

Digital hantering av följesedlar

En kvalitativ intervjustudie om åkeriers förändringsarbete vid övergång
från manuell till digital hantering av följesedlar i byggbranschen.

Angelica Grönvall



LUNDS
UNIVERSITET

© Copyright Angelica Grönvall

Lunds universitet, Lunds tekniska högskola
Institutionen för bygg- och miljöteknologi, Byggproduktion

Telefon: +46 46 2227421
Hemsida: www.bekon.lth.se

ISRN LUTVDG/TVBP—19/5586-SE

Abstract

- Title:** Digital handling of delivery notes – A qualitative interview study on haulage contractors’ change management in the transition from manual to digital handling of delivery notes in the construction industry.
- Author:** Angelica Grönvall
- Supervisors:** Stefan Olander, Division of Construction Management, Lund University
- Examiner:** Anne Landin, Division of Construction Management, Lund University
- Problem:** What are the difficulties associated with the change management from manual to digital delivery note regarding attitude, contradictions and maturity?
- What benefits does a delivery note provide for the individual, the company and the construction industry and how can system suppliers lower the threshold for the digital transition?
- Purpose:** The purpose of the study is to investigate which attitudes, challenges and opportunities there are in the construction industry regarding the change management when implementing and using a new digital work procedure. The study focuses on the change of a given process, the change from manually written paper delivery notes to digital delivery notes for smaller suppliers of transport services and haulage contractors.
- Method:** The study was conducted as a qualitative interview study with haulage contractors in the construction industry who recently introduced a digital work procedure. The study

included a pilot study and interviews with administrative staff and hauliers at the haulage contractors.

Conclusion:

The attitude towards working digitally with delivery notes varied between the professions hauliers and administrative staff where the hauliers were significantly more hesitant of the digital change compared to the administrative staff who were in favor of the same. The digital maturity was generally high except for the older generation which was exemplified by the respondents. Otherwise, there were few of almost no contradictions regarding the transition to working digitally, there were also those who explicitly asked for the change to be implemented.

The advantage that digital delivery notes mainly give is timesaving. When steps are digitized, the hauliers do not need to drive as much and the administrative staff saves time in the handling of the work reports submitted by the hauliers. Furthermore, both professions get better control in their daily work and the margin of error is reduced. This leads in the long run to increased liquidity for the companies. The environment is also positively affected by since the hauliers drive fewer miles. In addition to this, the industry can be positively affected in the long run when the players have a better track and can streamline their own operations.

The system supplier's role in the haulage contractors' implementation of the change from manual to digital handling of delivery notes is significant. By means of clear and well-targeted information and instructions as well as reassuring support when problems arise, system suppliers can facilitate both the initial change and the first time thereafter. The fact that the utility software that the users are to use is logically structured, easy to understand and learn to use, is the key to a smooth change. Another contributing factor to lowering the threshold for those who is yet to make the digital change is to let the companies implement at their own pace and then expand when ready.

Keywords:

Change management, attitude, resistance, motivation, technical maturity, digitization, digital delivery notes, system suppliers, construction industry.

Sammanfattning

Titel:	Digital hantering av följesedlar - En kvalitativ intervjustudie om åkeriers förändringsarbete vid övergång från manuell till digital hantering av följesedlar i byggbranschen.
Författare:	Angelica Grönvall
Handledare:	Stefan Olander, avdelningen för byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
Examinator:	Anne Landin, avdelningen för byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
Frågeställningar:	<p>Vilka svårigheter finns vid förändringsarbetet från manuell till digital följesedel gällande inställning, motsättningar och mognad?</p> <p>Vilka fördelar ger en digital följesedel för individen, företaget och branschen och hur kan systemleverantörer sänka tröskeln vid övergången till det digitala?</p>
Syfte:	Syftet med studien är att undersöka vilka attityder, utmaningar och möjligheter det finns i branschen gällande förändringsarbetet vid implementering och användandet av ett nytt digitalt arbetssätt. Studien lägger fokus på förändringen av en given process från manuellt skriven pappersföljesedel till digital följesedel för leverantörer av transporttjänster samt åkerier.
Metod:	Studien har genomförts som en kvalitativ intervjustudie med åkeriföretag i byggbranschen som nyligen introducerat ett digitalt arbetssätt. Empirin består av en förstudie samt intervjuer med administrativ personal och förare på åkerierna.

Slutsatser:

Inställningen till att arbeta digitalt med följesedlar varierade mellan professionerna förare och administrativ personal där förarna var betydligt mer avvaktande till den digitala förändringen jämfört med den administrativa personalen som var positivt inställda. Den digitala mognaden var generellt hög med undantag för den äldre generationen vilket exemplifierades av respondenterna. Annars fanns få eller nästan inga motsättningar gällande övergången till att arbeta digitalt, det fanns dessutom de som uttryckligen bad om att få genomföra förändringen.

Den fördel som den digitala följesedeln främst ger är tidsvinst. När moment digitaliseras behöver förarna inte köra lika mycket och för den administrativa personalen gäller det tidsvinster i hanteringen av de arbetsrapporter som förarna skickar in. Vidare får båda professionerna bättre kontroll i sitt dagliga arbete och felmarginalerna minskar. Detta leder i längden till ökad likviditet för företagen. Miljön påverkas också positivt av att förarna kör färre mil. Branschen kan även i längden påverkas positivt av att aktörerna har bättre koll och kan effektivisera sin egen verksamhet.

Systemleverantörens roll i åkeriernas genomförande av förändringen från manuell till digital hantering av följesedlar är betydlig. Genom tydlig och välriktad information och instruktioner samt betryggande stöd när problem uppstår, kan systemleverantörer underlätta både den initiala förändringen och den första tiden därefter. Att systemverktyget som brukarna ska använda är logiskt uppbyggt, enkelt att förstå och lära sig därtill användarvänligt, är nyckeln till en smidig förändring. Ytterligare en bidragande faktor till att sänka tröskeln för de som ännu inte genomgått den digitala förändringen är att låta företagen implementera i sin egen takt och därefter utvidga när trygghet har infunnit sig.

Nyckelord:

Förändringsarbete, inställning, attityd, motstånd, motivation, teknisk mognad, digitalisering, digitala följesedlar, systemleverantörer.

Förord

Efter knappt fem år avslutas min civilingenjörsutbildning inom Väg- och vattenbyggnad på Lunds Tekniska Högskola med detta examensarbete som skrevs under våren 2019.

Jag vill först tacka Kristian Grönvall för initialt stöd och uppmuntran. Även Matilda Hammarberg förtjänar ett stort tack för stöttning, bollplank och hjälp under hela arbetets gång. Jag vill också tacka min handledare Stefan Olander på LTH för givande diskussioner och stöd under arbetets gång.

Slutligen vill jag tacka alla de som tagit sig tid att delta i mina intervjuer och som bidragit med en väsentlig del av examensarbete. Jag är tacksam för att ni velat dela med er av era tankar och åsikter, studien hade inte kunnat genomföras utan er!

