 ter mig där det finns.

249 V - Hur känner du att inte ha någon plats?

250 M - Jag har inget problem med det, men jag tänker att medarbetarna kan tycka det är konstigt  
251 att inte veta var chefen kommer att vara.

252 V - Men jag tänker, ni har ju en annan syn av strategi och vad ni använder er av, anser du att  
253 den någonsin blir klar eller är det en ständigt pågående process?

254 M - Det är kanske just därför som vi tycker att strategier är lite meningslösa för att det kan ju  
255 ligga såna fem års planer, men det går ju rätt fort. Och risken är att det blir någons bebis och  
256 då klänger man sig fast vid något som inte är relevant längre. Sen är det ju alltid så att vissa  
257 stora beslut måste man ta, men jag tror att det är mer undantag än regel. Att många vill göra  
258 beslut till stora i onödan. Och jag har en gammal devis som jag hållit fast vid i 20 år, och det  
259 är att aldrig starta ett IT-projekt som är längre än ett år. Aldrig, punkt.

260 V - På grund av?

261 M - För att om ett år kommer projektledaren ha slutat och chefer och omvärlden kommer vilja  
262 ha något annat, det du hade antaganden om visade sig inte stämma. Men gör du så stora pro-  
263 jekt då är det någon som är \*ohörligt\* eller ansvarig för att leverera någonting, och den kom-  
264 mer ge sig fan på att göra det, oavsett vad som har förändrats. Så hela agila manifestet grun-  
265 dar sig i en villighet att se förändring som det naturliga tillståndet. Du ska beakta förändringen  
266 för förändringen innebär att jag fått bra information istället för oh shit vad jobbigt nu måste  
267 jag ändra mitt scope. Så att jag tror att allt går att bryta ner så att det blir mindre än ett år, all-  
268 tid.

269 V - Har du erfarenhet från att du upplevt sådana situationer att du känner att på grund av detta  
270 måste vi börja skala ner det till ett år?

271 M - Nej man kan säga så här att all traditionell, och det är här någonstans jag tycker brytpunk-  
272 ten är spännande när man talar IT, man kan höra att digitalisering är inget nytt, det har jag hål-  
273 lit på med i 30 år, jag har programmerat i cobolt, men ja vi pratar inte riktigt om samma sak.  
274 Och det här traditionella synsättet är oftast att du ska upphandla ett stort system och sen ska  
275 du driftsätta det och sen ska du förvalta det. Jag menar i stort sätt så är väl alla IT-system mo-  
276 deller uppbyggda på det sättet, vilket fundamentalt är helt fel. Nej det finns inget som ska för-  
277 valtas, du ska komma, jag brukar säga det som exempel Amazon lanserar nya funktioner var  
278 elfte sekund på sin hemsida, för de har byggt in det från början att ha det arbetssättet, och det  
279 är samma sak jag jobbade på skändetrafiken innan, med det nya information- och biljettsyste-  
280 met som finns nu så första ingenjören som var inne i projektet var en testingenjör så det syste-  
281 met är riggat för testautomation från början, det innebär att de kan släppa nya versioner av det  
282 systemet varje måndag. Vilket är skillnad från tidigare då man i bästa fall två gånger om året  
283 kunde göra förändringar i systemet. Så det är den är förändringen i mindset som händer, att  
284 liksom vi jobbar i en ständig process att förändra och det är dit alla organisationer måste, för  
285 det är inte okej längre att upphandla och så tror man att man ska ha det som det är ungefär i 5-  
286 10 år, många fastnar ju i ett system för det är så jobbigt att byta ut. I den här världen med of-  
287 fentlig upphandling kan du ju lätt hamna i en cykel där du får ett förstudieuppdrag så börjar  
288 du jobba med det och så gör utredningar som beslutsunderlag och ska upphandla, och då in-  
289 nan du gått från den här idén till att få ut någonting, det går ju lätt tre till fem år. Man har en  
290 väldigt lång uppstarts-, förstudie- och upphandlingsprocess som kan vara tre till fem år och  
291 sen ska du rulla ut något som är förändringsarbete i organisationen så kanske det tar två år sä-  
292 ger vi, sen så ska ni ha det systemet i fem till tio år, då är du uppe i en 20 år cykel på ett digi-  
293 talt system, och det är ju helt vansinnigt. Och det är den förflyttningen som jag ser blir så an-  
294 norlunda att digital är ju digitalt, det är ettor och nollor, men det är hela förhållningssättet av  
295 hur du jobbar med att utveckla, hur du jobbar med att vara kundcentrerad, hur du jobbar



- 296 iterativt eller agilt för att hitta rätt lösning. Det är det stora skiftet för mig, det är inte att man  
297 inte har programmerat i 100 år, iallafall 50.
- 298 V - Om vi går tillbaka lite till de här visionerna och målen, känner du att de är spridda genom  
299 hela organisationen, och att alla vet vad ni strävar mot?
- 300 M - Ja, men det är väl lite som jag började med, jag tänker att förändringsprocessen handlar  
301 mycket om dialogtid, det handlar inte om att någon har satt en one liner. Dilemmat med stra-  
302 tegi är du kan köra som en one liner, och det har vi stort sett, Helsingborg ska vara en av  
303 Europas mest innovativa städer 2022, och sen kommer alla frågor, vad betyder det? Ska vi  
304 börja förklara det ja då har vi ett dokument som ingen orkar läsa. Så det är ju den avväg-  
305 ningen. Jag tror allra mest på att sen handlar det om att ha dialog hela vägen ner, istället för  
306 att ha en massa dokument och rapporter har vi strukturerade dialogmöten hela vägen från po-  
307 litiken till medarbetarna, så man får lov att resonera kring vad betyder innovation, vad är det i  
308 vår verksamhet.
- 309 C - Så det handlar mycket om kulturförändringar och sådant, som du säger med digitalisering  
310 det är inte bara ettor och nollor, utan just kulturförändringar och att kunna ta fram olika typer  
311 av nya produkter, och arbetssätt? Har ni ändrat arbetssätt mycket inom digitaliseringsproces-  
312 sen?
- 313 M - Som tidigare sagt har vi ingen separat digitaliseringsstrategi, och jag motarbetar att ha ett  
314 specifikt digitaliseringsspår i projekt, utan det är en del av verksamhetsutvecklingen, det  
315 måste ske integrerat. Så mitt första år när jag började försökte jag få förvaltningslednings-  
316 grupp eller förvaltningscheferna att försöka beskriva sitt egna önskade läge, som inte hade  
317 med digitalisering överhuvudtaget att göra. Vi kunde köra enkla små övningar som att skriva  
318 ut löpsedelmallar, som från aftonbladet hänt extra, och så skulle de själva beskriva nu har en  
319 journalist kommit 2022 eller 2025, och så ska du berätta vad ni har gjort som du är så jäkla  
320 stolt över, som ni inte har idag. Och det har ingenting med digitalisering att göra, utan kan  
321 vara någonting att vi helt plötsligt blivit den mest besökta turiststaden eller något sådant. Sen  
322 kommer man till hur digitaliseringen kan bidra till att ni uppnår det målet. Så jag vill verkli-  
323 gen inte ha någon separat digitaliseringsstrategi. Sen har jag ett eget förhållningssätt om hur  
324 jag driver digitaliseringsarbetet i staden men det går helt ut på hur kan jag stödja det ledar-  
325 skapet som finns i att handla om nyfikna medarbetare, vi har mantrat våga, testa, lära och  
326 misslyckas. Bland annat med pris som kanske är en symbolhandling men oavsett ett signal-  
327 värde, att vi har pris för årets misslyckande, så man kan vinna 10000 kr.
- 328 C - Det ingår väl som del av kulturförändringen att våga misslyckas, och det är väl också en  
329 sådan sak inom teorin att vid digital transformation ska man låta medarbetarna ta egna ini-  
330 tiativ och utvecklas och vara lite mer fria.
- 331 M - Ja det är väl bra om det finns i en teori också, för vi jobbar ju så.
- 332 C - Men när du säger att du inte vill ha någon digitaliseringsstrategi, utan det ska vara inom  
333 verksamhetsprocesserna och sådant, kan det inte vara svårt att få in ett digitaliseringstänk i  
334 verksamhetsprocesserna, eller hur gör du? Är det inte lätt att det fortsätter i gamla spår?
- 335 M - Jo men det är en risk. Sen kan man hamna i den typen av diskussion också att ja det var  
336 ju skönt att du sa att det var verksamhetsutveckling, fast det kräver också en teknisk nyfiken-  
337 het, brukar jag lägga till, så att man inte hamnar i att så här har vi alltid gjort, utan vilka möj-  
338 ligheter finns nu. Det där blir ju alltid bara något man säger och man inte lever det, så på nå-  
339 got sätt försöker vi ju, vid det här stället, att mobilisera och skapa dialog kring digitaliserings-  
340 ämnen, och vi har till exempel haft kunskapsträffar kring IoT, och sedan hade vi API och pro-  
341 grammeringsträff förra veckan. Att hela tiden återkomma till viktiga och centrala ämnen inom  
342 digitalisering, men det är ju en annan sak än en strategi. Men till exempel vi ska kunna dra  
343 igång agilt ledarskap och försöka få människor som går igång på det att ha någonstans att dis-  
344 kuterat och lära sig mera. Så mitt förhållningssätt till digitalisering är ju inte att jag driver ige-  
345 nom några stora program, som alla pliktskyldigt måste vara delaktiga i, vi har massor av

- 346 sådana program av alla möjliga slag och det blir tufft för en stor organisation, utan jag försö-  
347 ker hitta engagemanget hos medarbetarna. Jag pratar mycket om intreprenörer, så jag vill ju  
348 driva den här förändringen genom intreprenörer, människor som tycker det är roligt och har  
349 extra energi. Hbg Works, som det här stället kallas, är då en samlingsplats för dem att kunna  
350 komma och få kunskap och träffa andra som är intresserade av samma sak. Så hoppas jag att  
351 det blir ringar på vattnet. Så det kan man ju kalla en strategi. Begreppet strategi finns i så  
352 många tappningar så jag brukar tröttna på att diskutera vad menar vi med strategi, men det är  
353 ju ändå ett förhållningssätt eller en tanke om hur jobbar vi med frågan. Men det är ju inte sta-  
354 dens digitaliseringsstrategi. Utan det handlar mer om förändring och kultur.
- 355 V - Har du några kommentarer du vill lägga till, efter det vi pratat om nu?
- 356 M - Var snäll att repetera problematiseringen eller dilemmat som ni försöker belysa.
- 357 V - Vi fann en avsaknad kring information gällande utmaningar vid implementering av en di-  
358 gital strategi.
- 359 M - Vilket då i och för sig utgår från att det finns en. Men jag tänker om man snarare tänker  
360 kring temat digitaliseringens förändrande kraft, och inte så mycket kring strategi. Så utma-  
361 ningar då, så tänker jag att det finns lite olika skärningar i den man kan fundera kring. En är ju  
362 så här, som jag tror att jag var inne på lite, hur du förhåller dig till dig själv som organisation.  
363 Många stora organisationer, speciellt inom offentlig sektor, tror att man är en producerande  
364 sektor. Det vill säga att det största uppdraget är att producera handläggningstimmar, pedago-  
365 giktimmar, eller vårdtimmar, eller vad det nu är. Men det finns ingenstans beskrivet i någon  
366 lag eller förordning eller kommunalt uppdrag att det är producera som är grejen, men det är  
367 750000 människor som jobbar inom kommuner i Sverige, de har liksom riggat sig för att pro-  
368 ducera massa handkraft, och det står ingenstans att det ska vara. Men det finns även många  
369 inom företag och näringslivets som riggar sig så. Och min käpphäst här är ju på något sätt, vi  
370 måste börja rigga oss mer för att vara en mer medvetet, utvecklande organisation, alltså att vi  
371 har tydliga system, vi har tydliga roller, vi har tydliga sätt att jobba med våra utvecklingsfrå-  
372 gor. Och det är inte tydligt inom kommuner. Vem jobbar med utveckling? Jo det är genom  
373 cheferna, men en chef har ofta häcken full.
- 374 C - Den här utvecklingen, vilken form kan den ta? Vad menar du med utveckling?
- 375 M - Jag är ingen IT-chef. Och en IT-chef för mig är nästan alltid förvaltaren. Den beskyddar  
376 något som finns. Min bakgrund är affärsutvecklare och produktutvecklare. Jag brukar ta detta  
377 som ett exempel bara för att det sätter saker på sin spets, jag jobbade på Sony Ericsson några  
378 år och tänk om det hade varit så att, vi hade stora kunder som Orange, Vodafone, alltså mil-  
379 jardföretag, tänk om jag kom till deras företagsledning och sa så att vi har funderat på Sony  
380 Ericsson och vi tycker att vår produkt är så jävla bra så vi har samma som i fjol. Det låter rätt  
381 absurt va? Men det är så det funkar här ju. Det finns ingen tydlig medvetenhet. Okej vad ska  
382 vi lansera till våren? Vad är skolan 3.0? Hur kan jag som utbildningsdirektör stå på scen inför  
383 10000 föräldrar i Helsingborg och säga att i år har vi gjort det bästa jobbet vi någonsin gjort,  
384 vi kommer lansera att alla barnen kan välja vilken mat de vill och ni föräldrar kommer kunna  
385 sitta med på tio timmar i veckan? Ja ni fattar. Vad är de här förflyttningsgrejerna som vi gör  
386 bättre? Det är ingen som jobbar med det så handfast, utan man säger att det är på g och vi tit-  
387 tar på, vi ska inriktningen här och så händer ingenting konkret. Och jag säger inte att det inte  
388 händer något, men det är inte så systematiskt och tydligt.
- 389 C - Utan det går långsamt och är trögrörligt?
- 390 M - Ja
- 391 J - Men det ser du just nu när du jobbar kommunalt, men inte som du sett när du jobbat inom  
392 ett företag?
- 393 M - Sen beror det på vad du har för företag, du kan ha, det är många stora företag som kan ha  
394 digitaliseringsutmaningar också
- 395 J - Men just det här, vem jobbar med utvecklingen, det har du sett mer kommunalt?

396 M - Ja det är nog mer kommunalt. Man tror att man fick ett uppdrag på 1800-talet så ska man  
397 bevara det. Så det tycker jag är den stora frågan för mig vad det gäller digitalisering. Hur  
398 skapar man den förmågan? Så det är det jag försöker göra här. Och sen den andra frågan där  
399 det är ju kompetenserna. Att det är väldigt svårt att prata om saker man inte har en bild av. Så  
400 om jag skulle dra igång att prata om SEO eller UX eller något som har med det här ämnet att  
401 göra, så sitter man som fågelholkar.

402 C - Men det låter som att de två utmaningarna du nämner, som du har identifierat, att det är  
403 lite trögrörligt och det här med kompetenser, att du verkar ha workshops, där man då kan få  
404 nya kompetenser, och även kunna diskutera utmaningar, det här med att du inte tvingar på nå-  
405 gon ett arbete utan att de som är drivna får dra. Det låter som att du ändå identifierat dessa ut-  
406 maningar och kommit med lösningar på dem.

407 M - Jo jag har ju min tappning på lösningar. Så att det jag i stort sätt, om man skulle försöka  
408 summera min, jag ska inte kalla det strategi då jag försöker låta bli det, men ändå hur jag fo-  
409 kuserar, så att det jag framför allt försöker göra är att skapa interna förmågor, dessa kompe-  
410 tenser som jag pratade om, att verksamhetsutveckla, att förstå det här ämnet och så vidare,  
411 och det är väldigt mycket det här Hbg Works som kommer vara det. Och sen metodmässigt  
412 liksom försöka träna in medarbetarna att jobba lite mer snabbriktigare som nya företag, att  
413 jobba lean, att jobba med att iterera, prototyper, att bygga ett kundfokus. Så att de bitarna är  
414 det. Och sen så från avdelningens sida försöker jag bygga en produktportfölj. Så att inte job-  
415 bar så mycket IT eller PM3 utan faktiskt tänka, jag har ett mantra internt som jag kallar att gå  
416 från fabriken till butiken. En typisk IT-avdelning har en fabrik, rör inte vår fabrik, om ni änd-  
417 rar något här så funkar inte fabriken, utan att få medarbetarna att börja tänka hur kan jag pake-  
418 tera och synliggöra de verktygen som vi faktiskt kan erbjuda. Jaha, här finns rumbokningstav-  
419 lor, kan jag beställa de, är det lätt att beställa, och hur använder jag dem? Vi har mötesrums-  
420 tekniker, eller nya saker som RPA eller chatbottar. Så att ta ner de på en nivå som gör det väl-  
421 digt lätt för verksamheten att, ah shit den där vill jag ha. Och så finns det någon som kan  
422 hjälpa mig med det. Så att inte varje ny grej blir ett nytt projekt som ska uppfinnas from  
423 scratch. Och sen den tredje biten kan man säga är att jag försöker hålla ihop två externa per-  
424 spektiv som jag kallar mitt Helsingborg och Smart Helsingborg, för det är liksom ingen annan  
425 som gör det. Annars brukar jag bara försöka ställa mig bakom verksamheten, men just i de två  
426 ämnena är det ingen som tar fanan då. Och mitt Helsingborg har tagit linan världens smidigaste  
427 kommunala service, och handlar om att knyta ihop den digitala kundkontakten, kundresorna i  
428 hur vi möter invånarna och företag och så där. Så allt ifrån mina sidor till e-tjänster till  
429 chatbottar, till hemsidan till högtalare man har i framtiden, att vi har ett arbetssätt kring det.  
430 Jag ska inte gå in på för mycket teknik men det handlar om att centralisera innehåll och tjäns-  
431 telogik och utkanaler, så att man inte bygger en kanal med innehåll vertikalt, alltså som nu gör  
432 vi en hemsida då sitter innehållet på samma ställe som logiken och kanalen. Och det andra är  
433 egentligen den smarta Helsingborg, som är världens mest engagerade invånare säger vi, vi  
434 tänker staden som plattform, alltså data, API tjänstelager så att vem som helst kan bidra till att  
435 bygga saker. Så ska jag då summera, och det är inte stadens digitala strategi, utan mitt förhåll-  
436 ningssätt, och hur jag jobbar med digitalisering, eller hur jag kan bidra med det.