Lund den 3 juni 2019

Angelica Grönvall

Innehållsförteckning

Abstract	III
Sammanfattning	VII
Förord	IX
Innehållsförteckning	XI
1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Syfte & Mål	2
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2. Metod och genomförande	5
2.1 Arbetsgång	5
2.2 Vetenskaplig forskningsmetod	6
2.2.1 Teoretiska grunder & litteraturinsamling	7
2.2.2 Induktion, deduktion & abduktion	7
2.3 Den kvalitativa studien	9
2.3.1 Intervjumetodik	9
2.3.2 Kvalitativ analys och tolkning	11
2.4 Urval	12
2.4.1 Respondenterna	12
2.5 Kvalitet	13
3. Teori	15
3.1 Förändringsarbete	15
3.1.1 Inställning	16
3.1.2 Teknisk acceptans och mognad	19
3.2 Digitalisering	21
3.2.1 Digitalisering i byggbranschen	21
3.2.2 Byggbranschens Elektroniska Affärsstandard	22
3.2.3 Systemleverantörernas roll	23
3.2.4 Digitala följesedlar	24
4. Empiri	25
4.1 Förstudie	25
4.2 Intervjustudie	27
4.2.1 Attityd & inställning	27

4.2.2 Betydelse	28
4.2.3 Förändring & effekt	29
4.2.4 Implementering	33
4.2.5 Utformning	36
5. Analys	39
5.1 Analys	39
5.1.1 Vilka svårigheter finns vid förändringsarbetet från manuell till digital följesedel gällande inställning, motsättningar och mognad?	39
5.1.2 Vilka fördelar ger en digital följesedel för individen, företaget och branschen och hur kan systemleverantörer sänka tröskeln vid övergången till det digitala?	43
5.2 Kvalitet	53
5.2.1 Validitet & reliabilitet & generaliserbarhet	53
6. Slutsats	55
6.1 Förslag på vidare studier	58
Referenser	59
Bilaga 1	63

1. Inledning

Detta inledande kapitel syftar till att beskriva studiens bakgrund och dess sammanhang. Vidare introduceras studiens syfte, mål och frågeställningar som ska besvaras. Slutligen presenteras vilken metod som valts, vilka avgränsningar som krävts för att få en rimlig studie samt studiens disposition.

1.1 Introduktion

Byggbranschen har haft förhållandevis låg digitaliseringsgrad jämfört med andra branscher i Sverige. Det visar en undersökning av byggbranschens digitalisering som Industrifakta utfört på uppdrag av Svensk Byggtjänst (Svensk byggtjänst 2017). Denna undersökning visar dock även en positiv trend som visar på en accelererande utveckling mot en mer digitaliserad bransch inom de närmsta åren. I Vismas digitaliseringsindex kan detta styrkas då byggbranschen på två år ökat från en digitaliseringsgrad på 33 % år 2016 till 48 % år 2018 (Visma 2016, Visma 2018). Visma består av olika bolag som levererar olika tjänster, varor och lösningar samt bedriver konsultverksamhet (Visma u.å.). Denna ökning som Vismas undersökning visar lyfter byggbranschen i jämförelse med andra branscher men det är fortfarande långt till toppen och full digitalisering. En ny rapport från Siemens visar även att de ledande personerna i nordens bygg- och fastighetssektor förväntar sig en fortsatt ökning av digitalisering (Siemens 2018). Intervjuerna gjordes med knappt 400 företagsledare från fyra olika sektorer varav en var bygg- och fastighetssektorn. I rapporten är det tydligt att digitalisering är angeläget idag, då 73 % av de tillfrågade företagsledarna ansåg att det var viktigt eller mycket viktigt för deras företag (Siemens 2018). Vidare ansåg 83 % att det största värdet med digitalisering är att förbättra produktiviteten genom att skapa mer effektiva processer (Siemens 2018).

I byggbranschen sker fortfarande mycket manuellt för hand medan andra branscher sedan länge tagit steget in i digitaliseringen. Att gå över till ett digitalt arbetssätt kräver tålamod och förståelse, både för vilka utmaningar som finns och hur ett digitalt verktyg ska kunna ersätta ett fungerande, om något föråldrat, arbetssätt.

En förutsättning för att en branschöverskridande digitalisering ska kunna ske är i första hand att det finns standarder att förhålla sig till. BEAst (Byggbranschens Elektroniska Affärsstandard) är en organisation som har utvecklat olika affärsstandarder som bygger på ett branschöverskridande standardiserat digitalt arbetssätt (BEAst 10 u.å.). En standard erbjuder fördelar som exempelvis enhetligt språk och begrepp vilket gör det

enklare att koppla samman system för informationsutbyte (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Tack vare denna teknik är det möjligt att effektivisera och öka produktiviteten i hela bygg- och anläggningsbranschen (Chen & Kamara 2005). En del aktörer i branschen använder sig redan av detta digitala arbetssätt som i sig inte är en nyhet men många är fortfarande ovana vid tekniken och arbetar därför manuellt. Positivt är att fler och fler företag förstått teknikens fördelar och har accepterat mobila enheter i det dagliga arbetet (Sattineni & Schmidt 2015). För varje år som går drivs utvecklingen framåt och nya applikationer som är framtagna för branschens olika delar och aktörer skapar möjligheter för företagen att ta tillvara på förmånerna (Sattineni & Schmidt 2015).

Det finns systemutvecklingsföretag som utvecklar egna digitala lösningar för delen av branschen som berör transporter inom bygg och anläggning. De erbjuder en manuell tjänst som applicerar BEAst arbetssätt men med ett egenutvecklat digitalt verktyg. En av många processer som har digitaliserats och som i denna studie är i fokus är följesedeln. En stor del av hanteringen av följesedlar är idag manuell på papper, vilket skapar problem både för beställare och transportörer. De nya tjänsterna och applikationerna som utvecklats digitaliserar och standardiserar följesedeln och underlättar därför för alla inblandade parter genom att skapa ett effektivare flöde och minskad administration.

1.2 Syfte & Mål

Syftet med studien är att undersöka vilka attityder, utmaningar och möjligheter det finns i branschen gällande förändringsarbetet vid implementering och användandet av ett nytt digitalt arbetssätt. Studien lägger fokus på förändringen av en given process från manuellt skriven pappersföljesedel till digital följesedel för leverantörer av transporttjänster samt åkerier.

Målet är att förstå de svårigheter, motsättningar och barriärer som kan uppstå vid övergången från manuell till digital följesedel. Målet är även att få ökad förståelse hur systemleverantörer kan bidra och hjälpa branschen genom att ta fram enkla verktyg.

1.3 Frågeställningar

För att uppnå studiens syfte och mål ska följande formulerade frågeställningar besvaras:

- Vilka svårigheter finns vid förändringsarbetet från manuell till digital följesedel gällande inställning, motsättningar och mognad?
- Vilka fördelar ger en digital följesedel för individen/företaget/branschen och hur kan systemleverantörer sänka tröskeln vid övergången till det digitala?

1.4 Avgränsningar

Denna kvalitativa intervjustudie är baserad på övergången från ett manuellt till digitalt arbetssätt för åkerier i byggbranschen. Ett åkeri är ett företag som driver lastbilstrafik och arbetar med transporter av varor eller styckegods (Nationalencyklopedin u.å.). Studien omfattar enbart åkerier som tidigare inte haft ett digitalt arbetssätt och syftar till att undersöka inställningar, attityder och möjligheter vid denna förändring. Hela processkedjan vid köp av en tjänst mellan leverantör och beställare, från avrop till faktura, är inte inkluderad utan fokus ligger endast på den digitala följesedeln eller orderkvittot och hur denna digitalisering påverkar åkerierna. Till följd av detta är empiriinsamlingen begränsad till funktioner som berör detta område. Avgränsningen att endast innefatta följesedeln gjordes eftersom studien annars hade blivit för omfattande. Eftersom studiens fokus ligger på följesedeln som förare skriver och administrativ personal hanterar är det enbart dessa två yrkesroller som omfattas. Det betyder att trafikledning och andra yrkesroller ej inkluderas. Geografiskt är studien utförd i södra Sverige.

1.5 Disposition

Kapitel 1 syftar till att inledningsvis presentera ämnet för den genomförda studien samt dess bakgrund. Därefter presenteras studiens syfte, mål och de frågeställningar som avses besvaras. Sist beskrivs de avgränsningar som gjorts samt disposition.

Kapitel 2 ger en redogörelse av vald metodik och tillvägagångssätt för att nå studiens mål. Forskningsmetodik och den kvalitativa metoden redovisas, där var och en av de val som gjorts motiveras. Val av respondenter samt tillvägagångssätt för säkerställande av studiens validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet beskrivs slutligen i detta kapitel.

I kapitel 3 presenteras de teorier som avser att ge läsaren adekvat teoretisk bakgrund till studiens ämne. Förändringsarbete med inställning och teknisk acceptans presenteras. Till sist beskrivs digitalisering och dess roll i den svenska byggbranschen samt för studien tillämpad teknik.

I kapitel 4 redovisas resultatet av studiens insamlade empiri i form av förstudie och intervjuer med studiens respondenter.

I kapitel 5 analyseras och diskuteras den insamlade empirin i jämförelse med den teori som tidigare beskrivits. Författarens egna reflektioner kring studiens resultat redogörs också.

I kapitel 6 sker återkoppling till studiens syfte och slutsatser besvarar de definierade frågeställningarna. Slutligen ges förslag på vidare studier.

2. Metod och genomförande

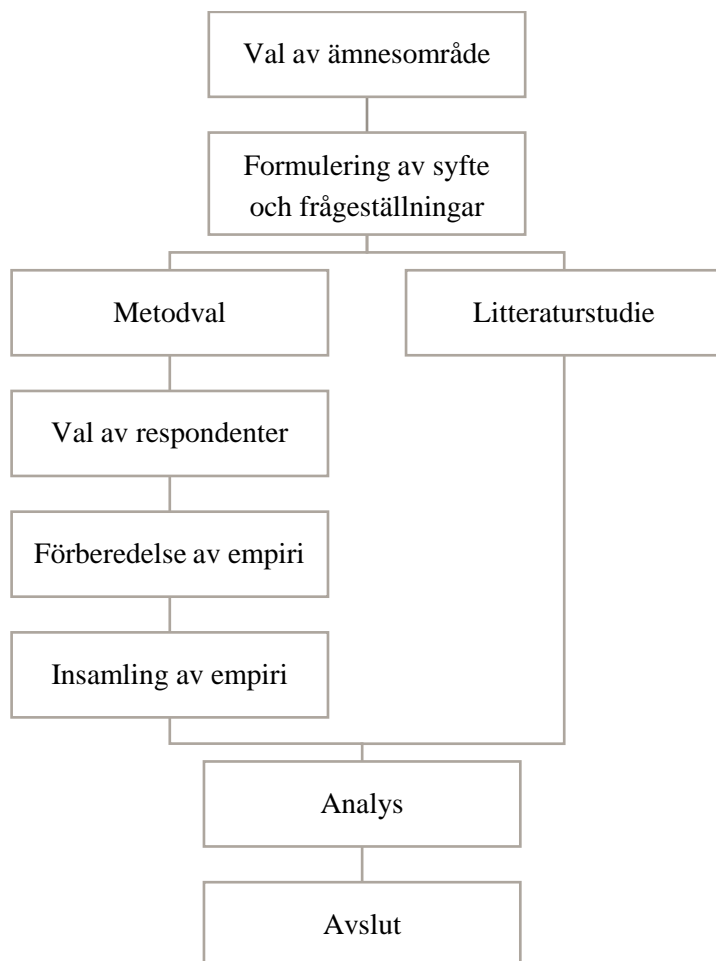
Kapitlet presenterar studiens arbetsgång och de metodval som gjorts för att uppnå de mål som definierats. Vetenskapliga forskningsmetodiker samt en grundligare redogörelse och motivering för vald metodik presenteras. I detta kapitel beskrivs även val av respondenter samt tillvägagångssätt för att säkerställa studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

2.1 Arbetsgång

Arbetet med examensarbetet påbörjades efter samtal med ett företag i byggbranschen där ämnesområde diskuterades fram och formades. Byggföretaget kommer i rapporten att hänvisas till som ”fallföretaget” men ingen del av studien har genomförts hos detta företag, utan hos åkerier som levererar till byggföretaget. Det ska förtydligas att för åkerierna i studien är fallföretaget enbart en av många kunder, de kör för andra byggföretag också. Ett samarbetande systemutvecklingsföretag till fallföretaget kopplades tidigt in i processen. Tillsammans med de två parterna från näringslivet samt med diskussion med handledare på Lunds Tekniska Högskola, LTH, kunde ett övergripande syfte och två frågeställningar formuleras. Efter detta inleddes arbetet med litteraturinsamling som bygger upp arbetet och som ligger till grund för den senare komna analysen, vilket pågick parallellt med övrigt arbete under hela processens gång. I samråd med handledare valdes examensarbetets metodik och intervjumall med frågor togs fram.

Tillsammans med de två parterna från näringslivet valdes potentiella respondenter ut som var i rätt målgrupp för examensarbetet vilka sedan tillfrågades om de ville medverka i studien. Empiriinsamlingen skedde genom semistrukturerade telefonintervjuer med fem olika företag runt om i Sverige där 11 personer intervjuades varav 6 stycken var administrativ personal och 5 stycken var maskinister eller förare, vilka i arbetet kommer benämnas förare. Därefter transkriberades all data och analysen påbörjades av det insamlade materialet. För att dra relevanta paralleller mellan empiri och teori diskuterades, utvärderades och kopplades empirin samman med den teoristudie som genomförts. Analysen innefattar även författarens egna tankar kring studiens resultat. Slutligen presenteras slutsatser som besvarar tidigare definierade

frågeställningar samt förslag ges på fortsatta studier. Studiens arbetsgång redovisas schematiskt i figur 1.



Figur 1. Schematisk bild över arbetsgång

2.2 Vetenskaplig forskningsmetod

Metoden beskriver det vetenskapliga arbetssätt som finns för att utreda och hantera det aktuella projektet och valet av metod beror på projektets karaktär samt de frågeställningar som vill besvaras (Ejvegård 2009; Höst, Regnell & Rineson 2006). Metoden är väsentlig och påverkar alla delar av studien vilket visar på att stor vikt bör läggas vid detta val (Ejvegård 2009; Höst, Regnell & Rineson 2006).