437 C - De är ju väldigt spännande de här också, att vid en digital transformation ska man då an-  
438 vända nya former av kanaler för att få en nära kontakt med sina kunder, eller i det här fallet  
439 medborgarna. Så om vi går in där, hur har det arbetet sett ut för dig att bygga på den här världens  
440 mest engagerade invånare, kan du berätta lite hur det arbetet har sett ut?

441 M - Ja allting har väl faser på något sätt, innan jag började så hade vi en internetchef då, som  
442 heter Joakim Jardenberg, en expert eller en duktigt person i branschen så att säga, och han var  
443 runt väldigt mycket och det vi kallar inspirera och irritera, liksom att utmana. Varför gör vi så  
444 här, kan vi inte göra så här? Och jag tror att han fick väl in ett tänk som handlar väldigt  
445 mycket om transparens och använda det som finns i internets kraft, och liksom möjligheten

- 446 till dialog, och transparens och delaktighet och så där. Så att med det kom flera olika saker  
447 som vi gör idag, till exempel vi ligger ganska långt fram i öppna data, och det har vi gjort  
448 länge, och det kan man väl tycka inte är något konstigt, nej det är inget konstigt men det är  
449 oftast en attitydresa när man kommer till en verksamhet och säger att jag tycker att ni ska  
450 öppna upper data. Va, varför det? Och det tar tid, det är en process innan man landar i det.  
451 C - Det låter inte som något extraordinärt men det är ju där man ska ligga i den här digitali-  
452 seringsprocessen. Man måste ju inte alltid ligga först och komma med de mest häftiga  
453 idéerna, men att ta steget från steg ett till två är ett långt steg det också.
- 454 M - För det låter kanske fel när jag säger det, men det är trots allt att om man är här och ska  
455 dit är det människor som står emellan förändringen, som man behöver ha med sig. Och ett an-  
456 nat exempel är vi har byggt vårt egna intranät, baserat på open-source. Så att dels började vi  
457 då med egen utveckling, som inte är så vanligt i kommunsvärlden, det andra är att vi har ett  
458 helt transparent intranät, så alla kan ju gå in och skriva intranät Helsingborg så kan man se  
459 vad vi har där. Inte lönelistor och ekonomisystem, men det är inget hemligt. Och det är  
460 samma sak här, va då måste man tänka på vad man skriver. Men det är ju ingen självklarhet,  
461 för det är inte default hos andra. Sen är det open-source så vi har tio andra kommuner i reg-  
462 ionen som har byggt vidare eller använder det vi har utvecklat. Så mycket av den attityd frå-  
463 gan du frågar efter här, att över tiden då så vågar vi oss på nya saker.
- 464 C - Så egentligen den största utmaningen du har sett inom de här digitaliseringsarbeterna är  
465 just attityd- och kulturförändringar.
- 466 M - Ja, kopplat då till kompetens. Det kommer ju rädsla kopplat till inkompetens.
- 467 C - Tror du det är därför de har svårt att ändra attityd för att många inte har kompetenserna  
468 och kanske rädsla för att de ska bli utputtade ur organisationen om de inte lär sig eller vill lära  
469 sig? Eller vad tror du kan vara bakomliggande till att de inte vill ändra attityd?
- 470 M - Dels tänker jag att det är en generationsskillnad. Vi brukar skoja lite om det här med digi-  
471 tal kompetens, jag var hemma hos min mormor hon är 86, och så hade hon köpt en bok som  
472 jag tyckte var så rolig för att den fångade exakt det jag tycker är poängen då i dilemmat, då  
473 hade hon köpt en bok där det står om facebook och hemsidor, och den här boken är uppbyggd  
474 så här ska du skapa ett facebook-konto steg ett, klicka på den här rutan, steg två fyll i ditt  
475 namn, alltså ett, två, tre, fyra, fem... Det finns ju ingen ungdom idag som som har en check-  
476 lista på hur man gör, du lär dig ju att navigera utifrån en grundförståelse. Och det är ju proble-  
477 met i den här organisationen, för då kan man ju till exempel ha nya vårdbiträden som börjar i  
478 organisationen, och så frågar de äldre vårdbiträdena, ja men vad har du fått lära dig om proca-  
479 pita i skolan nu då, procapita är verksamhetssystemet inom de flesta kommuner i vården, nej  
480 men hur ska du då kunna göra jobbet? Ja jag vet inte men jag har jobbat med andra system så  
481 jag kan väl få prova och efter två veckor kan ju den här personen det. Det var ju mitt existens-  
482 berättigande att jag fattar hur man fyller i grejerna på procapita. Och där är tycker jag den  
483 stora utmaningen, att man förhåller sig till IT som dels att det är läskigt och att det går sönder,  
484 och att man behöver specialkompetens, och inte utifrån att man vågar utforska och det ger sig  
485 efterhand. För så är det på jobbet, då ska du ha utbildningar, och du ska ha en massa saker för  
486 att du ska kunna jobba med sakerna, men hemma så använder ju folk det mesta, de lånar  
487 böcker och betalar på banken och de swishar och de gör massa saker, du har inte gått någon  
488 kurs för det. Men så fort man kommer till jobbet då ska man ha utbildning. Skicka mig på tio  
489 dagar för att jag ska kunna det här systemet. Så det tror jag är förflyttningen och förändringen  
490 som krävs i medarbetare, att inte vara så rädd för att det kommer något nytt.
- 491 J - Men tror du att det är något som kommer försvinna mer och mer eftersom den generat-  
492 ionen börjar jobba nu?
- 493 M - Ja, jag vågar oftast inte säga det, men det är ett övergångsproblem.
- 494 C - Men du tror inte att vår generation kommer ha problem när det kommer ännu mer teknik?



495 M - Nej, jag brukar kalla digital kompetens för användarkompetens. Inte verksamhetsutveckl-  
496 ing men användarkompetens brukar jag kalla en hästskitsfråga. Med den här metaforen då  
497 som jag hörde någon gång att 1894 så skrev de i London Times att London skulle vara fyllt av  
498 hästskit till tre meter, varenda gata, det var deras prognos för 1940. 1940 fanns det inte en häst  
499 på gatan, utan man tar liksom ett nuläge och så projicerar man det i framtiden. All teknikut-  
500 veckling som varit hittills har ju lett till att det har blivit enklare. Hela UX-svängen har ju  
501 kommit de senaste tio åren, jag menar nu går det ju faktiskt att använda någonting direkt utan  
502 att ens ha en manual. Och kollar du då på kommersiella gränssnitt och en naturlig språkinlär-  
503 ning så tror jag att du kommer prata om en maskin som du pratar med en människa. Om 10-  
504 15 år så lär du dig ju inte ett gränssnitt.

505 J - Så även om systemen i sig kanske blir mer komplicerade och svårare så kommer inte an-  
506 vändningen bli det?

507 M - Nej, jag brukar säga varför ska du sätta folk i programmering? Det kommer ju vara CAD-  
508 utvecklare, så säger du till maskinen att ge mig fyra exempel på en hållfast men väldigt lätt  
509 konstruktion. Så kommer den. Nej jag menade inte riktigt så, du måste ta hänsyn till att det  
510 ska kunna sitta tio personer i den här. Ja okej. Det är ju så du kommer jobba, du kommer ju  
511 inte sitt if then, for, else, och bygga något. Sen är det klart att vissa programmerare kommer  
512 behövas, men det är en icke fråga som användare av ny teknik. För mig är det helt sjukt.

513 C - Okej, men du nämner att det kan finnas en viss rädsla för nytt för vissa generationer, och  
514 vissa kommunikationssvårigheter mellan generationer som har olika världsbild, olika  
515 ryggsäckar med sig.

516 M - Mm.

517 C - Du nämner attitydförändringar, det är väl de tre stora problemen du ser för den här digitala  
518 transformationen?

519 M - Mm. Sen kommer ni säkert få kommentarer, men det är väl min bakgrund som göra att  
520 jag inte bryr mig om det, att vissa har så himla många dåliga, gamla system. Ja det har vi, men  
521 de tänker inte jag fixa. Och det enda jag förhåller mig till det är att jag vill abstrahera bort ski-  
522 ten. Så nej jag tänker inte byta ut procapita, men om man kan över tiden kräva och se till att vi  
523 tar ut källdata, och API:er till den nödvändiga informationen, så kan vi bygga andra lager.

524 C - Då gäller det väl att man har bra arkitektur från början?

525 M - Ja, den diskussionen kan man alltid ha. Jag tror aldrig att det kommer finnas en sån. Det  
526 finns de som försöker bygga det men de hinner ju aldrig i tid, för då har det förändrats. Nej  
527 jag tror man ska ha en riktning, sen får man anpassa sig.

528 C - Sen vi har ju lite fler kommuner att intervjuar runt här i Skåne, Malmö stad.

529 V - Och förhoppningsvis Lund.

530 C - Sen har vi lite privata företag, så ska bli spännande att se skillnader.

531 M - Jag tänker att det ni kanske behöver fånga perspektivet på att man kan göra olika i situat-  
532 ion, och jag tänker så här att ofta så lägger man kanske hatten kommunala organisationer i en  
533 låda, men det går inte för att det är så olika eftersom vi har 290 kommuner och en del är så  
534 himla små. Jag har inget att säga för små kommuner, jag fattar inte hur de ska fixa det. De har  
535 ju inga resurser, inga möjligheter att göra några större saker. Jag tror minsta kommunen är  
536 Bjurholm, det ligger i norrland och det har 2400 invånare, vi är 10000 medarbetare i Helsing-  
537 borgs stad. Men Lund och Malmö är hyfsat samma.

538 C - Känner du att det också är någon kloss i vägen för digitaliseringen det här med regler om  
539 offentlig upphandling?

540 M - Oh ja, sätt inte igång mig på den då kan vi sitta en timme till. Jag får alltid höra en massa  
541 idioti, ja med det är för att man är en dålig upphandlare eller det är så himla positivt med var-  
542 för man har det. Jag kan förstå offentlig upphandling utifrån någon form av svågerpolitik, att  
543 det ska finnas en korrekthet så att du inte gynnar och en massa sådana grejer, men de som får  
544 mig att påstå att det finns innovationsupphandling eller det är för att fler ska komma in på

545 marknaden, det är ren bull shit. Det slutar alltid med att man köper från samma spelare ändå.  
546 Därför det är ingen annan som orkar att traggla sig igenom de här grejerna. Du behöver så  
547 pass mycket tid och kompetens så är du en källarfirma kommer du aldrig orka dra igenom det.  
548 C - Så när du väl har börjat ett samarbete med en kund är det väldigt troligt att du fortsätter  
549 med denna kunden?  
550 M - Ja. Jag menar, ta vårt verksamhetssystem, det har de ju haft sen arterna frös ihjäl. Och det  
551 är på grund av att varje gång när det har gått ut en anbudsförfrågan så är det bara samma två,  
552 tre spelare som Tieto och CGI, som har ett anbud. Det är ingen som orkar.  
553 C - De har väl någon division som riktar sig mot offentlig upphandling?  
554 M - Ja, de vet exakt hur det funkar.  
555 C - Vi hade praktik, då var jag på Advectas i Malmö, de säljer system till bland annan region  
556 Skåne, och då var det en fråga jag frågade dem, ni jobbar ju väldigt agilt, och när man ska ha  
557 en upphandling man har ju ingen aning om vad det ska kosta, hur ska man då kunna lägga  
558 fram en kravspec, och även en sådan kravspec ändras, det måste vara jättekomplicerat.  
559 M - Vi testade ett annat grepp här, jag är rätt nöjd med det faktiskt, vi gjorde en upphandling  
560 som inte specificerade utkomsten, utan som specificerade arbetssättet. Så då fick vi en part-  
561 ner, en Malmöbyrå som heter Ustoo, så dels hade vi målat upp visionen, och sa vem vill vara  
562 med oss att bygga det här? Typ världens öppnaste upplevelse plattform tror jag vi kallade den.  
563 Som blev den här guide Helsingborg, jag vet inte om ni känner till den, men det är en app som  
564 gör att man kan besöka olika saker. Så sa vi att det här är vårt arbetssätt, då hade vi sex-veck-  
565 orssprint, där vi har en gemensam back-log, vad som ska prioriteras och göras, och så jobbar  
566 vi i sådana paket. Så hela tiden handlar det om att få feedback, funkar det bra, ja då kör vi en  
567 till. Så båda parter kan gå ur om man känner att det här leder ingenstans. Och så lägger vi in  
568 så här mycket pengar. Så nu har vi fått ett partnerskap där vi lägger in lika mycket, så då delar  
569 vi kostnaderna också. Och just då som jag tycker är spännande, vi vet ju inte exakt funktion-  
570 erna och hur det blir, utan inför varje sprintpaket har man en fas som handlar om att prioritera,  
571 okej vad är nästa steg. Så nu håller vi på med AR, men det var inte det första vi gjorde, utan  
572 det var ju bara att det ska gå att översätta till kinesiska och det ska vara ett enkelt content ma-  
573 nagement system och ja ganska tråkiga saker.  
574 C - Must-haves.  
575 M - Ja, precis. Men vi började också med att testa bluetooth beacon, det vill säga att du ska  
576 kunna proximity, går du nära ett konstverk kommer rätt information upp, men visade sig ju  
577 bajs. Nej, men det funkade inte i praktiken, det blev ingen bra upplevelse. Men tänk då om vi  
578 hade gjort en traditionell upphandling och hade gett oss fan på att ha den där grejen, sen så  
579 rullar man ut den. Så det är exempel för mig på att inte försöka köpa traditionellt.  
580 C - Hur länge har det här projektet pågått?  
581 M - Det är nog två år.  
582 C - Två år, okej. Och hur känns det?  
583 M - Jo men det känns jättebra, och på tal om Lund och Malmö ska vi ha ett möte med just  
584 Lund och Malmö och se om de vill hoppa på projektet. Det är också open-source. Så då kan  
585 de bara bygga vidare på det.  
586 C - Och det funkar bra med alla lagar och regler?  
587 M - Ja.  
588 C - Eller om vi är inne på utmaningar, vad har utmaningarna varit med detta projektet? Vad  
589 har varit svårt?  
590 M - Det svåra har väl kanske varit, det gäller ju att hitta en affär i det här också. Så det blir en  
591 långsiktighet i det. Där vi är nu med Lund och Malmö tar tid att få fler att haka på och så där,  
592 sen rent upphandlingsmässigt är det väl så här, nej den gjorde vi faktiskt en egen upphandling  
593 på. Bara den förändringen att faktiskt ta in kompetenser och tänka att man tar in och ska  
594 sprida kompetenser, om man pratar tillbaka till digitaliseringen det är ett helt annat synsett än

595 vad som som funnits, jag tror att alla i den här världen som tänker att digitaliseringen eller IT  
596 är att man ska köpa ett system, landar alltid i det. Ja men så här, vi ska ha ett utvecklingspro-  
597 jekt, ja men det tar vi hänsyn till i upphandlingen. Upphandlingen, det är väl där borta, all ut-  
598 veckling är inte upphandling. Men jag tror många är här, när man ska upphandla något då är  
599 det system. Det är det man behöver släppa, den snuttefilten.

600 C - Man kanske inte kollar på just de här andra aspekterna som vi pratade om där med kultur-  
601 förändringar och attitydförändringar, kommunikation och upplärning. Att det kanske har ett  
602 lite annat fokus.

603 M - Ja nu behöver jag avrunda. Är det någon sista grej ni missat eller känner ni er nöjda?

604 V - Vi känner oss nöjda.

605 M - Även om jag inte följde mallen.

606 V - Vi löste det jättebra tycker jag, så vi tackar så jättemycket för din tid och dina kunskaper  
607 och lärdomar.

608 M - Tack själva. Och vi är inget hemligt företag så ni kan känna er hemma om ni vill hänga  
609 kvar en stund, så behöver ni inte känna er stressade.

## 1 Bilaga 4 – Transkribering intervju 3

### 2 Web Manager Organisation X

3 C = Carl

4 WM = Web Manager

5 V = Victoria

6

7 WM - Web Managern här.

8 C - Godmorgon Web Manager, det är Carl här

9 WM - Ja men godmorgon, hur är det läget?

10 C - Det är bra med mig, hur är det med dig?

11 WM - Bara fint, tack

12 C - Ska vi riva loss då!

13 WM - Mm

14 C - Eftersom att det är ett, det här är ju akademiska studier så kan vi börja med, då ska man  
15 alltid börja med etiska aspekterna av det hela.

16 WM - Exakt.

17 C - Och det är, dem innefattar lite, ska vi fråga dig om du vill, vi kan börja med om du vill  
18 vara anonym i arbetet så går det bra.

19 WM - Ah

20 C - Om du någon gång känner under arbetet att nä det här vill jag inte fortsätta med, så är det  
21 bara att säga till, så kan vi avbryta allting och du kan även säga att du inte vill vara med alls,  
22 och så scrapar vi som vi har gjort.

23 WM - Okej.

24 C - Det här kommer spelas in, är det okej?

25 WM - Ah

26 C - Och sen efter det kommer det att transkriberas, och då kan du även självklart få en kopia  
27 av den här transkriberingen.

28 WM - Mm.

29 C - Och då kan du kika igenom det om du vill och stryka över någonting om du inte vill att  
30 det ska vara med i uppsatsen eller nått sånt där.

31 WM - Men det kan jag gärna kika på det liksom, det kan alltid va bra och se hur hur det kom-  
32 mer upp i text liksom.

33 C - Exakt och hur vi har uppfattat det hela. Nu ska vi se, och även när uppsatsen är färdig så  
34 kan du självklart få ett exemplar om du vill kolla på det.

35 WM - Absolut. Det är ju superintressant, det är typ därför man, därför man är med tänkte jag  
36 säga, men nä men.

37 C - Haha

38 WM - Det är roligt liksom, ämne.

39 C - Det är bra. Så vi kan berätta lite just nu sitter vi här jag och min kompis Victoria.

40 V - Hejhej

41 WM - Hejhej

42 C - Och vi skriver då den hära uppsatsen om utmaningar när man implementerar digitala stra-  
43 tegier. Så att, som vi har pratat med er så tycker vi det är spännande med digital strategi och  
44 digital transformation för det är någonting som sker hela tiden anser vi. Och därför måste väl  
45 digitala strategier ah, upprepas och bearbetas hela tiden. Och vi anser, vi tror väl inte att, att  
46 allting går som på räls utan det uppstår problem och sånt ibland. Så det är väl lite det vi



- 47 skriver om och det är väl ah, det vår uppsats går ut på. Så vi kan väl dra igång, om du skulle  
48 vilja ge en beskrivning om vad du gör och din roll i organisationen?
- 49 WM - Ja, jag, min roll på Företag X är ju lite, tänkte säga... \*Ohörligt\* är fel ord men lite  
50 blandad sådär ja. Jag skulle vilja informellt kalla mig själv lite granna för digital städgumma.  
51 C - Okej
- 52 WM - Det innebär i praktiken att så fort det har, någonting har och göra med online-verksamhet  
53 och online-marknadsföring eller kommunikation så får jag gärna vara med en stund på en  
54 stol i rummet då. För att jag har jobbat med online-försäljning och online-verksamhet innan  
55 jag kom till Företag X. Med det sagt så jobbar jag ju inte i hela organisationen egentligen,  
56 utan jag jobbar med marknadsföring för produkten. Det är det varumärket jag jobbar med, vi  
57 har en stor portfölj med många varumärken, så att det specifikt så har jag ansvar för Produk-  
58 tens digitala strategier i skandinavien, eller norden då där vi säljer den här barnmaten. Och så  
59 innebär det alltså allt från strategi till genomförande och så.. \*ohörligt\*, så att, det blir ju  
60 ganska stor spännvidd mellan topp och botten, i ena stunden kanske man planerar tre års  
61 framåt liksom, försöker se en båge hur man ska kommunicera varumärket i tre år då, vad som  
62 kan komma på den resan och uppstå liksom, ska vi satsa messenger botten nästa år eller inte  
63 och så vidare, och sen nu i nästa sekund så sitter jag och klipper bilder för facebook annonser  
64 och lägger \*ohörligt\*. När jag säger digital städgumma så menar jag är verkligen allt från  
65 topp till botten, om man skall lägga arbetet hierarkiskt på nått sätt.
- 66 C - Du, du sa att du är med och utformar digitala strategier, kan du berätta lite mera vad din  
67 definition är av digitala strategier och hur ni på Företag X jobbar med digitala strategier?
- 68 WM - Ja alltså, strategi är ju din plan för hur du ska vinna kriget, om man ska vara lite enkelt,  
69 medan taktik är ju mer hur du ska slå nästa motståndare redan nu liksom. Taktik är ju hur du  
70 får så mycket räckvidd som möjligt på en viss annons eller hur du får så många som möjligt  
71 att köpa i butik på en viss kampanj och så vidare. Men strategin är ju hur du ska uppnå mål  
72 om marknadsandelar på en fem års sikt eller ett års sikt eller vad det nu kan vara, så att där har  
73 man ju lite definition av strategi överhuvudtaget liksom. Det är ju inte någon skillnad på, or-  
74 det strategi betyder ju samma sak oavsett om man pratar om krig, marknadsföring, digitalt,  
75 analogt. Men när det gäller digital strategi så är det väl att man måste lägga in i på något sätt i  
76 beräkningen att landskapet kan se annorlunda ut, eller inte kan, utan kommer se annorlunda ut  
77 på kanske två års sikt än vad man har framför sig idag. Kan ju gå snabbare än så också men  
78 ja, så man har ett riktmärke liksom. Och det är inte säkert att de aktiviteterna man planerar  
79 kommer att vara det som där och då kanske framstår som bästa \*ohörligt\*, kommer all sann-  
80 likhet och trolighet revidera sina planer oftare och lite mer agilt då om man säger så. Än vad  
81 man kanske varit van vid tidigare.
- 82 C - Ja
- 83 WM - Och det är ju för att plattformarna utvecklas och ändras, de har ju sitt eget liv alltså, det  
84 är ju inte, alltså tidningsbranschen när den växte fram tog ju det, jag vet inte från \*ohörligt\*  
85 fram till ja jag vet inte... 1950 eller 70 eller vad det kan ha varit. Det är en ganska lång resa  
86 där utvecklingen ändå gick relativt långsamt liksom, du kunde förstå vad du skulle förvänta  
87 dig om tidningsannonsen även om fem år liksom. Så ser det inte ut idag, google, amazon, fa-  
88 cebook dem ledande tech-jättarna liksom, de driver ju utvecklingen redan nu, där har de en  
89 spörsch-skillnad tror jag. Vi vet inte hur annons-landskapet ser ut om ett år riktigt.
- 90 C - Så att när ni utformar någon digital strategi, låter mycket att den här digitala strategin för  
91 marknadsföringen som du pratar om nu, att ni då inte kan planera den på en lång sikt utan ni  
92 får hela tiden revidera den och jobba väldigt agilt med det, om jag har förstått rätt?
- 93 WM - Mm
- 94 C - Hur påverkar det när man ska utforma en digital strategi då, för man måste ju ändå på nå-  
95 got sätt ha en långsiktig strategi men om man hela tiden måste göra om den så kan det bli  
96 svårt, och jag tänker då med vårt, med vår frågeställning med implementation av en digital

- 97 strategi, om man kanske inte vågar utforma en på för lång sikt så kan det vara svårt att imple-  
98 mentera det om det ska ändras hela tiden, om du förstår vad jag menar?
- 99 WM - Ja fast man måste ju, du svarar ju nästan på din egen fråga där, man måste ju ändå ha  
100 en plan som du följer och sen så ändra under resans gång. Man kan ju inte göra någonting  
101 bara för att det kanske kommer att ändras, så att när man börjar jobba så får man ju vara ly-  
102 hörd för resultaten och ha så god effektmätning man nu kan liksom, och analysera trafik, ana-  
103 lysera data, ganska ofta, och ta beslut som baseras på det. Och se funkar det här eller funkar  
104 det inte och sen, framförallt, viktigaste av allt, vad menar man med någonting funkar. För jag  
105 menar, om man tittar på linkedIn eller på andra forum där man pratar om digital marknadsfö-  
106 ring så är det mycket, det är mycket snack om digital annonsering som funkar, att man pratar  
107 om att det ska funka, eller att det ska ge effekt. Men det finns ingen riktigt definition av det  
108 där, vad då funkar? Efter att någonting blir viralt, betyder det att det funkar? Ja det kanske  
109 funkar om ditt mål är att det ska blivit viralt. Men har du ställt viralt mot dina affärsmål, är det  
110 det som, eller att någonting blir viralt är det det som gör att ditt affärsmål kommer att uppfyl-  
111 las? Ja i så fall funkar ju marknadsföring. Annars är ju det bara ja den funkar för nätverket el-  
112 ler visas på facebook för algoritmer, men är det samma sak som att det funkar för din busi-  
113 ness? Men med det sagt, man måste ändå såhär ja man har sin plan, man genomför den så får  
114 man ta strategiska beslut då, kan ju vara till exempel okej men ska vi satsa på, våra hundra  
115 kronor säger vi, på att köpa räckvidd i, alltså synas i köpta kanaler, och inte satsa någon krona  
116 alls på att bygga upp egna ägda kanaler, eller ska vi lägga 50/50, satsa lite på ägda kanaler och  
117 andra hälften på köpt, eller ska vi satsa bara på ägda kanaler? Kanske inte lägger några an-  
118 nons-pengar alls på facebook och google utan att vi satsar på att bygga upp vår egen, vårt eget  
119 universum.
- 120 C - Får jag fråga dig en grej, går tillbaka lite, hur länge har du varit på Företag X?
- 121 WM - Jag har varit på Företag X i två och ett halvt år.
- 122 C - I två och ett halvt år. Ser du någon skillnad i hur ni arbetar med då den här digitala mark-  
123 nadsföringen idag jämfört mot när du började på Företag X?
- 124 WM - Jaa... Lite grann, det är klart att vissa saker förändras lite men det är väl mer att vi har  
125 beslutat om att arbeta på ett annat sätt. Jag har ju gått kanske, alltså annons-pengarna generell  
126 sätt har ju flyttats från, flyttat kanske lite från facebook faktiskt till influencer. Lite sådana  
127 dära skiftningar kanske, man värderar olika. Framförallt har det blivit en mycket större skept-  
128 icism mot hur pass viktig social media är att satsa på.
- 129 C - För jag vill komma åt dem här som är, när det har varit en strategi-ändring inom företaget  
130 för det här digitala och sedan hur den hära implementeringsprocessen har gått till av den här  
131 strategi-ändringen och utmaningar där, det är ju det vårt arbete handlar om. Så under dina två  
132 år där, kan du peka på någon strategi-ändring som du har gjort och där ni haft en implemente-  
133 ringsprocess som har varit tydlig och bra?
- 134 WM - Lite oklart faktiskt. Jag kan inte komma på, jag kan inte komma på riktigt något bra ex-  
135empel.
- 136 C - Nej okej. Ska vi se vad vi har för, för spännande frågor. Men det verkar som mycket på  
137 dig att de utmaningar du ser är att det är en så snabbväxande omvärld så att man måste hela tiden  
138 vara uppdaterad och hela tiden vara beredd att göra om sin strategi och göra om sin plan för  
139 hur man ska implementera denna?
- 140 WM - Ja
- 141 C - Vi har från tidigare intervjuer, då jobbade han med kommunalt men att dem största utma-  
142 ningarna till en, till att implementera en digital strategi är människor som kan vara motsträ-  
143 viga och inte riktigt vara så sugna på att ändra sina arbetssätt och sånt. Är det någonting du  
144 har upplevt eller hur arbetar ni med sånt?
- 145 WM - Ja men lite grann är det väl, det är klart att det finns, kan tycka att det kanske kan mark-  
146 nadsinflytande rädsla, eller rädsla, liksom ja. Det som är tydligast tycker jag att, som blir lite

147 knepigt egentligen är ju det här med, om organisationen till exempel har ett traditionellt upp-  
148 byggnad, att man köper in mediatjänster, man köper in kreativa tjänster från byråerna, reklam-  
149 byrå och så vidare. Man köper in dem sakerna och sen fakturerar man ut kostnaderna till hu-  
150 vudmannen eller varumärkets ägare, någonstans där borta liksom. Sitter i Tyskland eller  
151 någonting, så att jag menar det är distributörs-rollen är ju att, det är inte våra varumärken vi  
152 marknadsför. Vi ska sälja produkterna, givetvis kommer det då i dealen eller i marknadsför-  
153 ringsöverkommelsen också. Men och nu måste vi exkludera kaffet i det här för att kaffet är  
154 vårt egna varumärke, och där jobbar man alltså annorlunda såklart. Men det är ju det att när  
155 man köper in tjänster så måste man också ha en viss expertis, eller hur? Man måste själv ha  
156 gärna en viss kunskap om...

157 C - Det man köper in ja

158 WM - Det man köper in och vara en bra köpare liksom. Det är ju sen gammalt liksom, och då  
159 är det ju samma sak där om det du köper in de här kreativa tjänsterna till exempel för det digi-  
160 tala landskapet. Om landskapet ändrar sig snabbt så upplever du dig själv som en osäker kö-  
161 pare för du vet inte att, du vet inte riktigt om de här som kommer att sälja till dig själva har  
162 hängt med i utvecklingen. Och det ser vi ju till exempel på byråer som vi har jobbat med, jag  
163 jobbade med en byrå förra året till exempel på ett varumärke som lovade runt men höll tunt  
164 liksom. \*Ohörligt\* de har varit med i branschen länge och har gjort bra kampanjer och duk-  
165 tiga men just på social media som vi väljer att satsa på, på det där varumärket där och då kan  
166 de inte leverera ett resultat, de kunde inte leverera en agil process, det blev väldigt dyrt det  
167 dem gjorde, alltså dem gör en strategi för året, en kommunikationsstrategi, en content-plan  
168 där de säger ja okej de här grejer, identifiera de här fyra till fem ämnena vi ska kommunicera  
169 till målgruppen. Och så lägger de upp den, och sen säger de så här okej under varje ämne så  
170 kommer ni behöva hålla kommunikationen flytande, hålla den igång under hela \*ohörligt\*.  
171 Och då resulterar det då helt plötsligt i då att de säger så här ja men ni bör lägga fyra till fem  
172 poster i veckan och då nått av varje ämne sådär. Så helt plötsligt så har dem materiallista där  
173 det ska fram fem gånger femtio veckors material, och ska det in då, då ska det produceras,  
174 man kommer överens om okej men dem säger till kunden det är såhär det funkar på social  
175 media, ni måste vara aktiva, ni måste ha mycket material, det måste komma löpande, för att vi  
176 ska kunna utvärdera hur det går och så vidare. Och kunden vet inte, man tar för givet att det är  
177 så det måste vara liksom, och helt plötsligt har byrån byggt upp en materiallista som ska pro-  
178 duceras som är ofantlig, den blir stor alltså, det blir mycket pengar och då byrån jobbar tradit-  
179 ionellt i det här fallet, då ska de ha en arbetsgrupp. En arbetsgrupp som ska ta fram den här  
180 reklamen, då ska det vara en copy-righter, det ska vara en art-director, en designer, en planer,  
181 eventuellt något huvud till och det är en arbetsgrupp på fem personer \*ohörligt\* material till  
182 det här och hålla den här lilla redaktionen igång kan man säga. Det blir svindyrt.

183 C - Och det känns ju ganska orimligt kanske att det ska fungera på det här sättet.

184 WM - Nej precis, och varför är det så? Jo för att dem har sin traditionella byråstruktur och det  
185 lyser in i det här nya landskapet, men problemet är att det här nya landskapet det är inte byggt  
186 för gamla byråstrukturer.

187 C - Nej

188 WM - Det här nya landskapet är skapat för gemene man, vanlig person ska själv kunna lägga  
189 upp en bild och text och göra en, göra reklam.

190 C - De arbetar lite mer mot att man ska göra, jag vet inte, större reklam-posters som ska sitta  
191 på busskurer, någon tv-reklam, tidningar mer åt det hållet. Medan du tycker...

192 WM - Det är ju precis så, i värsta fall kanske det är så att de gör som så, kanske i bästa fall är  
193 att de är rätt ute med sina idéer och de kanske gör en hel del material som är bra. Problemet  
194 att de trycker på kunden en alldeles för stor kostnads massa, när de egentligen om de hade va-  
195 rit slipade borde ha isolerat, okej det är det här vi ska göra för att eran målgrupp ska få upp  
196 ögonen för er i det här fragmenterade landskapet när ni har tre sekunder på er att fånga dem.