2.2.1 Teoretiska grunder & litteratursamling

En viktig uppgift för forskare är att underlätta förståelsen av verkligheten vilket åstadkoms genom utveckling och prövning av teorier (Patel & Davidsson 2011). Teorins funktion i en studie är att beskriva av vilken typ studieobjektet är, hur det menas uppfattas, vad som är väsentligt samt beskriva och förklara en sammanhängande helhet (Wallén 1996). Vanligt inom samhälls-, human- och beteendevetenskaperna är, till skillnad från naturvetenskaperna, att ett flertal olika teorier förklarar ett specifikt fenomen eller en struktur på olika sätt (Patel & Davidsson). Teorierna skapar ett system av information som beskriver studieobjektets del av vår verklighet (Patel & Davidsson 2011). Anledningen till parallella teorier är studieobjektets karaktär, vilket i samhälls-, human- och beteendevetenskaperna undersöker och analyserar samhället, kulturer och människor, någonting som kontinuerligt förändras (Patel & Davidsson 2011). Med detta som grund finns inte heller någon korrekt teori som ensamt beskriver studieobjektet (Patel & Davidsson 2011).

Då den aktuella studien är samhällsvetenskapligt orienterad finns det som Patel och Davidsson (2011) nämner, inte en korrekt teori som förklarar hur allt hänger samman och fungerar. En teoretisk grund har istället skapats av många olika teorier och litteratur som berör ämnet, vilka tillsammans har använts för att förklara fenomen och analysera data. Litteraturen som använts är främst facklitteratur och rapporter som berört studiens område och som kunnat bidra till ökad kunskap och förståelse. Nyckelord vid denna sökning har varit bland annat förändringsarbete, attityder och inställning, digitalisering, byggbranschen samt följesedlar och orderkvitton. För att finna relevant litteratur har Lunds universitets bibliotekskatalog *LUBCat*, universitetets gemensamma ingång till bibliotekens samlade resurser, *LUBsearch*, samt *Google Scholar* använts. Granskning av relevans och trovärdighet har genomförts hela litteratursamlingen.

2.2.2 Induktion, deduktion & abduktion

Forskarens uppgift är att, så gott som möjligt, förklara och förstå den del av verkligheten som berör aktuellt studieobjekt, vilket resulteras genom utveckling av teorier. Grunden till teori är den erfarenhet som erhållits efter undersökning av verkligheten, vilket kallas empiri (Patel & Davidsson 2011). Dessa två begrepp är nära sammankopplade och uppgiften är att väva samman samt relatera empiri och teori med varandra (Patel & Davidsson 2011). Hur dessa två parter relaterar till varandra och hur slutsatser dras kan ske på olika sätt och tre vanliga begrepp som berör detta är induktion, deduktion och abduktion (Wallén 1996).

Det induktiva arbetssättet innebär att arbeta med det aktuella studieobjektet och hitta nya upptäckter utan att utgå ifrån tidigare producerade teorier (Patel & Davidsson 2011). Den insamlade informationen, empirin, ligger istället som grund för de nya teorier som formuleras (Patel & Davidsson 2011). Med ett induktivt arbetssätt finns det en risk att studien blir för smal och inte är tillräckligt generell då teorier baseras på enbart ett empiriskt underlag som är en unik situation, plats och tid (Patel & Davidsson 2011). Genom urval och undersökning av en specifik situation är det omöjligt att arbeta helt objektivt (Wallén 1996). Ofrånkomligen kommer personliga idéer och uppfattningar att subjektivt prägla de teorier som produceras (Patel & Davidsson 2011).

Deduktion är ett arbetssätt som i motsats till induktion baseras på befintlig teori (Wallén 1996). Genom att studera teorin kan en hypotes formuleras som sträcker sig utöver den befintliga kunskapen som finns vilket sedan empiriskt prövas (Wallén 1996). Den teori som studien baseras på avgränsar vilka mätningar som utförs och vilka resultat som noteras (Patel & Davidsson 2011). Genom att arbeta deduktivt behålls objektiviteten i studien men samtidigt minskar sannolikheten att nya saker upptäcks då den befintliga teorin styr studiens inriktning (Patel & Davidsson 2011).

Abduktion är ett sätt som kombinerar de två tidigare nämnda metoderna att dra slutsatser och relatera teori och empiri (Patel & Davidsson 2011). Det är ett systematiskt arbetssätt med tre olika delar. Den första delen är lik induktion där information från ett specifikt fall undersöks och möjliga teorier och orsaker tas fram utan att påverka tidigare producerade teorier (Wallén 1996). Med teorierna som bas utförs sedan det abduktiva arbetet och teorierna prövas på nya fall (Patel & Davidsson 2011). Slutligen kan de ursprungliga teorierna utvecklas och förbättras baserat på de nya resultaten som erhållits (Patel & Davidsson 2011). Detta arbetssätt är mer öppet än de andra två nämnda dock finns det en risk för subjektivitet då tidigare erfarenheter kan påverka val av objekt och teorier (Patel & Davidsson 2011).

I denna studie har det induktiva arbetssättet valts för att hantera teori och empiri eftersom studiens slutsatser och de teorier som formuleras baseras på den insamlade empirin. Patel och Davidsson (2011) framhäver att det är svårt att nå ett helt förutsättningslöst induktivt arbetssätt då det kan vara svårt att ha ett fullständigt objektivt synsätt genom studien. För att minimera denna risk har hänsyn tagits till förutfattade meningar och subjektiva föreställningar. Genom att vara medveten om de fördomar som finns kan de tas i beaktning. För att ytterligare begränsa subjektiviteten har mycket tid och omsorg lagts på de framtagna intervjufrågorna.

2.3 Den kvalitativa studien

Kvalitativa och kvantitativa metoder ställs ofta mot varandra då de representerar motsatta infallsvinklar till forskning (Denscombe 2018). Den kvantitativa forskningen baseras på siffror som tolkas och analyseras och som i motsats till det baseras kvalitativ forskning på ord eller bilder (Denscombe 2018). Det är lämpligt att använda den kvalitativa metoden om resultaten är diffusa, flertydiga eller subjektiva såsom känslor, uppfattningar, åsikter och upplevelser, vilket inte är direkt mätbart (Wallén 1996; Denscombe 2018).

I denna studie har den kvalitativa metoden valts. Syftet med studien är att undersöka inställningar, mognad och motsättningar samt tankar, erfarenheter och känslor som konsekvens av en förändring av arbetssätt. Som Denscombe (2018) och Wallén (1996) beskriver är den kvalitativa metoden att föredra vid subjektiva svar, vilket förklarar varför den metoden har valts.

2.3.1 Intervjumetodik

Inför en intervju är det viktigt med noggranna förberedelser för att erhålla de resultat som önskas (Patel & Davidsson 2011). Genom att förbereda med en inledande förstudie eller informella samtal kan underlaget för den planerade intervjustudien utvecklas och mer relevanta frågor kan succesivt utformas (Repstad 1993; Patel & Davidsson 2011). Det är även viktigt att gå igenom alla frågor för att se om några kan strykas för att undvika att respondenten tröttnar om intervjun blir för lång samt att kritiskt granska om frågorna skulle kunna misstolkas (Patel & Davidsson 2011).

Frågorna i en intervju kan, i olika grad, vara fria för tolkning av respondenten och ge olika svarsutrymme, vilket styrs av intervjuens struktur (Patel & Davidsson 2011). Intervjuer kan klassificeras som strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Denscombe 2018). I den strukturerade intervjun är både frågorna och svaren strikt styrda och det finns enbart ett litet utrymme för respondenten att svara (Denscombe 2018; Patel & Davidsson 2011). Den strikta intervjun har liknelser med ett frågeformulär där frågorna är förbestämda och ett antal svarsalternativ finns att välja mellan (Denscombe 2018). Den semistrukturerade intervjun saknar svarsalternativ och respondenten är fri att utveckla sina tankar och känslor och ge bredare svar (Denscombe 2018). Förutbestämda frågor finns som ska besvaras men deras ordning är mer flexibel och beror på hur intervjun fortskrider (Denscombe 2018). En ostrukturerad intervju lämnar största möjliga utrymme för egentolkade svar och ännu mer fokus läggs på respondentens idéer och känslor (Denscombe 2018; Patel & Davidsson 2011). Intervjuarens roll är att öppna upp för ett ämne och sedan ta steget tillbaka och låta

respondenten utveckla sina resonemang (Denscombe 2018). Semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer karakteriseras av att frågorna som ställs kan utvecklas och anpassas från en intervju till en annan, baserat på information från de svar som tidigare erhållits (Denscombe 2018).

Frågornas utformning och huruvida deras ordningsföljd är bestämd i förväg bestäms av graden av standardisering (Patel & Davidsson 2011). I en helt standardiserad intervju är frågornas utformning precis densamma i alla intervjuer och ordningen likaså (Patel & Davidsson 2011). En sådan intervju är, likt ett formulär, uppbyggd på att alla frågor är lika för att kunna generalisera och jämföra svaren (Patel & Davidsson 2011). Motsatsen är en icke standardiserad intervju där intervjuaren utformar frågorna efterhand som intervjun pågår vilket resulterar i varierade formulering av frågorna samt anpassad ordningsföljd beroende på intervjun (Patel & Davidsson 2011).

Undersökningar via telefon är i dagens läge ett väletablerat tillvägagångssätt att utföra personliga intervjuer (Denscombe 2018). Enligt Denscombe (2018) skiljer det inte någonting när det kommer till hur ärliga människor är i telefonintervjuer, enkäter eller intervjuer ansikte mot ansikte. En fördel med telefonintervjuer är att intervjuaren inte behöver resa för att möta upp respondenterna vilket sparar både tid och pengar (Denscombe 2018). Dessutom kan en bredare geografisk spridning av respondenter användas om ett mer nationellt perspektiv är önskvärt.

De flesta forskare är överens om att det bästa sättet att dokumentera en intervju är genom ljudinspelning (Repstad 1993; Patel & Davidsson 2011). Självklart krävs respondentens godkännande för att genomföra en inspelning (Repstad 1993). En av fördelarna med ljudinspelning är att respondentens svar då kan registreras exakt och i efterhand ordagrant kunna återges då det finns risk att minnet är opålitligt (Patel & Davidsson 2011; Denscombe 2018). En annan fördel är att hela anteckningar inte behövs vid ljudinspelning, vilket leder till större koncentration från intervjuaren och underlättar för denne att ställa följdfrågor (Repstad 1993). En nackdel är att respondenten kan bli hämmad och uttrycka sig mer återhållsamt vid åtanke av att bli inspelad, men efter en kort stund slappnar de flesta av (Ejvegård 2009; Denscombe 2018).

För att sätta sig in i det aktuella ämnet och för att bättre kunna formulera relevanta frågor till intervjumallen genomfördes en förstudie bestående av två intervjuer eller informella samtal vilket både Repstad (1993) och Patel och Davidsson (2011) talar för. Den första genomfördes med en drivande person inom digitalisering på fallföretaget i byggbranschen och den andra med en branschföreträdare för Sveriges åkeriföretag. Därefter genomfördes 11 stycken kvalitativa intervjuer per telefon vilket beslutades vara det bästa alternativet då en bredare geografisk spridning kunde nås och en

begränsning till ett mindre geografiskt område kunde undvikas. Intervjuerna följde en mall med frågor som öppnade upp för respondenterna skulle kunna utveckla sina tankar och åsikter, vilket medför att intervjuerna var semistrukturerade (Denscombe 2018). Frågorna reviderades och dess ordning anpassades beroende på aktuell intervju, vilket i sin tur medför att intervjuerna var icke standardiserade (Patel och Davidsson 2011). Alla intervjuer dokumenterades genom ljudupptagning efter tillåtelse av respondenterna.

2.3.2 Kvalitativ analys och tolkning

Den sista delen av en kvalitativ forskningsprocess innebär en analys och tolkning av den insamlade empirin (Repstad 1993). Först ska empirin struktureras, sorteras och göras förståelig vilket kallas analys (Ahrne & Svensson 2017). Därefter ska det analyserade materialet tolkas vilket innebär att informationen värderas i förhållande till både de problemställningar som tagits fram och de teorier som bredare beskriver resultaten i en större kontext (Repstad 1993). Teorier är en viktig del av den kvalitativa forskningen och är vad som gör det möjligt att se den insamlade empirin som någonting alls samt att tolka empirin (Ahrne & Svensson 2017). Teorierna kan ses som ett relativt abstrakt sätt att skildra, förklara eller förstå ett fenomen och vägleder samt begränsar de olika sätt vi uppfattar och begriper världen (Ahrne & Svensson 2017). Empirin tolkas med hjälp av teorierna och tilldelas då en betydelse vilket är ett väsentligt steg i den kvalitativa forskningsprocessen eftersom det finns en stor mängd teoretiska perspektiv tillgängliga (Ahrne & Svensson 2017). Detta betyder att samma studieobjekt kan skildras, förklaras och uppfattas på olika sätt beroende på den tolkande individens utgångsläge men samtidigt betyder det inte att alla perspektiv förklarar samhällsfenomen lika bra utan det finns teorier som är mer lämpliga än andra (Ahrne & Svensson 2017).

Efter att materialet samlats in påbörjas analysen vilket enligt Ahrne och Svensson (2017) kan förklaras genom de tre processerna; sortering, reducering och argumentation. Det första steget innebär att sortera materialet för att få ordning, följt av det andra steget där materialet reduceras och där vikt bör ligga i att sortera ut delar av materialet utan att tappa nyanser eller komplexitet (Ahrne & Svensson 2017). Ett vetenskapligt angreppssätt vid sortering av materialet i den kvalitativa analysen är *editerande metod* som går ut på att skapa kategorier av ämnen. Den tolkning som görs av innehållet i materialet och de mönster som finns utgör grunden för dessa kategorier. Det sista steget av analysen är att argumentera för teser baserade på det insamlade materialet vilka bör vara kopplade till befintliga teorier och forskning (Ahrne & Svensson 2017).

Efter att empirin samlats in med ljudupptagning genomfördes en transkribering där det insamlade materialet dokumenterades. Materialet sorterades först genom att skapa olika

kategorier av ämnen som Ahrne och Svensson (2017) beskriver. Därefter reducerades materialet genom att ett urval gjordes där den data som inte bedömdes relevant för att besvara studiens frågeställningar rensades bort. Därpå påbörjades analysen där den framtagna teorin tillämpades och kopplades samman med studiens empiri. Empirin och teorin diskuterades och analyserades i förhållande till varandra med underliggande fokus på att besvara de definierade frågeställningarna.

2.4 Urval

Respondenterna som medverkade i intervjustudien är antingen administrativ personal eller förare, vilka är de två yrkeskategorier som påverkas mest av aktuell digitalisering och förändringen som det medför. De påbörjade alla sitt förändringsarbete mellan september 2018 och januari 2019 och är således nya användare av det digitala verktyget. För att få både en allmänt och geografiskt bredare bild av förändringen har fem olika företag intervjuats som sträcker sig från Skåne i söder till Östergötland i norr vilket täcker södra Sverige.