197 Det är det här ni ska göra, ingenting annat. Istället så lägger de upp massor med information  
198 som ska ut åt alla håll och kanter och då bygger man den här kostnadsmassan som blir ohan-  
199 terlig. Och så resulterar i att kunden blir besviken och tänker så här, men det är en jätteinve-  
200 stering! Och Så är det inte riktigt säkert att man ser utvecklingen på sista raden, efter ett år.  
201 C - Så du menar också att de försöker riktiga sig då mot en för bred publik men när de inriktar  
202 sig på en för bred publik så fångar de ingen, så att säga på något sätt.  
203 WM - Ja, så skulle man kunna säga.  
204 C - I en ny digital värld så kanske du behöver som du säger hitta mer sitt fragment på mark-  
205 naden och verkligen borra in sig mot den på något sätt.  
206 WM - Ja precis, fokusera ditt material på, ha en bra idé för facebook kanske. En bra idé på in-  
207 stagram, om det ska vara, eller du kanske inte ska vara på facebook. Det kanske inte ger din  
208 affär någonting om du är där och tramsar och flamsar som alla andra för att du krigar med  
209 hela världen på facebook om utrymme. Så frågan är liksom, ja det är lite sådana saker och då  
210 blir vi som kund då som ska köpa in börjar bli osäkra, då finns det en annan väg att gå och  
211 jobba med dem här kontona. Det är ju faktiskt att man gör det med inhouse istället.  
212 C - Okej.  
213 WM - Att du har till exempel, att du har personer själv som jobbar mer som en enmansbyrå  
214 eller liksom.. \*ohörligt\* att du har content-managers.  
215 C - Har ni börjat med det då på Företag X att ta det mer inhouse?  
216 WM - Mm jag gjorde det på X då 2017. Just för att vi såg det här hända 2016 när jag kom in  
217 så, så sa jag så här att vi växer inte följarbas, vi kommunicerar inte med följarna i de här kana-  
218 lerna, utan vi bara trycker ut grejer som vi producerar och som vi tycker handlar om miljö och  
219 barnmat.  
220 C - Ja.  
221 WM - Det är det vi gör, vi har, facebook-kontot för företaget har ingen riktigt röst, ingen rik-  
222 tig personlighet man måste tänka på varumärket som en person när du är i social media. Vem  
223 vill va social med en icke-person? Varför skulle någon vara intresserad av att höra på när fö-  
224 retaget rapar ut sin information om hur bra de är.  
225 C - Nej det är väldigt ointressant  
226 WM - Varför skulle det vara intressant? Man måste ju hitta en gemensam nämnare där med  
227 följarbas, ja men det här tycker vi är kul, det här ger oss någonting, därför ger vi någonting  
228 tillbaka och så. Så att vi testade att köra, jag testade att köra det själv under 2017, och fick ju  
229 bättre resultat i form av respons från målgruppen och kommunikation med målgruppen, och  
230 växte lite följarbas eller upplärde lite följarbas i alla fall. Jag tycker att om man tittar på hur  
231 kanalerna sköttes som varumärkesambassadörer under året så gjorde jag ett bättre jobb än vad  
232 byrån hade gjort. Som helt enskild person ensam här på marknadsavdelningen. Däremot så  
233 blev det också ganska slitsamt för jag fick lägga väldigt, jag fick lägga väldigt mycket tid på  
234 det. Och då ska jag också ha den här strategiska rollen som ska sitta runt fyra länder och ja, så  
235 att det blev för mycket handpåläggning för att jag skulle orka med och ha den rollen i längden  
236 faktiskt.  
237 C - Ja. Försöker knyta an det här till just strategi i det stora. Så att när du fick den här rollen så  
238 förstår jag att Företag X ansåg att de behövde lägga om sin digitala marknadsföringsstrategi  
239 på ett sätt. Det är just det här, eftersom det är utmaningar med strategier och sånt, nu har vi  
240 pratat väldigt mycket om mer taktiken i strategin, jag försöker komma tillbaka till det mera  
241 övergripande inom organisationen. Vi kanske kan ta en sådan här grej som att hur lyckas du  
242 påverka andra, ska man säga silos eller andra avdelningar för att få dem att tänka ett mer digi-  
243 talt tänk? Det blir en väldigt bred fråga men för att gå tillbaka lite, diskutera dem här med di-  
244 gital strategi på ett större plan.  
245 WM - Ja men det är att man väl.. .Vi har ju lite, vi har ju inte en marknadsavdelning för Före-  
246 tag X, för jag tänker sen for the record så borde man prata, när du pratar Företag X med mig i



- 247 sammanhanget så borde det va med Företag X Hipp eller kanske snarare prata Produkten lik-  
248 som.
- 249 C - Okej.
- 250 WM - För det är Produkten jag jobbar med för. Jag råkar sitta i huset här men, det är ganska  
251 dubbla roller eller, vad ska man säga det är Företag X som är arbetsgivaren här, det är Företag  
252 X som sköter businessen men jag jobbar ju inte med Företag X som företag egentligen. Före-  
253 tag X för de flesta människor är ju också kaffet så det inte uppstår en förvirring. Det är ganska  
254 viktigt att dra den linjen liksom. Men organisatoriskt då så, ja men jo absolut, vi har ju fyra  
255 affärsområden här och vi försöker väl korsbefrukta varandra så gott det går med idéer och tan-  
256 kar och vissa möten har vi väl gemensamt men det är lite silos som du säger, och det beror väl  
257 på att kaffe jobbar ganska annorlunda eftersom det är egna varumärket. Sen har vi ett affärs-  
258 område som är vin och öl som har en helt annan typ av business, en helt annan typ av struktur  
259 kring sin business. Det har ju åldersskydd liksom, hur man får marknadsföra och så vidare.  
260 Sen har vi ju non-food som är tvättmedel och toaletspray och sådana här grejer. Och sen så  
261 har vi livs som jag är på då, livsmedel. Och jo men jag kan tycka så här, när vi har någonting  
262 som ska implementeras eller kan implementeras i arbetsflödet, organisatoriskt så försöker vi  
263 nog nå ut till varandra och informera de andra avdelningarna om att hej kolla här, nu ska vi på  
264 livs implementera det här, vi ska testa om det går att köra ett verktyg för att ha mediahante-  
265 ring till exempel. Filmer och bilder och sådär. Och det håller vi på med nu, det är ett exempel  
266 idag på hur vi försöker förbättra arbetsflödet med digital media. Bilder, filmer. Och då istället  
267 för att bara vi på livs gör det så bjuder vi in alla andra till bordet också och säger så här ska vi  
268 göra, vill ni vara med och testa? För jag menar allting kostar ju och i slutändan tittar ju alla på  
269 sin egen budget. För ett verktyg som man ska använda under ett år. Det kan vara en social me-  
270 dia management verktyg eller det kan vara mitt bildbank, mediahantering som jag håller på  
271 med nu. Det kan vara ett verktyg för att hitta fel på hemsidor, det finns mycket sådana grejer  
272 som man kan implementera för att en organisation ska kunna jobba mer effektivt och så.
- 273 C - Har ni någon person som är ansvarig för mer digitalt övergripande mellan alla dessa olika  
274 silos?
- 275 WM - Nej men det är väl det som jag tycker, känns spontant som största problemet.
- 276 C - Ja.
- 277 WM - För Företag X om man ska titta på sådär. Ja den digitala transformationen. För det finns  
278 inte någon på högsta nivå liksom, eller det finns inte någon i topplinjen. Inte högsta nivå det  
279 är ju givetvis VD och så vidare, men jag menar på nivån under där. Ledningsgrupp och så vi-  
280 dare. Det finns inga som ansvarar helt för den här typen av frågor och kan ha mandat att ge-  
281 nomföra, att få genomfört ner i organisationen. Det finns inte.
- 282 C - Okej för spännande, det ändå någonting som vi har kikat på att, det här att man har en stor  
283 del av den här digitala transformationen som vi undersöker, det är ju också lite mer att man  
284 ska krossa de här silosen mellan olika delar av ett företag och som du säger att när en del ska  
285 kanske genomföra någon ny digital marknadsföringsstrategi, så ska den väl kunna appliceras  
286 på alla delar av företaget, att det ska vara en mer kommunikation där mellan.
- 287 WM - Ja men så är det såhär idag och sånt här väder i slutändan är det upp till varje mark-  
288 nadschef, vi har fyra stycken, eller så är det upp till dem att cheferna, att deras produktchefer  
289 då tar ställning till det ena eller det andra. Och då tittar de på sin egen budget, ja men jag vill  
290 ha någon nytta av det här. Jag vet inte, jag vet inte om jag kommer ha nytta av det här och då  
291 vill jag inte satsa på det och då blir det inte helt plötsligt. Man får ju slå pannan i väggen lite  
292 hela tiden, det får man räkna med.
- 293 C - Du och dina då motsvarande poster på olika avdelningar som du sa, vin och öl och livs  
294 och städprodukter, hur ofta möts ni och diskuterar era digitala strategier och era utsikter?
- 295 WM - Aldrig skulle jag väl säga.
- 296 C - Okej.

297 WM - Vi har en webbgrupp som går igenom företaget då, där diverse människor är inblan-  
298 dade men där handlar det oftast bara om den egna hemsidan, Företag X hemsida. Och hur va-  
299 rumärkena kommer ut där och så vidare. Det är inte så mycket, det är ingen, det är allt liksom.  
300 C - Okej ja men det är väldigt spännande. Att ni har en sådan här struktur på organisationen  
301 och det är någonting vi kan använda. Men vi tänkte väl börja avsluta och säga och fråga om  
302 du har några övriga kommentarer som du kan bidra till våran studie eller någonting som du  
303 tycker att vi har missat?

304 WM - Nej, men hur skulle jag kunna säga det, det tror jag inte. Det här jobbar jag nu med hela  
305 tiden. Jag har ingen aning, men hade ni någon sådan här frågeställning eller någon hypotes el-  
306 ler någon slutsats, liksom vad alltså haha. Vad är er fråga egentligen haha.

307 C - Utmaningar vid implementering av digital strategi har ju vi diskuterat och det vi har fått  
308 fram känner jag är väl att du tycker det är ett väldigt snabbriktigt landskap så att det är svårt  
309 att utforma strategier för ett långt plan, och då måste man verkligen bryta ned det och jobba  
310 mycket mer agilt. Det är väl någonting vi har tagit itu med, och att du tar ju upp det här ex-  
311 emplet med den här mediabyrån som jobbar väldigt traditionellt och att det är de här gamla  
312 strukturerna, det är ett stort problem om man ska implementera en digital strategi.

313 WM - Ja då kan jag lägga till en grej då, det här är faktiskt lite kärnfullt, det var bra att du  
314 drog en liten recap där, du pratar implementering av strategi. Då är det så här att, de pratar ju  
315 väldigt mycket om datadrivet idag, det är det man säger. Att man måste titta på data och ta be-  
316 slut baserat på data. Och då krävs det också att man hela kontinuerligt har kapaciteten och  
317 kunskapen att samla in data och sätta mål med vilken data man tittar på och varför. Och sen så  
318 också att man äger datan själv liksom. Och när man till exempel som vi gör med Företag X  
319 och våran mediabyrå, så är det ju så att vi äger väl för all del datan själva men vi har ju inte, vi  
320 har ju inte annonskontona själva så att säga. Det är dem som har annons-kontona. Och om  
321 man ska kunna se på en data och hur den utvecklas över tid så måste du ha tillgång till även  
322 till dåtid. Att äga sin data är ju kanske A och O idag. Men då måste ju också ha en organisat-  
323 ion som kan jobba med den här datan. Jag menar om vi säger nu så här ja nä vi ska inte jobba  
324 med den här mediabyrån längre, all vår data på facebook, vi har inget eget annonskonto på fa-  
325 cebook för Företag X utan det har ju gjorts via mediabyråns konto för vår räkning. Vilket be-  
326 tyder att även om dem kan ha satt en extra era data skickat till oss i någon \*ohörligt\* fil och  
327 så där. Eller man kan få historik och man kan få deras sammanställningar så det är ändå inte  
328 såhär att vi skulle kunna ta över det själva imorgon och fortsätta annonsera utan då skulle vi  
329 få börja om från början. Bygga våra egna målgrupper och lägga dem investeringarna på nytt.  
330 Man lägger investeringar för att skapa målgrupper, man når inte rätt målgrupp direkt när man  
331 annonserar, utan man måste investera för att hitta målgrupperna, skapa målgrupperna. Sen när  
332 du har skapat dem du ser har rätt målgrupper som du kan följa oavsett om du är på social eller  
333 om det är i andra typer av digitala nätverk så måste du skapa målgrupperna och det kostar  
334 pengar. Strategiskt viktigt skulle vara så här, ska man egentligen faktiskt satsa på att ha sitt  
335 egna mediaköp när det gäller digitalt, eller att ha en avdelning som, bygga en organisation  
336 som kan jobba mer hands on med det liksom. Eller ska man bara lägga allting hos mediabyrån  
337 och så är det det systemet man kör på.

338 C - Och då som du säger då man lägger det hos en mediabyrå så kanske man binder upp sig  
339 på en lång tid och inser man då som du sa inte kan jobba på ett agilt sätt, att de inte har de här  
340 korrekta processerna som behövs så är man, brinner man lite inne med den här mediabyrån.

341 WM - Ja men man blir väldigt beroende och skulle du vilja ändra ditt arbetssätt så kommer du  
342 få börja om från början med mycket av din annonsering. Jag säger inte att det ena är bättre el-  
343 ler sämre än det andra men man ser ju att många medelstora, större företag börjar bygga det  
344 här själva istället för att det blir, då kan man hantera det på ett annat sätt, man har sin egen or-  
345 ganisation med sina egna annonsörer, man rekryterar själv de människorna som är duktiga  
346 och så jobbar de för dig istället för att du ska lita på att de gör ett bra jobb för dig via en annan

- 347 arbetsgivare. \*Ohörligt\* viktig data idag så att man nästan kan jämföra den med produktion  
348 av en produkt liksom.
- 349 C - Ja men det där var väldigt bra inputs, just att man, att någon annan äger din data, det är ju  
350 väldigt centralt för det här med digital transformation, att man ska kunna göra analys på sin  
351 data och som du säger att om man inte äger sin egna data så är det ju väldigt svårt att kanske  
352 göra de analyserna man vill. Man får förlita sig på någon annan.
- 353 WM - Så kan det vara faktiskt.
- 354 C - Ja men väldigt bra input. Det kommer vi definitivt att ha nytta av.
- 355 WM - Ja grymt.
- 356 C - Men då kanske vi säger så, klockan är tjugo i så att det var väl så här vi planerade.
- 357 WM - Ja men perfekt ju, du höll i intervjuschemat.
- 358 C - Ja exakt, det blev ju hur bra som helst. Så får vi tacka dig jättemycket.
- 359 WM - Tack för det, skicka gärna transkriberingen sen så kan jag kika bara.
- 360 C - Det ska vi se till att göra.
- 361 WM - Grymt
- 362 C - Hej då!



## 1 Bilaga 5 – Transkribering intervju 4

### 2 Direktör RS Region Skåne

3 C = Carl

4 J = Julia

5 RS = Direktör RS

6 V = Victoria

7

8

9 J - Nä men vi läser systemvetenskap här på ekonomihögskolan och skriver våran kandidat-  
10 uppsats och har valt att inrikta oss på digital strategi och främst då implementering av digital  
11 strategi. Så då vill vi undersöka olika företag vad de har, dels om de har en strategi, just digi-  
12 tal strategi eller om de kallar det någonting annat. Och då vad de har stött på för utmaningar  
13 när de har implementerat den här. Men du får jättegärna börja med att beskriva organisat-  
14 ionen, huvudansvar och sådär.

15 RS - Just det. Nej men region skåne som många kanske inte känner till är Svergiers femte  
16 största organisation, så det är 35 000 anställda. Vilket är ganska mycket fler än hela volvo el-  
17 ler Ericsson eller vilket annat bolag som helst i Sverige. Så 35 000 anställda är ju, är ju femte  
18 största. En budget på 40 miljarder - 42 miljarder 2019 års budget. Vi är ju som ni säkert kän-  
19 ner till då skattefinansierade. Regionerna har ju då rätt att ta skatt från invånarna i regionen.  
20 Vilket är en ganska ovanlig situation, det är inte så många som kan det, staten kan, regioner  
21 och kommuner. Och jag är då digitaliserings och IT direktör som det heter och rapporterar till  
22 regiondirektör, det var han jag satt precis. Och ni känner till att det finns ett antal sjukhus,  
23 bara för det kan jag inte antalet men det är väl ungefär tio, jag kan räkna upp namnen på dem i  
24 alla fall. Så det är Ängelholm, Helsingborg, Landskrona, Lund, Malmö, Trelleborg, Ystad,  
25 Simrishamn, Kristianstad och Hässleholm. Och sen har Region Skåne också ansvar för Skåne-  
26 trafiken, som ni kanske åkt med någon gång. Region Skåne har också ansvar för regional ut-  
27 veckling vilket innebär att vi även har en organisation som hanterar frågor kring företagskli-  
28 mat och man kan liksom driva allt från inkubatorer till insatser som kan balansera jobb och  
29 företagstillväxt i region. Det har alla regioner, den typen av ansvar. Sen har vi också saker  
30 som Film i Skåne, Turism i Skåne, Invest in Skåne så där finns av de 35 000 anställda så är  
31 ungefär 30 000 inom vård. Och 5 000 är då allt ifrån Skånetrafiken till andra aktiviteter. Min  
32 bakgrund är att jag har jobbat med teknik hela mitt liv och eller hela mitt yrkesverksamma liv  
33 i alla fall. Och är civilingenjör från LTH och började tidigt med mobiltelefoni, och var från  
34 början av 2000-talet som det heter då VPO Soft... \*ohörligt\*, jag blev Vice Present på Soft-  
35 ware av, på Sony Ericsson och tror det var en organisation med ganska få mjukvaruutvecklare  
36 och sen så exploderade den industrin och vi anställde en per dag under fem års tid. Så vi gick  
37 från 200 till typ två och ett halvt tusen och där någonstans kring fem sex så blev jag ansvarig  
38 för att think out the box höll jag på att säga, och var den som tog fram de första smartphones  
39 som tillsammans med Google, jag flyttade till Silicon Valley, satte upp vårt kontor där jag  
40 jobbade där i fem år, och gjorde våra första mobiltelefoner som byggde då på Android. Och  
41 där gjorde ju mobilindustrin en transformation från så kallade feature phones till smartphones,  
42 så man gick från ett gammalt sätt att tänka och jobba till ett helt nytt, och jag ser nu att sjuk,  
43 häls- och sjukvården kommer ju ungefär göra samma resa vad det gäller teknik plattformar, vi  
44 ser att många sjukhus, sjukvårdsorganisationer har gamla system som många gånger är ut-  
45 vecklade på 90-talet. Det vill säga innan våra avancerade feature phones togs fram och vi tror  
46 att som sagt samma resa som man gjorde inom mobilindustrin, det vill säga att det kommer  
47 finnas ett par tre stora plattformslieferantörer, journalsystemsleverantörer som på något vis

48 ska vara grunden för eller plattformen som gör att man kan digitalisera sjukvården på ett  
49 bättre sätt. Många av dem nyheterna jag läser om kring Artificiell intelligens, uppkopplade  
50 sensorer både i hemmet, appar som kommunicerar med en patientmedborgare, bygger på att  
51 man kan skicka data in till moderna system, moderna plattformar, liknande i det här fallet  
52 Android eller i, ni sitter väl alla med iPhone iOS misstänker jag...

53 C - Jag använder Android också

54 RS - Men så jag tror att hälso- och sjukvården kommer göra den typen av transformation som  
55 egentligen alla andra branscher gjort. Nu sitter du med Windows, där ser jag ett system och du  
56 sitter med ett Mac OS X system, så det finns bara ett par tre liksom plattformar som kör alla  
57 applikationer på det, det har man egentligen saknat inom hälso-och sjukvården, man har ofta  
58 haft ett system i Skåne, ett annat system någon annanstans i Sverige haft vissa systemutveck-  
59 lare eller egenutvecklade system. Så vi har precis gått in och köpt ett stort journalsystem ifrån  
60 USA, gjorde en stor upphandling för ett tag sedan, och vi sitter just nu i utrullningar av den  
61 här nya moderna systemet som då ger oss möjlighet att göra mycket utav det jag pratar om,  
62 det vill säga koppla på nya tjänster, börja hantera data, big data, data analytics, och senare då  
63 artificiell intelligens på ett sätt som man inte kunnat göra förut. Ni har ju säkert i ert frågebateri  
64 kanske då reflektioner kring vilka industrier som har digitaliserats och vilka som inte har  
65 digitaliserats, man brukar säga att hälso-och sjukvårdsbranschen om man får kalla det så, är ju  
66 den sista industrin, branschen som tar steget mot digitalisering. Och lite som jag var inne på  
67 tidigare beror det nog på att man dels har haft en teknik plattformar som inte riktigt har varit  
68 lämpliga för att ta de här disruptiva teknikstegen, men också att man många gånger har haft  
69 en organisation som vill vara väldigt säker på de stegen man tar inom sjukvården så vill man  
70 ju alltid vara revidensbaserad, jag tror att det är bra att man inte alltid hoppat på bra idéer  
71 snabbt, det är många gånger man har upptäckt att det var bra att göra allt ifrån behandlingar  
72 som har sett väldigt bra ut initialt sen tio år senare ser man att det fungerar inte så bra. Så jag  
73 tror att ligger sedan hundratals kanske tusentals år tillbaka inom medicin eller sjukvård att  
74 man är lite försiktig och som ger en stabilitet. Men nu är det dags att liksom ta de här stegen  
75 att dra nytta av tekniken, att många olika anledningar, det ena är att tekniken börjar bli till-  
76 gänglig, den är kostnadseffektiv, patienter, medborgare, invånare tar för givet att man använ-  
77 der, ni vaknar upp och jag tror till och med att ni sover med mobiltelefonen i handen. Vilket  
78 man inte gjorde för några år sedan liksom, så att man tar för givet att den här tekniken är en  
79 del av både vardagen och därmed också någonting man tar för givet man använder inom sjuk-  
80 vård. Så det är på något vis någon liten grundbild som inledning.

81 C - Så du målar upp en bild av eran vision för Region Skåne att ni är väldigt, att ni använder  
82 tekniken på ett bra sätt, ni har liknande system inom Region Skåne och kan dra nytta av alla  
83 tekniska fördelar.

84 RS - Vi har börjat rulla ut ett sånt system ja

85 C - Har ni någon strategi för hur ni ska nå, någon digital strategi för hur ni ska nå dessa mål  
86 och eran vision?

87 RS - Man kan ju säga att så här att de flesta branscher då som har tagit de digitala stegen så att  
88 säga, om vi tar allt ifrån bankindustrin eller vi tar reseindustrin eller vilken bransch som helst,  
89 så brukar man ju då först behöva sätta ett, en strategi utifrån den verksamhet man är i, alltså  
90 man tänker separerar digital strategi och verksamhetsstrategi, och jag är ju då CIO i er värld i  
91 alla fall, alltså IT direktör, IT chef och att göra en digital strategi utifrån mitt perspektiv, jag är  
92 ju då ansvarig för allt som har med teknikdelarna inom regionen att göra, det vill säga ansva-  
93 rig för allt ifrån vilka datorer som de anställda använder till att hantera vilka program vi köper  
94 in powerPoint eller outlook men också ansvarig för journalsystem, i princip också vilken bil-  
95 jettssystem vi använder så att egentligen allt som du skulle kunna kalla för IT är det som är  
96 mitt ansvar. Och då tillbaka till din fråga om den är den här digitala strategin är den som sätter  
97 inriktningen för hela verksamheten, så tillbaka till det jag precis inledde med så är det väldigt

98 svårt för en CIO eller en IT direktör att sätta en strategi som påverkar så att säga alla de här  
99 disciplinerna som vi pratat om allt ifrån sjukvård och Skånetrafiken och så vidare, man måste  
100 egentligen jobba tillsammans med de som ansvarar för, tidigare har man, tittar i resebranschen  
101 till exempel eller hotellbranschen så har man tidigare haft ofta en som är väldigt kunnig i den  
102 branschen som den som varit IT direktören har varit i en hotellbransch kanske varit tidi-  
103 gare hotelldirektör om jag förenklar, men tekniken börjar gå så snabbt nu så man måste ha  
104 någon som är IT chef som kan tekniken väldigt väldigt bra för att teknikbeslut, tekniken ut-  
105 vecklas så snabbt att man nästan måste just in time ta beslut, man måste förstå dem grundlägg-  
106 gande mekanismen bakom artificiell intelligens som måste förstå vad en hybridlösning med  
107 cloud och on prem till exempel ser ut och sen allmän trend inom industrin och så även här då  
108 inom sjukvården, de som är IT direktörer eller motsvarande CIO eller även min titel egentli-  
109 gen CDIO det vill säga både digitaliserings och IT direktör, måste jobba väldigt tigt med  
110 verksamheten så en digitaliseringsstrategi kan egentligen aldrig sättas, även om vissa företag  
111 försökt, man kan nästan väldigt, man kan säga väldigt sällan man kan sätta den isolerad utan  
112 den måste göras tillsammans med så här jobbar vi nu med att sätta en hälso- och sjukvårds-  
113 strategi alltså själva huvudverksamheten inom Region Skåne är hälso- och sjukvård så man  
114 måste först sätta en hälso- och sjukvårdsstrategi och sen tillsammans med en generell digitali-  
115 seringsstrategi så kan man på något vis ta fram så att det nästan blir ett plus ett blir tre, ef-  
116 tersom vi då avsaknat en bra teknik plattform, har vi nu precis då rullat så kan man säga att ni  
117 fångar oss precis i brytpunkten där vi börjar lägga en hälso- och sjukvårdstrategi som utnytt-  
118 jar de tekniska möjligheterna. Så egentligen kan man säga vi precis börjat och sätta en sådan  
119 här plan för att ta fram en digitaliseringsstrategi och som jag precis sa den här sista branschen  
120 som inte riktigt har digitaliserats, det är inte bara då Region Skåne eller i Sverige utan det är  
121 så i hela världen, sjukvården har inte digitaliserats, jag hade precis besök ifrån Tokyo och lä-  
122 karsällskapetets ordförande var på besök. Jag vet inte om ni har varit i Tokyo men det är 36  
123 miljoner invånare och där använder man fortfarande papper och penna i journalsystem. Så att  
124 när du går och besöker en läkare så skriver han ner allting på papper och penna och flyttar du  
125 sen till ett annat sjukhus så får du papperna med dig i princip. Så ser det ut oberoende om man  
126 är i Tokyo, Korea, Singapore så man kan säga att ni fångar en industri som precis är på liksom  
127 gränsen till att börja digitaliseras. Jag tror att jag är den första digitaliseringsofficiern eller vad  
128 jag ska säga, digitaliseringsdirektören inom Sverige, inom sjukvården. Men det är även så att  
129 tillbaka till din fråga då att det är väldigt sällan som man har en isolerad digitaliseringsdirek-  
130 tör men man har försökt, jag tror att liksom lessons learned från de försökt när man försökt  
131 sätta en digitaliseringsstrategi är att om du sätter den isolerad, så låter det väldigt bra i nio må-  
132 nader, 18 månader kanske och sen så brukar den fallera efter ett tag så att jag tror nyckeln för  
133 att lyckas med detta är att dra nytta av teknikens möjligheter och egentligen kan man säga att  
134 jag då som företrädare tekniken måste gå hand i hand med dem som företrädare verksamheten.  
135 Så vi har en hälso- och sjukvårdsstyrnings-organisation och där finns också en hälso-och sjuk-  
136 vårdsdirektör vars uppdrag är att sätta planen då för hur ska vi jobba med sjukvården idag och  
137 hur ska vi jobba med sjukvården om två år, fem och tio år. Och vad jag då gör är att jag job-  
138 bar väldigt tigt med denna hälso-och sjukvårdsdirektören och vi har då börjat göra den här  
139 typen av planer och vi har inte ännu satt de här målen kan man säga i detalj, av den anled-  
140 ningen att vi liksom bygger nästintill som en pyramid, vi har lagt bottenplattan nu där vi säger  
141 att för att kunna ta de digitala stegen måste vi ha en plattform på plats, vi måste ha ett opera-  
142 tivsystem som ni har, det är det vi nu rullar in, så vi kommer, vi har köpt in ett system, ett  
143 stort och väldigt omfattande system, det var en miljard-upphandling, det lägger grunden, vi  
144 rullar ut detta i slutet på nästa år och sen så stegvis tar vi hela region skåne.

145 C - Då är det inne på ett sjukhus i taget då eller?

146 RS - Vi kommer att, vi sitter just nu och gör utrullningsstrategier, så troligtvis kommer vi göra  
147 det i två tre faser, med tanke på att vi är så stor organisation. Så finns det för- och nackdelar

148 med så kallade big-bang utrullning och finns för- och nackdelar, problemet man gör, man kan  
149 ju säga liksom om man skall rulla ut ett nytt system på en bank till exempel, så kan man ju  
150 säga ja imorgon mellan 15-18 så kan ni inte ta ut några pengar eller imorogn stänger vi och  
151 rullar ut ett system, man kan inte riktigt ha på akuten i Lund att vi är nere just nu för att vi by-  
152 ter... så det är ju en komplexitet som vi står inför, det vill säga att vi måste, de gamla syste-  
153 men måste hela tiden rulla, även när de nya rullar. Och sen måste vi då för att kunna dra nytta  
154 av de här hjälpmedlen så måste vi också då systemutbilda, så vi har ju då nästan 30 000 perso-  
155 ner som ska utbildas i de nya systemen, men det är på något vis som grundplattan och din  
156 fråga egentligen då vilken digitaliseringsstrategi vi har så kan man väl säga att de visioner vi  
157 har är ju att vi vill ju liksom bli av med pappers, allt som hanteras på pappersgrejer, ska ju lik-  
158 som sluta att, det vill säga att skicka remisser och allting sånt ska ju såklart digitaliseras, när  
159 vi väl har den här plattan, grundplattan på plats ska man kunna också medborgare ta del av sin  
160 information, finns redan idag nationella initiativ, ni känner till 1177 kanske, där man kan gå in  
161 och se på vilka recept som man har liggandes till exempel, så egentligen har vi då som en  
162 övergripande strategi att man alltid ska kunna veta sitt nästa steg, man skall alltid kunna veta  
163 om man är under behandling både nästa steg, när ska man bli färdigbehandlad och så vidare,  
164 att vi försöker använda då de digitala möjligheterna att kommunicera med patienter eller med-  
165 borgare. Vi kommer också försöka använda digitala möjligheterna att faktiskt göra mer med  
166 prevention, vi har....

167 C - skulle du vilja säga då, vi är på grundbotten då och prevention blir det nästa steget i pyra-  
168 miden? Analys av data och sådana steg.

169 RS - Precis, det kommer ett par steg upp, man kan säga att första steget i pyramiden skulle  
170 man kunna säga här är att vi måste rulla in ett modernt teknikplattform.

171 C - Lite mer av en datorisering då skulle man kanske..

172 RS - Det kan man väl säga, i alla fall en typ av plattform som möjliggör ett effektivt använ-  
173 dande av modern teknik, nästa steg är att börja då implementera så att folk, jag brukar säga att  
174 tekniken bara är ett tio-tjugo procent, mycket av digitaliseringen är ju ett nytt sätt att jobba. Så  
175 egentligen kan man säga i stort change management eller ett vad det nu heter på svenska,  
176 transformationsprojekt, kulturförändring, det vill säga man måste börja omfatta de nya tek-  
177 nikerna och börja jobba på ett annat sätt. Och här är ju då kan man säga nästa steg är väl  
178 egentligen då att börja använda data mycket mer, de som bara jobbar med data, bolag som  
179 IBM till exempel har gjort i ett uttalande sagt inom sjukvården så använder man väldigt lite  
180 data faktiskt, det finns, vi producerar gigantiska mängder data, men väldigt lite analyserat. Så  
181 när man pratar om data, brukar säga data is the new oil liksom du vet, att den nya oljan i sy-  
182 stemet är datan men inom sjukvården så analyserar man bara 0,17% av all data i princip. Så  
183 0,17%, inte 1,7 eller 17,0 det har företräder så som IBM eller höga chefer på IBM lyft fram så  
184 att nästa steg är väl då efter att man har fått våra användare eller våra anställda att börja jobba  
185 med moderna verktyg, att börja använda den datan som man då börjar efterlämna sig då om  
186 man jobbar med den här moderna verktygen, då börjar göra som du säger data analytics.

187 C - Hur ska ni börja, hur ska ni implementera den förändringen att börja använda, att börja  
188 analysera datan?

189 RS - Att börja analysera datan är nog den enkla förändring, jag trodde först din fråga var hur  
190 får vi folk att börja jobba annorlunda, den stora förändringen tror jag är att liksom börja få  
191 folk att börja använda den moderna verktygen på..

192 J - är det den utmaningen du skulle vilja säga är störst?

193 RS - Den första utmaningen är ju liksom få tekniken på plats, den håller vi på med just nu,  
194 modernare teknik, här ligger vi först i Sverige, Region Skåne, Västra Götaland kommer också  
195 nummer två sen Stockholms läns landsting gör en upphandling just nu, vi ser att många reg-  
196 ioner, alla landsting de heter inte landsting längre, observerar mycket vad vi gör så här är vi  
197 lite piloter just nu, det vill säga man kommer observera, vi kommer också ha följeforskning



198 på oss också, vi har flera universitet och konstellationer som faktiskt följ, kommer att följa de  
199 här stegen för att titta liksom hur får man personalen att börja omfamna den nya tekniken, hur  
200 motiverar man, hur, och det är allt ifrån e-learning till att liksom i det här nya systemet som vi  
201 har köpt in så finns där lite hjälpmedel som vissa kanske tycker är \*ohörligt\* men i princip så  
202 ligger kan man säga en liten maskin som kollar hur du använder ditt system så kan den, så kan  
203 du få tips, du har tryckt tre gånger när du faktiskt skulle kunna trycka bara en, så att vi har in-  
204 byggt i systemet ett sätt att egentligen utbilda personalen att använda journalsystem på ett  
205 smartare sätt men vi kommer också försöka satsa på en kontinuerlig e-learning om man skulle  
206 kalla, men när allt det här då är på plats så är ju då som du säger så använder vi datan som vi  
207 då börjar analysera jo man kan använda den på många olika sätt, det ena är ju att man använ-  
208 der det för beslutrappporter, decision-support så att beslutsstöd alltså tanken är att det här jour-  
209 nalsystemet i bakgrunden ska egentligen använda sig utav den här datan för att kunna hjälpa  
210 dem som jobbar i sjukvården och man kan ta ett konkret exempel, nu är ni så unga så ni behö-  
211 ver inte fundera på vissa åldersrelaterade sjukdomar men om man till exempel är, en kanske  
212 har läst i tidningen här nu att det var någon postat en screening som blev lite försenad men jag  
213 var och gjorde en allmän undersökning här för något år sedan och sen, för ett år sedan, när jag  
214 går ifrån där så kommer läkaren springande och säger åh vi glömde posta sånt där p-test som  
215 det heter, hade ett litet blodprov, jag hade så mycket att tänka på sa jag så jag glömde det, ja  
216 just det, jag är en man, jag är över femtio det borde ni ha gjort, ja du får komma tillbaka en  
217 annan gång, sådana grejer kan ligga i bakgrunden i systemet att det är väldigt enkelt exempel  
218 så säga att okej patienten är en man, över femtio, glöm inte att göra ett p-....