I den kvalitativa studien räcker det enligt Ahrne och Svensson (2017) att sex till åtta personer intervjuas ur en speciell grupp för en ökad sannolikhet att det samlade materialet är förhållandevis oberoende av personliga uppfattningar. Dock kan även detta antal anses vara för litet och för att svaren ska vara representativa, brukar mellan tio och femton respondenter väljas i de flesta undersökningar (Ahrne & Svensson 2017). I denna studie intervjuades totalt 11 personer varav sex stycken var administrativ personal och fem stycken var förare vilket kan anses som ett ansenligt antal för att svaren ska bedömas vara representativa.

2.4.1 Respondenterna

I senare referens till respondenterna benämns de som AX respektive FX för administrativ personal och förare. Av de medverkande respondenterna var sex stycken män och fem stycken var kvinnor. Alla förare var män. Åldersspannet sträckte sig från 23 år till 53 år med en medelålder på 37 år och en medianålder på 35 år. Respondenterna har övergått till och implementerat det digitala arbetssättet under olika tidpunkter och hade vid tidpunkt för intervjuerna således arbetat olika länge med det nya arbetssättet. Åldersfördelningen samt den tid som respektive person arbetat med det nya arbetssättet redovisas i tabell 1. Intervjumallen med frågorna som ställdes under intervjuerna finns i bilaga 1.

Tabell 1. Respondenternas ålder och hur länge de arbetat med det digitala arbetssättet

Respondent	Ålder	Ungefärlig tid sedan driftsättning
A1	53	3 mån
A2	41	4 mån
A3	36	7 mån
A4	33	4 mån
A5	46	4 mån
A6	48	3 mån
F1	35	7 mån
F2	30	3 mån
F3	35	4 mån
F4	23	6 mån
F5	25	5 mån

2.5 Kvalitet

Vid analysen av insamlad data och material är det viktigt att kritiskt granska och värdera resultaten för att säkerställa god kvalitet och trovärdighet i arbetet (Repstad 1993). Vanligtvis bedöms kvaliteten av en analys med användning av begreppen validitet och reliabilitet (Patel & Davidsson 2011). Validitet betyder att rätt sak har undersökts, att insamlad data är riktig och exakt (Wallén 1996; Denscombe 2018). Denscombe (2018) menar dock att, vid kvalitativa undersökningar, kan det vara svårt att bedöma validiteten och föredrar istället det närliggande begreppet ”trovärdighet”. Även Patel och Davidsson (2011) menar att bedömning validitet skiljer sig mellan kvalitativa och kvantitativa studier, men att det viktiga för det kvalitativa arbetet istället är att fokusera på tolkningar och innebörden av det som undersöks samt att korrekt beskriva uppfattningar och tankesätt. Reliabiliteten bedömer sedan huruvida samma svar hade erhållits om samma mätningar och undersökningar gjorts om igen (Wallén 1993). För att kontrollera detta kan två liknande frågor ställas vid en kvalitativ undersökning och en notering kan göras om svaren skiljer sig eller ej (Paten & Davidsson 2011). Wallén

(1993) beskriver att validiteten anger eventuella systematiska fel och reliabiliteten anger eventuella slumpmässiga fel. Det finns dock de som, på grund av problematiken med att bedöma kvalitativa undersökningar, anser att de traditionella kvalitetsbegreppen bör förkastas (Denscome 2018). De anser emellertid att fastän den kvalitativa undersökningen är av ett slag som inte kommer kunna verifieras på samma sätt som en kvantitativ undersökning är det ändå viktigt att kunna verifieras på något sätt, varför begreppen fortfarande används (Denscombe 2018).

Utöver de två ovan nämnda tillvägagångssätten, finns ytterligare ett krav på kvalitén som är betydelsefullt för det vetenskapliga resultatet; generaliserbarheten (Wallén 1996). Det berör problemen att samma resultat kanske inte erhålls vid uppskalning eller annorlunda situationer (Wallén 1996; Patel & Davidsson 2011). Vid kvalitativa undersökningar baseras resultaten på mer intensiva studier som omfattar ett mindre antal fall vilket kan ifrågasätta huruvida resultaten är representativa för den stora massan och hur stor sannolikheten är att samma resultat skulle erhållas igen (Denscombe 2018). Vid samhällsvetenskapliga undersökningar, där kvalitativa undersökningar räknas in, kan dock inte lika stränga krav appliceras på generaliserbarhet (Wallén 1996). I de fallen är det istället viktigt, enligt Wallén (1996), att diskutera de faktorer som påverkar generaliserbarheten, för att resultaten fortfarande ska vara vetenskapliga. Det finns dock de som påstår att generaliserbarhet är relevant för kvalitativa studier och bör beaktas (Denscombe 2018). De menar att generaliserbarheten baseras på sannolikheten att en viss aspekt i datainsamlingen kan återskapas på annat håll, som är beroende av att urvalet är tillräckligt stort och representativt för beståndet (Denscombe 2018). I fallet av en undersökning i mindre skala är det då viktigt att tänka på resultatens överförbarhet, vilket betyder huruvida informationen från de undersökta fallen går att tillämpa på andra likvärdiga fall (Denscombe 2018).

3. Teori

Kapitlet presenterar den litteratur och de teorier som ligger till grund för studien. Förändringsarbete med olika inställningar samt teknisk acceptans och mognad presenteras först. Detta följs av digitalisering och dess roll i den svenska byggbranschen samt en mer noggrann redogörelse av det digitala arbetssättet BEAst och hur det kan appliceras.

3.1 Förändringsarbete

Förändring är oundvikligt och någonting som vi ständigt befinner oss i. Det som skiljer olika förändringar åt är dess omfattning och i vilken takt de sker (Angelöw 1991). Enligt Angelöw (1991) är det omfattningen av förändringarna, huruvida de är frivilliga eller påtvingade, vilka handlingsalternativ som kan genomföras samt vilka konsekvenser förändringarna får i livet som påverkar om reaktionerna är positiva eller negativa (Angelöw 1991). I dagens samhälle sker förändringar med en allt snabbare hastighet och den accelererande förändringstakten medför att människan också i större utsträckning kontinuerligt måste anpassa sig (Angelöw 1991).

Förändringar kan enligt Sandström (2002) antingen kategoriseras som första eller andra ordningens förändringar. Första ordningens förändring är interna förändringar och förbättringar i företaget som inte styrs eller påverkas av omvärlden, syftet med denna sorts förändringsarbete är att öka produktiviteten. Andra ordningens förändring styrs emellertid av omvärldsfaktorer, där förändringar baseras på globala beslut (Sandström 2002). Syftet med dessa förändringar är att effektivisera och möta de nya yttre kraven i egenskap av nya tekniker, ändrade kundbehov, avregleringar och ökad konkurrens (Sandström 2002). Det är relativt enkelt att se behovet av första ordningens förändring som ökar produktiviteten och som med små medel får tydliga resultat medan andra ordningens förändring är mer krävande, tar längre tid och svårare att se behovet av (Sandström 2002).

Många företag och organisationer genomgår förändringar enbart för att efterlikna andra som gör desamma, utan att egentligen behöva en förändring (Alvesson & Sveningsson 2014). Förändringar som initialt grundas i detta kommer dock inte att ge någon större

organisatorisk effekt (Alvesson & Sveningsson 2014). Ofta finns en önskan och förhoppning om vad en förändring kan skapa och medföra, vilket kan överdriva eventuella möjligheter och resultat (Alvesson & Sveningsson 2014). Det finns en substantiell risk att en förändring misslyckas och att önskade resultat uteblir och om så är fallet kan det skapa misstro, skepsis och frustration (Alvesson & Sveningsson 2014).

3.1.1 Inställning

Förändringar och utmaningar är betydande för att människan ska utvecklas både på ett personligt och professionellt plan (Angelöw 1991). Det är viktigt att se kommande förändringar som möjligheter istället för hot (Angelöw 1991). Ofta påstås det att förändringar ofrånkomligt medför motstånd, men så behöver det nödvändigtvis inte vara (Angelöw 1991). Vad som istället krävs för att människan ska välkomna förändring och förnyelse samt se det som en positiv utmaning är att deras egen situation förbättras (Angelöw 191).

En definition av förändring är då någonting ändras från aktuellt tillstånd till ett annat (Angelöw 1991). Det är ett ord utan laddning eller värdering men människan värderar sedan förändringar på tre olika sätt beroende på de omständigheter som råder, antingen som irrelevant, positiv eller påfrestande (Angelöw 1991). En irrelevant förändring upplevs varken medföra positiva eller negativa konsekvenser, en positiv förändring uppfattas av individen som välgörande och behagliga medan en påfrestande förändring upplevs medföra skada, förlust eller hot (Angelöw 1991). Om en förändring uppfattas som irrelevant eller positiv kommer en del av personens energi att kunna omvandlas till produktivitet och konstruktivitet men om förändringen uppfattas som påfrestande kommer energin istället omvandlas till försvarsmekanismer (Angelöw 1991). Hur en situation värderas beror på den enskilda individens tolkning av både de konsekvenser och de möjligheter som en förändring kan komma att medföra för egen del (Angelöw 1991).

Beroende på de olika handlingsalternativ som finns och vilka omständigheter som råder, kan de som utsätts för en förändring efter direktiv agera och bemöta dessa på olika sätt (Angelöw 1991). Genom *anpassning* accepteras förändringen och de mål som har satts upp men effektiviteten i anpassningen kan variera (Angelöw 1991). *Integration med egna syften* är en variant där förändringen accepteras men samtidigt tolkas så den kan tillgodose andra önskade förändringar eller behov som finns (Angelöw 1991). Med *apati* sker förändring varken genom anpassning eller motstånd utan handlingsförlamning infinner sig och med *pluralism* accepterar halva gruppen förändringen medan andra halvan håller kvar vid det tidigare sättet (Angelöw 1991). Om förändringen bemöts med *flykt* råder missnöjdhet och aktuellt samarbete avbryts

och den kan även bemötas med *motstånd* eller *kamp* och då finns en motsträvighet där de tidigare villkoren och arbetssätten vidhålls (Angelöw 1991).

3.1.1.1 Attityd

Attityd är ett begrepp och ett förhållningssätt som även ibland används liktydigt med begreppet värdering, som tidigare förklarats vara varken positivt eller negativt laddat (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Det är ett ord som uttrycker inställningen till exempelvis arbete eller en förändring (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Vid förändring av verksamhet händer det ofta att människors attityd utsätts för press när nätverk och relationer förändras, synsätt och principer utmanas eller kund- och leverantörsrelationer måste omformas (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). På grund av detta är det av stor vikt att man funderar på inställning och attityder så att de lutar åt det positiva hållet och inte tvärt om.

Med hjälp av attityder kan vi tolka vår omvärld, de är en självklar del av allas identitet (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Problem uppstår när vi sätts i situationer där vi måste handla mot dessa attityder och värderingar vilket antingen resulterar i anpassning och förändring av tankesätt eller motstånd, alternativt apati där förändringen motarbetas eller undviks (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

Genom att bygga upp attityder som är positivt inställda och som stödjer förändring kan förändringsprocessen underlättas. Om de anställda förstår varför en förändring sker och vilken nytta det kommer att medföra kan det bidra till en känsla av mening och sammanhang vilket underlättar förändringsprocesser (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Även arbetsklimatet spelar in och påverkat attityder vid förändringsarbete, exempelvis tillit, respekt och stöd underlättar en förändring i motsats till otrygghet och dålig stämning som hämmar den (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

3.1.1.2 Motstånd

Motstånd ses ofta som när individer avviker från förändring och beror ofta på ett resultat av förändrade krav på kompetens och skicklighet, minskad ekonomisk trygghet, psykologiskt hot, förändring av arbetsvillkor eller minskad status (Alvesson & Sveningsson 2014). Ytterligare en anledning till motstånd är om individerna inte håller med om att en förändring ligger i företagets eller organisationens intresse och de har en annan uppfattning om vilka mål det är värt att jobba mot (Alvesson & Sveningsson 2014). För att undvika motstånd vid förändring är det därför viktigt att alla behandlas som individer med egna intressen och inte som en enhetlig grupp där alla har gemensamma tankar och åsikter (Alvesson & Sveningsson 2014).

Olika professionella uttryckssätt kan också skapa motstånd mellan olika parter vid ett förändringsarbete (Alvesson & Sveningsson 2014). Språkbruk kan ibland vara kopplat till en yrkesgrupp med en speciell kultur och identitet och i ett förändringssammanhang kan skillnaden i uttryckssätt mellan två grupper skapa förvirring, försvåra kommunikationen och att den ena parten inte är mottaglig eller har en negativ inställning till den andra gruppens förslag och idéer (Alvesson & Sveningsson 2014).

Människor är inte robotar och allt är inte svart eller vitt, individer kan ha blandade känslor inför en förändring med nya idéer och nya mål (Alvesson & Sveningsson 2014). Det behöver inte bara vara motstånd utan vissa mindre förändringar kan accepteras, dock motsätts fortfarande de större omvälvande förändringarna (Alvesson & Sveningsson 2014). På samma sätt kan nya idéer och mål accepteras men sedan vid implementeringen kan de bli för svåra att verkliggöra och motsättningar kan skapas (Alvesson & Sveningsson 2014).

Genom att involvera de påverkade av förändringen i planeringsarbetet och ge tydlig information kan känslan av otrygghet och motstånd eventuellt minskas (Alvesson & Sveningsson 2014). Tydlighet med de intentioner, antaganden och förväntningar som finns för förändringsarbetet kan också minska friktionen och de motsättningar som kan komma att uppstå (Alvesson & Sveningsson 2014).