219 C - Gör det här och det här

220 RS - så att det kan man säga är en enkel form av artificiell intelligens som egentligen, så att  
221 det kan man väl säga det är nästa steg att vi egentligen använder digitaliseringens möjligheter  
222 till att faktiskt vara en hjälpredare, ett beslutsstöd, ibland har jag exempel, eller har jag liknat  
223 det vid att, ni kanske åkte hit med en sådan här el-cykel eller en scooter?

224 C - Näe

225 V - Vi gick faktiskt

226 RS - Men jag hade en bekant som nu är pensionär och det var han även för några år sedan när  
227 den precis första el-cyklarna kom så han, han och hans fru de kommer från Köpenhamn och  
228 de var ute och cyklade med sina el-cyklar på den tiden var det ovanligt med el-cyklar, och då  
229 kommer sådana här tävlingscyklister som då tränade. Jag vet inte hur mycket ni kan men en  
230 duktig tävlingscyklist kanske ligger på 30-34-35 kilometer i timmen när de ligger och cyklar  
231 och tränar, men med en elcykel kan man cykla förbi där liksom, så att de bara satt, de här täv-  
232 lingscyklisterna bara tittade liksom fasiken hur kunde de här två äldre gubben och frun cykla  
233 förbi dem för det var innan det var vanligt och jag tror att man nästan kan likställa den här di-  
234 gitaliserings-möjligheterna i vården med att faktiskt det jack in ett litet el-batteri i din dag så  
235 att du orkar lite mer, datan kommer att hjälpa dig och det är allt ifrån beslutstöd till påminnel-  
236 ser och effektivisera hanteringen av istället för pappersjournaler eller pappersremisser så kom-  
237 mer allting in i, så det kan man väl säga är nästa steg då i den här pyramiden att vi använder  
238 den här datan som vi efterlämnar, vi har också i det här systemet jobbat med om man får in en  
239 patient och sitter med en så ska också systemet ha säkerställt att du får någon typ av dashboard  
240 eller någon typ av översiktig bild över det som är relevant när du träffar patienten, vilket är  
241 ovanligt. Men tillbaka till det du sa, data analytics där man egentligen då, nu pratar vi om  
242 några år framåt, inte många år men ett par tre kanske fyra år framåt så hoppas vi också på att  
243 börja få effekt av det som kallas för befolkningshälsa eller population health, det vill säga att  
244 man kan börja plocka data ifrån ditt så att säga dagliga liv och kunna använda det för att pre-  
245 diktera eventuellt kroniska sjukdomar innan de bryter ut..

246 C - Att få data från till exempel Google på vad man har sökt på, och Instagram och sådana sa-  
247 ker eller?

248 RS - De kopplingarna har vi inte ännu gjort och kan inte riktigt göra ännu på grund av patient-  
249 datalagstiftningen eller liknande, men man skulle kunna tänka sig att man i patientgrupper kan  
250 identifiera patienter som ligger i riskgrupper det vill säga att man tar mitt exempel som jag  
251 var inne på tidigare att äldre män kan till exempel kan vara i riskgrupp för prostatacancer till  
252 exempel eller att man tar, så man kan använda big data, data analytics det du var inne på  
253 skulle vi sagt för några år framför allt om vi hittar en lösning kring att hantera någon typ av  
254 samtycke från patienten det kan vara så att om några år kanske man bara tar för givet att all  
255 den datan som du har i din mobiltelefon eller i dina fit-bit data eller liknande sånt som du vill  
256 lämna över till sjukvården så att visst, vi ser den möjligheten att kunna använda data som vi  
257 efterlämnar för att då använda det till som vi kallar för befolkningshälsa, det vill säga jag vet  
258 inte om ni känner till men 85% av alla resurserna inom sjukvården används för kroniskt sjuka.  
259 Och det är en väldigt stor del av befolkning i länder som ligger lite före oss till exempel USA  
260 som är har olika kroniska sjukdomar, hjärtsvikt eller diabetes, eller en lång rad sådana här  
261 som tar mycket utav de resurser eller det som är väldigt kostnadsdrivande men också såklart  
262 är ett bekymmer för patienten. Många utav de här kan man plocka innan de bryter ut, till ex-  
263empel om man har högt blodtryck och om man har en viss, nu är jag inte läkare som ni hör,  
264 men en viss typ av protein i urinen, så vet man att det kommer att ge njurproblem. Plockar  
265 man det i tid till exempel sänker blodtrycket så kommer inte njurproblemen komma för ens  
266 senare eller kanske inte alls och då slipper man problem med dialys och liknande, så att det  
267 finns en lång rad kroniska sjukdomar som man avancerade big data, data analytics skulle  
268 kunna användas till det vi kallar för befolks... här tror vi att om vi fram till 2035 eller lik-  
269nande kommer man nog i princip när ni får barn en gång i tiden så får man, kommer man se  
270 att ja, får ni ett sms att vi har sett att du har några värden som inte riktigt som det ska, kom in  
271 och besök närmaste distriktsmottagning så gör vi det och det, sen så, så man plockar, man går  
272 från klassisk sjukvård till egentligen hälsovård men nu pratar vi om lite längre fram.  
273 J - är tanken att man ska kunna ha att.. Teknik hemma som hjälper en att istället för att man  
274 ska springa till sjukvården hela tiden att man med hjälp av teknik säg en pulsklocka eller nått  
275 sånt...  
276 RS - Ja absolut  
277 J - Att man kanske kan ta något litet test hemma och man tar mer sånt hemma och kan analy-  
278 sera den datan.  
279 RS - Precis  
280 J - Eller hur ska man få in den här informationen för att hitta det tidigt?  
281 RS - Det är precis där vi egentligen kan man säga att vi plogar, eller pilotar rätt mycket som  
282 jag sa, många av dem lagar, förordningar som styr oss i allt ifrån GDPR som ni precis, vi har  
283 också då någonting som heter patientdatalagstiftning som kom, den skrevs 2004 men trädde i  
284 kraft 2008 så att jag menar, många av de här är skriva för att skydda medborgarna ifrån, in-  
285tegritetsmässigt, men vi ser att det är liksom två sidorna i det här är, om vi verkligen ska  
286 kunna jobba med befolkningshälsa så vill vi egentligen har så mycket data som möjligt samti-  
287digt så försöker man ju då som samhälle eller skydda, för baksidan är ju att man kan ju då  
288 börja monitorera en människas beteende ganska långt och därmed kan egentligen ha effekter  
289 som man inte är ute efter, det som man inte vill men samtidigt så framsidan på det myntet är  
290 att man kanske kan då plocka upp sjukdomen innan de bryter ut. Så även debatt som kommer,  
291 det kanske är en bra grej att skriva att teknikens möjligheter kan vara näst intill oändliga men  
292 på bekostnad av kanske integritet och annat, så här, nu pratar vi lite längre fram men en annan  
293 grej som den här datan kan användas till det är egentligen när vi pratar om då data analytics,  
294 det är ju inom artificiell intelligens och det är ibland, kan man ju ta ganska enkla lösningar  
295 som man inte behöver kännas som integritets, det är ju det ni har sett i till exempel man kan ta  
296 en bild på en hudförändring till exempel via mobiltelefonen, det skulle man kunna göra ifrån

297 hemmet, man skulle kunna tänka sig att gå ut och köra en drive från sjukvården och säga  
298 denna veckan får ni kan ni skicka in era...

299 C - Hudförändringar

300 RS - Som ni är lite oroliga för och sen så skulle man kunna köra detta via helt digitala verktyg  
301 som gör att faktiskt man kan hitta sjukdomar, hudförändringar långt innan man kanske egent-  
302 ligen skulle gjort under normala omständigheter, för ofta kommer kanske en patient in först  
303 när det liksom nästan är för sent. Så vård i hemmet kopplas också ganska hårt till digitali-  
304 seringens möjligheter, men ny teknik som blir billigare och billigare så kan man, ni har säkert  
305 läst om till exempel coala life som precis beskrevs som en liten mini eller mikro-EKG som en  
306 liten stor, ja som en tändsticksask eller mindre som man kan i hemmet göra EKG. Man kan  
307 också göra blodtrycks-mätning eller liknande ganska billiga, som bara för några år sedan kos-  
308 tade väldigt mycket pengar, kan man ju då köpa som vektyg eller produkter som tidigare  
309 kanske levererades från sjukvården skulle man kunna köpa från Mediamarkt eller Elgiganten.  
310 Så att vissa av dem här frågorna som du är inne på är också lite svåra, speciellt när jag träffar  
311 äldre läkare eller äldre patienter så kanske de tycker att nej men det här måste sjukvården han-  
312 tera, hjälpa oss med medan yngre människor och läkare kanske säger att nej men det är väl  
313 inte så konstigt att man i hemmet har en mikrovågsugn eller om man har en hårfön eller det  
314 kanske man använder nu för tiden, kan lika gärna ha en blodtrycksmätare eller en blodsocker-  
315 mätare till exempel, och den typen av data skulle man sen kunna, som du var inne på, med nå-  
316 gon typ av samtycke kanske kan ladda upp till, nu pratar vi några år framåt men det här är di-  
317 gitaliseringens möjligheter egentligen oändliga det vill säga du skulle kunna ha maskiner som  
318 gör mycket av den här typen av analys så här, ni hör säkert i om vi fortsätter, pratar digitali-  
319 seringens möjligheter så kan man väl säga att ni hör ju säkert bland politiker det vill säga vi  
320 måste ha fler händer i vården men så som befolkningspyramiderna ser ut så är det i princip  
321 omöjligt att ersätta alla de som går i pension. Så istället för mer händer i vården så måste vi ha  
322 mer teknik i vården, och det är ju en känslomässig svår sak, speciellt för äldre medborgare,  
323 patienter, anhöriga så kan det kännas jobbigt med att använda mer teknik men jag har tvil-  
324 lingar som är 19 år och de skulle nog hellre vilja chatta eller prata med någon bot eller artifici-  
325 ell intelligens så jag tror framöver så kommer det vara en kombination av första mötet med  
326 vården, vi prata det här jag skulle lägga en digitaliseringsstrategi tillsammans med hälso-sjuk-  
327 vårdsdirektören så skulle man kunna tänka sig att man säger att 2025 eller 2030 så ska alla i  
328 första steget innan man möter sjukvården såvida det inte är akut, först göra någon typ av digi-  
329 talt triagering, det vill säga man använder någon typ av digitalt interface, web eller man  
330 kanske skulle kunna prata med en Siri eller Google och så vidare och så säger man känner föl-  
331 jande så har man en dator som analyserar, så man tänker att de första patienterna... Eller det  
332 första steget som patienterna möter är någon typ av digital triagering, det vill säga digital sor-  
333 tering filtrering, tycker man att detta är tillräckligt allvarligt då kommer man till nästa steg, då  
334 kanske man kan prata med en sjuksköterska. Och sen så nästa steg är läkare och sen kanske  
335 sista steget är ett fysiskt möte, den här typen av trattning känns naturlig tror jag för er, för  
336 mina barn medan för mina föräldrar... Så det är en del av den här...

337 C - så du skulle säga att det är en utmaning då att vi eran kundbas kanske inte vill ha en for-  
338 stor teknisk förändring?

339 RS - En del av vår, så att det är en bra fråga, jag brukar likna det vid att, jag kommer knappt  
340 ihåg när jag såg de första självscannings-kassorna på ICA Tuna, men nu känns det som det  
341 bara är det nästan, men jag tror att man måste, i den här digitala transformationen både bland  
342 medarbetarna men framför allt kanske våra kunder och patienter, medborgare att man får göra  
343 det lite stegvis som på ICA. Om man har åtta kassor så börjar man med en kassa som är själv-  
344 scanning och sen så ökar man det, men jag tror fortfarande att man måste ha kvar en möjlighet  
345 för de som inte av olika anledningar vill eller kan utnyttja eller nyttja men ibland...



- 346 J - Men tror du att det är lite av ett övergångsproblem att det kommer fasas ut mer och mer i  
347 och med ny generation?
- 348 RS - Jag tror att det är ett övergångsproblem och vi har sett studier i USA som visar att många  
349 föredrar, man har mätt under många år, jag tror det var förra året eller förrförra året där man  
350 faktiskt nu för första gången mätt att många människor föredrar prata med en... \*Mobil  
351 ringer, Direktör RS pratar i mobil\*
- 352 RS - Jo, just det din fråga om... Jag tror att man över tiden kommer att, som jag sa det här att  
353 många föredrar prata med en maskin i USA nu, det gjordes ett försök för många år sedan, tror  
354 det var SJ's biljettbokningssystem som inledningsvis var lite svåra att prata med, men så fort  
355 det blev lite bättre så var det många som faktiskt tyckte det var bättre att ställa dumma frågor  
356 till automatiska ... \*bort ljud\* ja än till en person. Så jag tror att vi kommer att få ett övergå-  
357 ende, jag tror att många kommer att föredra i alla de initiala mötena med någon typ av digita-  
358 liserad, ja vi kallar det för diagnostisering eller liknande. Det är väldigt många människor som  
359 är oroliga, problemet är ju att när man kanske söker då på google och så vidare, poppar det  
360 upp andra grejer som kan göra... Jag tror att sjukvården måste erbjuda någon typ av säker bra  
361 digitalt interface där man kan, som jag var inne på... Vi kan ha ett helt klautotek av massa så-  
362 dana här frequently asked questions liksom som man.. Ja och vi börjar se sådana tendenser i  
363 USA.
- 364 C - Vi skriver ju om mycket utmaningar, så vi vill gå tillbaka till utmaningar och sånt. Det blir  
365 ju stora datamängder som ni samlar...
- 366 RS - Just det
- 367 C - Och vad ser du för problem med datamängder, vi tänker när man ska välja en leverantör  
368 av system, när man, hur man hanterar datan liksom fysiska servrar, och allt sånt här. Vad ser  
369 du för utmaningar inom det?
- 370 RS - Den största utmaningen jag tror vi har över tiden det är ju att, vi kommer efterlämna mer  
371 och mer och mer och mer data. Så att, och frågan är ju liksom vilken data är relevant och vil-  
372 ken data är inte relevant. Man brukar prata om ren och smutsig data och relevant och icke-re-  
373 levant data. Vi har ju sett ett antal exempel genom åren där datan som man inte trodde var  
374 viktig, var helt avgörande. Och lite på grund av hur vi tittar på framtidens data inom sjukvår-  
375 den, så påverkas vi av olika datalagsstiftningar. Journaldata är väldigt hårt klassat, asså med  
376 journaldata, vad som inte är journaldata. Så ena utmaningarna framåt om vi ska prata mer sve-  
377 pande hårda lagar är ju mycket av data som vi kanske inte idag förstår är relevanta för att  
378 kunna sätta, ställa en diagnos. Det är sånt som vi måste fundera på, hur hanterar vi det, hur  
379 hanterar privatpersonerna, hur flyttar vi datan? Bor ni i skåne ett tag till kanske. Ni kanske  
380 flyttar till USA, eller ni flyttar kanske... Så att det är många aspekter kring data det vill säga  
381 flyttar du har du datan med dig om du flyttar till USA eller du flyttar till Portugal eller vad  
382 du... Hur mycket data ska vi lagra själv? Hur mycket ska vi lagra som sagt inom sjukvården.  
383 Den andra utmaningen är ju att datan kommer att växa nästan explosionsartat om man tar en  
384 full gensekvensering det vill säga vi går in och gör en full gensekvensering som det då heter,  
385 så kan en sådan gensekvensering ta upp till fjorton... De senaste exemplen är väl fjorton terra  
386 bite för en, jag vet inte hur stora hårddiskar ni har hemma men fjorton terra bite...
- 387 C - Fjorton terra byte har vi inte i alla fall haha
- 388 RS - Det är ganska, och det är bara en gensekvensering för en person.
- 389 C - Vad är en gen... Vad sa du gensekven?
- 390 RS - Det är alltså att man gör en, de stora trenderna inom sjukvården över tiden är ju då artifi-  
391 ciell intelligens. Det andra är egentligen att man kan göra en gensekvensering det vill säga  
392 man kan gå in och titta på alla dina, hur din genuppsättning ser ut.
- 393 C - Jaha okej
- 394 J - Här kan man väl också tidigare förutspå sjukdomar och sådär genom att göra...
- 395 RS - Absolut

396 J - Sådana tester?

397 RS - Så det är där som vi ser att den största datamängd, vi kommer växa exponentiellt, det  
398 kommer vara gigantisk, om vi ska kunna använda det som kallas för personalised medicine  
399 eller position medicin, det vill säga att vi kan använda den senaste tekniken, den senaste in-  
400 formationen. Vi går ju mot den så kallade personalized medicine det vill säga att man köper  
401 inte generiska eller samma sjuk, eller vad heter det, mediciner. Utan det är en medicin som är  
402 specialanpassad för dig än annan medicin. Så vi börjar se möjligheterna att använda gense-  
403 kvensering för att kunna, till exempel hittar man, du har en mutation i dina gener, så kan man  
404 ha en medicin som passar specifikt för dig, och det finns en annan medicin som spec... Och  
405 det här måste man göra i realtid, vårt exempel på som jag lyssnat från Stockholm för några  
406 dagar sedan där det var en pojke som föddes, efter fyra veckor så fick han en influensa lik-  
407 nande sjukdom och efter i början blev han lite dålig och 12 månader senare dör den här poj-  
408 ken då 14 månader gammal. Och det var ju en stor såklart, stor och jobbig situation för famil-  
409 jen men det som var lite glädjande var att de fick barn två månader senare, en pojke till. Och  
410 kunde på nått sätt gå vidare, men så visade det sig ganska så snart så uppvisade den pojken  
411 samma symptom som den här första och då började man mistänka att det fanns ärftliga, någon  
412 typ av genetiska ärftliga sjukdomar med i bilden. Och då gör man sådana här gensekvensie-  
413 ring där man tar blodprov eller man tar någon typ av salivprov och sedan går man igång och  
414 för, 30 år sedan var det omöjligt, 20 år sedan började man se möjligheterna i att göra det och  
415 då började man kostade det kanske, brukar säga att det kostade lika mycket som att ta fram ett  
416 JAS 39 Gripen att göra en, och för ett par tre år sedan så tog det ungerfär ett år att processa  
417 datan, att datorerna ligger och snurrar. Nu har man tagit fram en maskin som i USA heter  
418 SAMIT där den nio tusen CPU'er och 29 tusen, eller om det var 27 tusen spelar ingen roll  
419 GPU'er som är i en superdata. Då gör den en full gensekvensiering på 22 timmar. Så då  
420 gjorde man det på den här pojken, man hittar en mutationen alltså en ärftlig förändring i hans  
421 gener, lyckas hitta en medicin som passar precis till detta och så överlevde pojken. För bara  
422 några år tidigare så hade det tagit över ett år att göra den här number crunchingen, och då  
423 hade den här pojken dött av samma, som hans tidigare. Så vad vi kommer se är att vi kommer  
424 producera extremt mycket tung data och det var det de berättade just den här filen den var 14  
425 terra bite man ska börja göra, som sagt 36 tusen processorer. Det vill säga vi tar alla studenter  
426 i Lunds Universitet, alla deras datorer stoppar in i ett rum då låter dem köra på det. Så som  
427 kopplat till din fråga kring big data är att vi kommer kunna att proceducera extrema data-  
428 mängder och frågan är vilken är relevant och vilken är inte relevant? Hur ska vi lagra det?  
429 Vart ska vi lagra det? Ska vi lagra det på stora cloud molndata lösningar?

430 C - Som en fråga, har ni råd att lagra all data?

431 RS - Ja än så länge så är det kostnadsmässigt inget problem, men om vi börjar ta det som jag  
432 sa när vi skulle bara göra sådan här gensekvensiering på alla medborgare till exempel då är  
433 det gigantiska datamängder, och det där går ju väldigt snabbt, vi har haft fördelar med morse  
434 law gör att tekniken blir liksom billigare billigare billigare och kartiteten ökar. Men jag tror  
435 din fråga väldigt väldigt relevant jag tror inte någon egentligen har en bra, ett bra svar på det  
436 där med att det kommer vara en jätteutmaning hur man lagrar data och hur länge man ska  
437 lagra datan och den datan som du efterlämnade för 20 år sedan är relevant liksom och, över  
438 tiden och granulariteten det vill säga är det viktigt att veta du gick hit idag? Det skulle kunna  
439 vara om du orkade gå förbi, så vi har ju sett det här som jag sa med datan som kanske inte ti-  
440 digare trodde var relevant. Men detta är ett allmänt problem med datahantering, det är samma  
441 ni har på google och facebook och instagram. De lagrar också all data och så, men det är en  
442 viktig fråga tror jag det är en bra summary att datamängder som vi efterlämnar och som önsk-  
443 värd att bearbeta kommer vara ett bekymmer över tiden. Men också som jag sa utifrån ett in-  
444 tegritetsperspektiv, vill man ha lagrat all data liksom? Och vill man kunna ha kvar, gå tillbaks

445 och veta vad du gjorde när du var 25 år? Och så vidare så att det är en stor utmaning men där  
446 ligger också möjligheterna i att kunna som sagt få använda datan för artificiell intelligens.  
447 C - Så för att koppla det till våran uppsats kan man säga att vision och målet att ha verkligen  
448 en specialiserad vård som kan vara så bra som möjligt, var och en varje medborgare kan häm-  
449 mas av att data, att man inte vet hur man ska lagra dem hära stora datamängderna och vilken  
450 data som är relevant för att ha den bästa möjliga vården, kan man nästa sammanfatta det som?  
451 RS - Mm skulle man kunna säga ja. Men också vilken data får vi lagra, vilken data bör vi  
452 lagra? Här kommer det, det kommer kopplat till om datalagstiftningen är relevanta eller som  
453 sagt vad patient datalagstiftningen skrevs 2004, ni kommer inte ihåg det men det var då som  
454 facebook grundades. Det vill säga att det har hänt extremt mycket sedan 2004. Allt som vi  
455 tyckte var ovensäntligt och kan vara det som folk tycker är jätteväsentligt. Så att jag tror data-  
456 lagstiftningar policy kring av hantera datan kommer vara ett hett område för både jurister och  
457 ingenjörer och politiker framöver.  
458 J - Kommer du tänka på någon annan utmaning som i den här förändringen som du tror skulle  
459 bidra till vårt arbete?  
460 RS - En bra fråga.  
461 J - Vi har pratat lite om förändring i arbetssätt, kan du se att folk är lite motsträviga till att..  
462 RS - Man har nog haft den, jag tror att den är en väldigt viktigt område att titta på. Jag tror att  
463 många är initialt motståndare. Så folk man liksom upplyser och berättar om fördelar och att  
464 det inte är så farligt liksom så känner jag både patienter och medborgare och anställda är mer  
465 positiva till, sätter man sig ner och förklarar så är det många som säger liksom åh vi ser ljuset,  
466 många av de som är helt nedlastade i sitt arbete, jag var inne kan bara ta ett exempel så ni för-  
467 står vad jag är ute efter liksom att vi kan ta de enkla, jag var inne och skulle göra en enklare  
468 operation och då kom man in om man blev inskriven och så byter man om, ta på sig sina sjuk-  
469 huskläder, lägger sig i en säng och ja in kommer då en operations, ja kommer då en sjukskö-  
470 terska eller en sköterska och tar tempen, de tar blodtryck, man andas med vitala parametrar.  
471 Skirver man ner det på en lapp, springer iväg och knappar in på datan, kommer tillbaks igen.  
472 Det moderna idag som redan finns tekniken som vi nu kommer rulla ut i vårt nya, det är att  
473 man sätter på sig en liten manschett liksom egentligen så, ni som har en Apple watch 4 vet att  
474 det finns redan EKG inbyggt till exempel så att man kan ha på en liten någon typ av teknisk  
475 pryl som gör att allt det här kommer automatiskt in. Så många av de här tidstjuvarna om man  
476 kallar det för det för personalen när de ser liksom att det här var ju, brukar prata om att det  
477 spara pengar men det vi egentligen gör är att vi sparar tid asså vi frigör tid för att få ett mer  
478 kvalitativt möte med patienten, det vill säga att sjuksköterskan verkligen kan faktiskt spen-  
479 dera, nu pratar vi som kanske låter som science fiction jag vet inte om ni har, har ni en Alexa  
480 eller en Google Home hemma?  
481 C, V, J = Nej  
482 RS - Jag har en Alexa i alla fall hemma så att, när jag kommer hem så pratar jag med henne  
483 och även när jag inte vet att jag pratar med henne så lyssnar hon som ni kanske har läst om.  
484 Men och det har ju kommit så långt att det väldigt, vi har ju sett exempel på nu där, om du sit-  
485 ter och pratar med din patient, så ligger journalsystemet och lyssnar så du behöver inte ens an-  
486 teckna någonting utan den, om man säger jag har ont i mitt vänstra knä och jaha kan du  
487 sträcka på benet ja okej men det gör lite ont när jag gör detta och detta, då ligger den och lyss-  
488 nar och skriver den bara in. Och nu låter detta lite som science fiction men det är ju så bra om  
489 ni skulle köra hem så kan man ju liksom säga vad som helst till Alexa, ibland kanske det är så  
490 att motsvarande röstinkänning om man sitter som läkare och skriver ut mediciner till exempel  
491 så kommer man ibland inte ihåg doser och liknande och då skulle man kunna ha, kan man ju  
492 liksom säg Alexa eller vad nu ska kalla för någonting, vad är det för generell dos på den här  
493 allergimedicingen? Ja vi brukar rekommendera kan liksom säga direkt, det sparar ju  
494 massa tid va. Så att det vi märker då är ju att där är en stor transformation, en change

495 management process som om man gör det rätt så möjliggör den fantastiska effektiviseringar  
496 inom sjukvården. Gör man det fel så kan ni skrämman, här ser jag ibland att jag tycker att jour-  
497 nalister ibland kanske kan skrämman, brukar prata med journalister och säga till dem att ert  
498 uppdrag är faktiskt att utbilda och informera om möjligheterna. Så tillbaks till din fråga om  
499 jag ser andra grejer, jag, det kanske är en lite smalare grej men det kopplar lite till vad du var  
500 inne på tidigare, det är ju att när man nu ska gå som vi gör bransch från ett gammalt sätt att  
501 jobba till ett nytt så har man de gamla systemen kvar. Kostnaderna för de gamla systemen  
502 som fortsätter upp. När man då skall göra en sådan här digital transformation så måste man  
503 investera i det nya samtidigt som man har kvar det gamla så att du får liksom en överlagring  
504 av kostnader så att, du får en liten puckel som gör att det initialt är dyrare än att köra det  
505 gamla för du ligger kvar med det gamla och du måste investera i det nya och sen får du effek-  
506 ten av det vi pratade om effektivisering, effekten kommer först lite senare och det kan ju vara  
507 som vi då lever i en skattefinansierad bransch som leds av politiker, så kan det vara en ganska  
508 tuff sak från politiker att kunna utbilda informera, det är den ena grejen. Den andra grejen  
509 ibland är att vi du var inne på vård i hemmet, när jag står och pratar om möjligheterna om vår-  
510 das i hemmet så är det många som säger vad då det är man vill inte bli vårdad i hemmet, och  
511 det kanske är det instinktivt så vill man bli inlagd på sjukhus för det känns tryggt i alla fall för  
512 många av de äldre liksom, men där finns möjligheter att använda tekniken på ett sätt som gör  
513 att man att man faktiskt fördel kan liksom vårdas hemma och om du till exempel fått barn  
514 som är får diabetes tidigt, jag har en sladdbarn som vars förskolekompis fick diabetes tidigt  
515 och när man då får diabetes typ 1 så måste hela familjen in och lära sig vad det innebär på  
516 sjukhus, ofta måste farmor och farfar och mormor och morfar också involveras. Då gör man  
517 liksom det i sjukhusmiljön, egentligen skulle man kunna göra det mycket väl hemma med en  
518 iPad uppkopplad via så kan man du vet via digitala länkar, så det är ett bra exempel på att för-  
519 klara att det faktiskt behöver vara så farligt, man kan också tänka sig att vi hade besök i Häss-  
520 leholm där man då efter en knäoperation, när man hade en patient som bodde nere i Svarte  
521 tror jag det var på sydkusten så opererades i Hässleholm och sen åkte man upp tidigt hem  
522 ganska snabbt efter operationen så ringer dagen där på och så frågar dem liksom om hur ser  
523 såret ut, hur ser sårvätskan ut, det rinner lite där ja så kunde hon inte riktigt förklara. Då fick  
524 hon åka upp till Hässleholm med färdtjänst och så tittade dem där och så allting ser bra ut och  
525 sen ner igen. Då kunde man bara tagit upp mobiltelefonen och så säger man ser du nu? Ja li-  
526 vestremar allting ser bra ut.

527 C - Låter som ni har en väldigt balansgång mellan olika, kanske mest olika generationer, vissa  
528 vill ha mera digitaliserat och vissa vill ha mera traditionella och att det blir en väldigt utma-  
529 ning då.

530 RS - Den andra utmaningen som vi skulle kunna prata i timmar om men det är egentligen arti-  
531 ficiell intelligens och för och nackdelar med det såklart och men det man kan sammanfatta det  
532 är väl egentligen att digitalisering kommer ge fantastiska möjligheter till att låta datorer vara  
533 beslutsstöd, beslutssupport men vi kan också komma i situationen där datorn är en åsikt och  
534 läkaren har en annan. Och då måste man väga dem liksom, vem ska vi lita på? Och där tror  
535 jag det är viktigt att i alla fall som vi pratar idag och troligtvis om fem och tio år, så är det all-  
536 tid läkarens i slutändan måste vara den som tar besluten. Men jag tror det är en viktig att för-  
537 stå att inom vissa områden så blir, är redan artificiell intelligens bättre än en läkare.

538 J - Man litar inte riktigt på tekniken helt enkelt. Att den har mer rätt än en läkare då.

539 RS - Jag tror att vi kommer komma till en punkt, om vi tar till exempel att analysera hudför-  
540 ändringar om det är malignt melanom eller inte malignt alltså är det de farliga eller inte farlig.  
541 Så man kommer så pass långt nu att en data helt enkelt är bättre än en människa. Och det är  
542 det som kallas för machine learning, deep learningoch så vidare. Att man en data kan ju tränas  
543 på miljontals sådana här, så att en läkare under hela sitt yrkesverksamma liv kanske bara kan  
544 se en bråkdel av vad de här datorerna sett. Så vi kommer, vi har redan idag möjlighet att med



545 digital teknik och artificiell intelligens träna upp maskiner till att bli bättre än människor. I  
546 slutändan är det fortfarande så att en människa som måste ta beslutet så att han kommer ju, en  
547 av utmaningarna kan ju vara för en läkare liksom att mm om vi tar hudförändringarna så  
548 kanske det är lite enklare för man kan alltid skära ut dem och analysera dem i mikroskop.  
549 Men även i mikroskop ska det då, det man tittar i mikroskop är ju också så att där används  
550 också datorer. Som egentligen är bättre, så att vi kommer vara i en värld i de kommande åren  
551 där vi kommer troligtvis se så att säga artificiell intelligens kanske inom vissa områden blir  
552 bättre. Vi har ju även idag med kirurgi som robotar och så vidare. Så jag tror att ett, om vi nu,  
553 du sa att en av sammanfattningarna var att datan som vi efterlämnar hur ska man hantera stor-  
554 leksmässigt etiskt moraliskt, det andra är ju liksom hur gör vi framåt, och jag tror inte, det  
555 kanske inte är så att jag kommer hinna uppleva det men det kommer vara punkten ni känner  
556 till i singularity punkt eller det kanske ni inte gör. När datorerna blir smartare än människor,  
557 när man estimerar tjugo, trettio, trettiofem tiden jag bodde i Silicon Valley som jag vet alltid  
558 pratade om. Så vi kommer komma till en punkt tror jag, ja men det är väl som sagt från år till  
559 där kanske det är som så här att du går till din lokala distriktsläkare, och så säger du någonting  
560 och känner du är det verkligen så, hey Google så frågar man Google är det verkligen så att ...  
561 Så idag är det väl så att det är givet att man litar mer på en läkare kanske än en dator men jag  
562 tror inom fem, tio, femton, tjugo tjugofem, någonstans på resan kommer du. Så att jag tror att  
563 utmaningen är väl en av de använder de bästa... Men det är ju länge till men...  
564 J - tror du anställda är det här typiska att man är rädd att bli ersatt av teknik, tror du det är nå-  
565 got som sker inom sjukvården?  
566 RS - Mm initialt så har det nog varit så med tanke på det vi var inne på tidigare att de kom-  
567 mande tio åren så kommer vi behöva anställa tror det är tjugofem, vi är 35 000 som så men  
568 väldigt många är ju då i min ålder eller äldre det vill säga att om tio år går man i pension. Så  
569 under den tiden kommer vi inte hitta, så att det är ingen som kommer bli arbetslös inom sjuk-  
570 vården men initialt det är en väldigt viktig grej för många när jag stod och pratade för alla lä-  
571 karsekreterare här för ett tag sedan, initialt så är de väldigt oroliga när jag pratar om att alla  
572 anteckningar och liknande kan en dator ta automatisk, det är redan så nu att de duktigaste och  
573 röstinkänning är bättre än bäste sekreterare. Nu ringer min chef, jag ska bara säga till han.  
574 C - Ska vi säga max tio minuter till?  
575 J - Ja vi får nog runda av nu  
576 C - Ska vi ta och runda av, först vill vi kan vi bara eftersom att det är en akademisk uppsats  
577 som har man liksom en etisk del som man brukar ta i början men nu så blir det att vi får ta den  
578 i slutet. Och det är om du vill vara anonym eller har vi tillåtelse att använda ditt namn och titel  
579 och företag i uppstasen?  
580 RS - det är en bra fråga som jag inte vet, jag har inte jobbat så länge på Region Skåne. Jag vet  
581 inte vad man har för, jag tycker att ingenting av det jag har sagt som jag upplever som känns,  
582 du kommer inte ihåg sådana här, jag gjorde också en examensuppsats en gång i tiden, jag tror  
583 aldrig någon har läst den haha.  
584 C - Men för oss spelar det ingen större roll om du är anonym eller inte, men vi säger väl  
585 kanske inom sjukvården  
586 RS - Ja eller kanske kan säga ni har pratat med en hög tjänsteman på Region Skåne. Ta så  
587 istället, en av direktörerna på Region Skåne kan ni skriva.  
588 V - Och vi kommer ju då transkribera detta inspelade samtal, om du vill så kan vi skicka  
589 denna transkribering  
590 RS - Nej det behöver ni inte.  
591 V - Vi behöver inte. Okej, och det kommer bara användas för studiens syfte.  
592 RS - ja precis. Men det är ett väldigt intressant område så att, det finns ju oändliga kan man  
593 säga att om man skulle satsa på att dyka in i detta i sin profession, så finns det hur mycket  
594 som helst om det, och som jag sa vi behövde anställa när jag jobbade med mobiltelefoni en

595 per dag under fem års tid och sen fortsatte man efter att jag, jag tror att som ni kanske skulle  
596 kunna ta liten som en, ni spelar väl in fortfarande, jag tror att man så fort man visar en bild på  
597 en läkare så har man en sådan här stetoskåp, men jag tror att kommer ha liksom en stetoskåp i  
598 ena handen och en dator i andra liksom, jag tror att liksom det är framtidens läkare är väldigt  
599 väldigt hårt kopplat till teknik och jag tror att det är jätteviktigt att förstå och jag tror att  
600 många av de anställda inom sjukvården och kanske framförallt en del läkare inte riktigt för-  
601 stått fullt ut hur mycket de kan använda. Ett exempel som ni kanske också hört tillbaks till  
602 TBM och Dr Wattson och jag vet inte hur mycket ni har läst om det men i slutet på 90-talet så  
603 vann IBM schacktävling Big Blue och sedan, Deep blue heter den, och sedan använde man  
604 samma teknik för att vinna jeopardy i USA 2011. Och sen tänkte man att det är väl inte så  
605 kanske så bra nytta för mänskligheten och vinna jeopardy, då gör vi om det till Dr Wattson  
606 och Ankallardy. Och i det här programmet jag lyssnade på för några månader sedan så pratade  
607 man om en patient i Tokyo som hade fått en allvarlig form av leukemi, men det var en väldigt  
608 ovanlig form av så man kunde inte riktigt ställa diagnos och det krävdes för att man skulle  
609 sätta in relevant medicinering. Och det tog 10-12 läkare, lika många veckor det vill säga 10-  
610 12 veckor för att ställa diagnos och så ytterligare två veckor för att välja rätt medicinering, be-  
611 handlingsform. Och sedan för skoj skull så provade man det på Dr Wattson IBM och sen så  
612 AI maskin för ontologi, och det tog fyra minuter för den och göra precis samma så att just i  
613 ovanliga sjukdoms, ovanliga rare disease man brukar prata om, så jag tror någon summering  
614 på eran frågeställning och så vidare att digitalisering inom sjukvården har bara börjat man kan  
615 säga till exempel digitaliseringen inom sjukvården kommer att ha samma påverkan som flott-  
616 ningen av timmer en gång i tiden hade på skogsindustrin så är det vill säga tidigare går och  
617 släpar timmer med häst och allt, och sen tryckte man ut det i älvarna så transporterades det ner  
618 till sågverken vid kusten. Det var en fantastisk effektivisering, men idag har man en skogsma-  
619 skin som du sitter i som röntgar varje stock, klassificerar kvalité, på en vecka kan en sådan  
620 skogsmaskin göra lika mycket som hela ett skogshuggar lag gjorde på en hel vinter, det gör  
621 den på en vecka. Så att vi har precis bara börjat den här digitaliseringsresan och jag tror att  
622 tillbaks till ursprungliga frågan kring vad man sätter för strategi, vi börjar sätta dem övergri-  
623 pande strategierna, skulle du träffa oss här, träffa mig om ett par år, kanske två tre år, så har vi  
624 nog en mycket mer igenomtänkt digitaliseringsstrategi men det är svårt att hitta någon över-  
625 huvud taget inom sjukvården som, man kanske har en digitaliseringsstrategi på pappret men  
626 om den verkligen ska, make a sense höll jag på att säga, så måste den gå hand i hand med en  
627 ambition i sjukvården som är förankrad egentligen hos politiken, men också hos invånarna  
628 egentligen, hur vill vi producera vård idag, imorgon, fem år, tio år, det måste, vi lever ju i,  
629 som min chef brukar säga i trygghetsbranschen, det vill säga att alla känner ju otroligt mycket  
630 för sjukvården, man måste känna sig trygg så vi kan inte digitalisera snabbare än vad våra  
631 medborgare, invånare känner sig bekväma med.

632 C - Ni måste skynda långsamt så att säga

633 RS - Skynda långsamt är ett bra sammanfattning

634 C - Det nämndes på AMF, de skyndade också långsamt. Också lite samma med trygghet med  
635 sina pensionpengar.

636 RS - Ja och steg, man får ta liksom börja med de lågt hängande frukterna och sedan får man ta  
637 steg för steg tills man känner sig. Och sedan händer det som jag inledde med också, just nu är  
638 det den största explosionen kan man säga, kan avsluta med en två minuters, då jobbade ju som  
639 jag sa fem år i Silicon Valley, när jag tog det här jobbet för tre år sedan och två och ett halvt  
640 så pratade jag med mina gamla Silicon Valley kompisar och de säger åh det här är helt rätt,  
641 varför det sa jag? Jo Silicon Valley har haft ett antal trender som har påverkat hela världen, i  
642 början på 70-talet så var det integrerade kretsar som drev hela Silicon Valley och bolag som  
643 FairChild bildades som sen blev intel som ni sitter i, alla era processorer är princip är intel på  
644 ett eller annat intel baserade, på 80-talet var det datorer och bolag som Apple började ta fart,

645 Mycrossoft påverkade hela världen, på 90-talet var det internet som påverkade oss alla, Google  
646 drogs igång i slutet på 90-talet. Internet fortsatte över 2000-talet och som sagt facebook 2004,  
647 2007 mobilindustrin gick in i sin andra fas, smarta telefoner, Steve Jobs kunde det, de drev  
648 fram iPhonen i Juli 2007, jag var faktiskt i Silicon Valley när han gjorde det. Och det påver-  
649 kade oss de senaste tio åren men det som de som mina gamla kompisar i Sillicon Valley säger  
650 nu då det är kommande tio åren kommer vara helt tech, det vill säga använda teknik inom  
651 sjukvård, hälsa, atificiell intelligens, nya sensorer, gadgets, så det har precis bara börjat detta  
652 men de kommande tio åren kommer vara liksom, många år så kommer det blown away lik-  
653 som vilken teknik, men tillbaks till det vi sa, skynda långsamt, det kan inte gå snabbare än vad  
654 medarbetare, medborgare, politiker vågar. Så det är ett väldigt spännande område så att om  
655 jag hade, nu mina barn 19 men om de hade varit 25 hade jag sagt satsa på det här området för  
656 det kommer finnas väldigt mycket man kan....

657 J - Hur många är ni som kan det här just inom digitaliseringen?

658 RS - Jag har 150 personer som jobbar med detta här, vi har varit sedan många år tillbaka till  
659 att ha en outsourcad organisation sen stor del av min personal är egentligen outsourcad i form  
660 av att vi jobbar med bolag som Tieto och Mycrossoft, Telia, och så vidare. Så egentligen kan  
661 man väl säga att det kanske är 1000 personer som jobbar, med IT och digitalisering.

662 J - Jätteintressant

663 C - Ja väldigt intressant, jätteintressant. Mycket spännande, väldigt mycket spännande

664 RS - Vad bra.

665 J - Nu dör snart min telefon.

666 C - Min dator nu också

667 RS - Tack så mycket

668 C - ja väldigt inspirerande också

669 RS - Då kan ni börja jobba hos mig sen

670 Alla – Ja



## Referenser

- Abrell, T., Pihlajamaa, M., Kanto, L., Vom Brocke, J., & Uebernickel, F. (2016). The Role Of Users And Customers In Digital Innovation: Insights from B2B manufacturing firms. *Information & Management*, [e-journal] Vol. 53, no. 3, ss. 324-335. Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 10 maj 2019]
- Adolfsson, Åsa. e-postkonversation med processledare budget/planering på Region Skåne, 20 maj 2019.
- Allabolag (2019a). AMF Pensionsförsäkring AB, Tillgänglig Online: <https://www.allabolag.se/5020332259/amf-pensionsforsakring-ab>
- Allabolag (2019b). Organisation X, Tillgänglig Online: <https://www.allabolag.se>
- Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of business strategy*, [e-journal] vol.26, no.4, ss.12-21, Available through: Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 10 maj 2019]
- AMF (2018). Årsredovisning 2018. Tillgänglig Online: [https://www.amf.se/globalassets/pdf/rapporter/arsredovisning\\_18.pdf?fbclid=IwAR0LQwl2CrlGU-T-K\\_Slzd-uOMwM5bUKr1EPKLyqhzRnw5uAHbBBu6\\_KgnA](https://www.amf.se/globalassets/pdf/rapporter/arsredovisning_18.pdf?fbclid=IwAR0LQwl2CrlGU-T-K_Slzd-uOMwM5bUKr1EPKLyqhzRnw5uAHbBBu6_KgnA) [Hämtad 17 maj 2019]
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, [e-journal] vol.37, no.2, ss.471-482, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 27 Mars 2019]
- Björkman, F. (2018). Zennström: Utan digital kompetens riskerar svenska bolag bli ifrånsprungna. *Di Digital*, Tillgänglig online: <https://digital.di.se/artikel/zennstrom-digital-kompetens-ar-avgorande> [Hämtad 1 April 2019]
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, vol.5 no.3, ss.241-264, Available through: Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 10 Maj 2019]
- Bryman, A. (2013). Samhällsvetenskapliga Metoder (2002), upplaga 2: 4. Liber AB, Malmö.
- Bughin, J. (2017). Digital success requires a digital culture. *McKinsey & Company*, Tillgänglig online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/digital-success-requires-a-digital-culture> [Hämtad 8 Maj 2019]

- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, vol.10, no.1, ss.89-98. Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 16 Maj 2019]
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned?. *Journal of Information technology*, vol.22, no.4, ss.297-315. Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 9 Maj 2019]
- Deloitte. (2016). Global Human Capital Trends 2016: The New Organisation Different By Design [pdf] Tillgänglig Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> [Hämtad 10 Maj 2019]
- European Parliament and European Council. (2016). Dataskyddsförordningen. *Datainspektionen*, Tillgänglig Online: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/dataskyddsförordningen---fulltext/> [Hämtad 16 Maj 2019]
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, vol. 55, no. 2, ss. 1-12, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 26 Mars 2019]
- Helsingborg. (2018a). Så här behandlar vi dina personuppgifter. *Helsingborgs stad*, Tillgänglig Online: <https://helsingborg.se/toppmeny/om-webbplatsen/sa-har-behandlar-vi-dina-personuppgifter/> [Hämtad 15 Maj 2019]
- Helsingborg. (2018b). Tillitsbaserad styrning. *Helsingborgs stad*, Tillgänglig Online: <https://helsingborg.se/kommun-och-politik/sa-styrs-helsingborg/tillitsbaserad-styrning/> [Hämtad 10 Maj 2019]
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, vol.32, no. 1, ss.472-484. Tillgänglig Online: [http://www.gti4u.es/curso/material/complementario/henderson\\_y\\_venkatraman\\_1993.pdf](http://www.gti4u.es/curso/material/complementario/henderson_y_venkatraman_1993.pdf) [Hämtad 8 Maj 2019]
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, vol. 15, no.2, ss.123-139, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 26 Mars 2019]
- Horlacher, A. A., Klärner, P. P., & Hess, T. T. (2016). Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities *22nd Americas Conference on Information Systems*, Paper 7, Tillgänglig online:

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1410&context=amcis2016>  
[Hämtad 27 Mars 2019]

- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, vol.35, no.1, ss. 12-31, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 10 Maj 2019]
- Huff, S. L., Maher, P. M., & Munro, M. C. (2006). Information technology and the board of directors: Is there an IT attention deficit?. *MIS Quarterly Executive*, vol.5, no.2, ss.55-68, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 21 Mars 2019]
- Jacobsen, D. I., & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.
- Jewer, J., & McKay, K. N. (2012). Antecedents and consequences of board IT governance: Institutional and strategic choice perspectives. *Journal of the Association for Information Systems*, vol.13, no.7, ss.581, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 21 Mars 2019]
- Joelson, Kjell. E-postkonversation med ekonom på Helsingborgs stad 17 maj 2019.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 14, ss. 1-25. Tillgänglig Online: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> [Hämtad 4 April 2019]
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, ss.1, Tillgänglig Online: <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/> [Hämtad 10 Maj 2019]
- Luftman, J. (2003). Assessing IT/business alignment. *Information Systems Management*, vol.20, no. 4, ss. 9-15, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 8 Maj 2019]
- Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California management review*, vol. 42, no.1, ss. 109-122, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 8 Maj 2019]
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 57, no. 5, ss. 339-343, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 26 Mars 2019]
- McLean, E. R., & Soden, J. V. (1977). *Strategic planning for MIS*, New York: Wiley.

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, vol. 16, no. 2, ss. 44-53, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 9 Maj 2019]
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, vol. 6, no. 3, ss. 257-272, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 9 Maj 2019]
- Nkoyock, A., & Spiker, B. K. (2018). Business-IT Strategic Alignment: A Prerequisite for Digital Transformation, [E-bok] USA: Innovative Leadership Publisher. Tillgänglig: Google Books: [books.google.com](https://books.google.com) [Hämtad 26 Mars 2019]
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *ICIS 2016 Proceedings*, Paper 4, Tillgänglig Online: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1082&context=icis2016> [Hämtad 26 Mars 2019]
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, vol. 55 no. 4, ss. 301-310, Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 9 Maj 2019]
- Raps, A. (2004). Implementing strategy: tap into the power of four key factors to deliver success. *Strategic Finance*, vol. 85, no. 12, ss. 48-53. Tillgänglig Online: <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2004/06/Implementing-Strategy.pdf> [Hämtad 10 Maj 2019]
- Rienecker, L & Stray Jørgensen, P. (2018). Att skriva en bra uppsats. 4:e uppl., *Samfundslitteratur och Liber AB*.
- Ross, J. W., Sebastian, I., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2016). Designing and executing digital strategies *ICIS2016 Proceedings*, Paper 2, Tillgänglig Online: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=icis2016> [Hämtad 28 Mars 2019]
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, no. 1, ss. 1-17. Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 26 Mars 2019]
- Sommerfeld, B. & Moise-Cheung, R. (2016). The digitally-fit organization [pdf] Tillgänglig Online: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/technology/lu\\_digitally-fit-organization.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/technology/lu_digitally-fit-organization.pdf) [Hämtad 8 May 2019]
- Stockhinger, J., & Teubner, R. A. (2018). How Management Consultancies Make Sense of Digital Strategy *ICIS 2018 Proceedings*, Paper 2, Tillgänglig Online:

---

<https://aisel.aisnet.org/icis2018/governance/Presentations/2/> [Hämtad 27 Mars 2019]

Thatcher, M. (2018). Why is a digital strategy so important?. *CIO FROM IDG*, Tillgänglig Online: <https://www.cio.com.au/article/646314/why-digital-strategy-important/> [Hämtad 9 April 2019]

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014a). *Leading digital: Turning technology into business transformation*, [E-bok] Boston: Harvard Business Review Press. Tillgänglig: Google Books: Books.Google.Com [Hämtad 1 April 2019]

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014b). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 55 no. 3, ss. 1-6. Tillgänglig via Ekonomihögskolans biblioteks webbsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad 1 April 2019]