3.1.1.3 Motivation

Motivation innebär att eftersträva och förverkliga ett mål eller behov som befinner sig i ett förändringstillstånd (Angelöw 1991). Enligt Angelöw (1991) hör individens förändringsvilja samman med faktorerna vilja, delaktighet, tilltro, självförtroende, information och kunskap samt trygghet, faktorer som är förutsättningar för motivation. Förändringsvilja är den drivande faktorn i ett förändringsarbete och är individens drivkraft i sina handlingar (Angelöw 1991). Viljan infinner sig när en individ inser ett behov av eller önskar en förändring och om förändringens mål bidrar till förbättring av den egna situationen skapas drivkraften att uppnå målet (Angelöw 1991). Delaktighet handlar om att ha inflytande och möjlighet att påverka förändringsprocessen (Angelöw 1991). Genom att vara med och utforma problemställningar och diskutera förändringsförslag ökar motivationen hos individer (Angelöw 1991). Tilltro av omgivningen betyder att förändringsviljan och förmågan att kunna förändra styrks genom omgivningens positiva attityd och fokus på individens starka sidor (Angelöw 1991). Tilltro till sig själv, självförtroende, kan styrka viljan att förändra om man tror på sin egen förmåga att lyckas och om man förväntar sig ett lyckat resultat (Angelöw 1991). Genom information och kunskap kan man skapa en tydlig och realistisk bild av vilka möjligheter för förändring som finns och hur de kan uppnås. En förändringsprocess tar lång tid och det är viktigt att upprätthålla motivationen och

förändringsviljan, vilket görs genom att få individerna att känna att de kontinuerligt lyckas med sitt pågående arbete (Angelöw 1991). Till sist påverkas även förändringsviljan av känslan av trygghet, som kan påminna om självförtroende (Angelöw 1991). Grundtrygghet handlar om att ha tilltro och lita på både sig själv och sin omgivning och är viktigt för att våga ta initiativ till förändringsarbete (Angelöw 1991). Den ofrånkomliga motsatsen, otryggheten, som mer eller mindre infinner sig vid alla förändringar, skapar olust som gör det nödvändigt att agera på något sätt och ta initiativ (Angelöw 1991). Med en grundtrygghet kan dock denna olust omvandlas till spänning som genererar produktivitet och bli drivkraft för förändringen (Angelöw 1991).

3.1.2 Teknisk acceptans och mognad

Teknisk acceptans är ett viktigt begrepp som omfattar och besvarar hur och i vilken omfattning organisationer och individer omfamnar och tar till sig ny teknik samt vilka verksamheter och yrkesgrupper som är först med den nya tekniken och vilka som är mer tveksamma (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). För att förklara och mäta teknisk acceptans har olika modeller utvecklats som fokuserar på att identifiera, beräkna och avgöra både för- och nackdelar med beslutet att använda, och då även acceptera, ny teknik (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Det finns dock kritik mot dessa modeller vars syfte ofta är att beräkna och kvantifiera något så svårt som subjektiva och personliga åsikter och tankar kring uppfattning och osäkerhet kring ny teknik (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

Vid diskussion om teknisk acceptans och mognad är det viktigt att tänka på vem som är i fokus, om det är individens acceptans och uppfattad nytta eller om det är fördelarna för hela organisationen (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Ett fenomen, *Jevons paradox*, förklarar hur ny teknik kan orsaka ökade totala kostnader för en organisation trots att den nya tekniken effektiviserar, skapar vinster och således sänker kostnader (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Det kan inträffa om ett nytt system eller program tillåts att tolkas så individuella lösningar skapas och används. Individuella och effektiva modeller, begrepp och definitioner utvecklas åt olika håll med kommunikationsproblem och missförstånd som följd, vilket leder till ökade kostnader (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Detta trots att den nya tekniken visat på vinsteffektivisering och således lägre kostnader. För att undvika detta, är det viktigt att skapa en gemensam och anpassad plattform, vilket internet i dagens läge erbjuder (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Men för att lokala system enklare ska kunna kopplas samman på denna anpassade plattform krävs det ett omfattande arbete med att ta fram ett enhetligt språk, standarder och begrepp (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

Något som kan upplevas som ett hinder vid acceptans av ny teknik och som kan hämma effektivisering och prestationshöjning är att användarna av ny teknik är tekniskt ovana och sällan använder teknik samtidigt som utvecklarna är experter (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Det finns en risk att alltför avancerade funktioner utvecklas som inte kommer användas eller som enbart nyttjas av få (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Majoriteten av användarna behöver i realitet bara tillgång till några få funktioner, trots det inkluderas fler funktioner endast för att inkludera allas sammantagna behov (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Det är viktigt att sträva efter enkelt användande med fokus på målgruppen, de tekniskt ovana, något som inte ska blandas ihop med vad enkelt användande innebär för de experter som utvecklar tekniken (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Stor del av den teknik som utvecklas är inte fullt funktionell då det uppstått missförstånd och uppfattningsfel när experterna skapat, vad de anser vara, enkla lösningar som blivit för komplexa för att användas i praktiken (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). En följd av detta kan bli att individerna i en organisation måste anpassa sig efter ett nytt främmande och standardiserat system och överge det välkända och anpassade system som funnits tidigare (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Det kan då på central nivå skapas vinster genom samordning och transparens medan den nya tekniken på lokal nivå upplevs som komplex och svårhanterlig vilket ofta även initialt leder till lägre produktivitet och ökade kostnader (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

I den pågående digitaliseringen utvecklas både tekniken och förståelsen kring hur tekniken används och bör anpassas där nya mjuka faktorer träder fram som speglar känslor och identiteter, antingen sociala eller professionella (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Ett exempel är att medvetenheten om att olika arbetskulturer utvecklar specifika och tanke- och handlingsmönster har ökat (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Skilda utvecklade mönster kan identifieras i olika branscher, företag och professioner vilket är viktigt att ta hänsyn till vid utvecklingen av tekniken och dess användningsområde (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

Vid digitalt förändringsarbete är det viktigt med information och utbildning då det handlar om att lära sig av gångna misstag, tänka om och arbeta efter ett annat mönster (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Utbildning prioriteras ofta inte vid IT-förändringar och -projekt dock krävs information och stöd för att en digital förändring ska ge ekonomisk vinst (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Vid uppstart är det särskilt viktigt att utbilda och ge information eftersom det är nya tankemönster som krävs vilka måste implementeras vid ny teknik (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018). Något att ta hänsyn till är att då nya handlings- och tankemönster skapas omstruktureras och omorganiserar arbetsuppgifter, vilket också kan leda till att vissa arbetsuppgifter och moment inte längre är nödvändiga (Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

3.2 Digitalisering

Digitalisering är ett brett uttryck och det är viktigt att förstå vad det innebär och omfattar. Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) definierar digitalisering som ”de sociala, organisatoriska och samhällsliga omvälvningar som kommer som en konsekvens av datorisering” (s. 17). En annan definition är att ”digitalisering är de pågående samhälls- och beteendeförändringar som sker när vi övergår från analoga till digitala informationsströmmar” (Siemens 2018 s. 4). Det handlar till exempel om nya arbetssätt, hur vi kommunicerar samt hur vi tar in och bearbetar information (Siemens 2018; Iveroth, Lindvall och Magnusson 2018).

I dagens samhälle är det hög prioritet på digitalisering, både när det kommer till företagen och bland politikerna i landet (Siemens 2018). Regeringen har inrättat Digitaliseringsrådet vars främsta uppgift är att genomföra Sveriges digitaliseringspolitik (Regeringskansliet 2017). Målet med denna politik är att Sverige ska vara världsbäst på området digitalisering (Tillväxtanalys 2017). Varje år mäter Visma hur långt den svenska offentliga sektorn och företagen kommit i digitaliseringen och presenterar detta i deras digitaliseringsindex. Deras mätningar är baserade på en undersökning med svar från över 600 vd, ekonomichefer samt IT-chefer som får estimera hur långt deras företag kommit i sin digitalisering (Visma 2018). Undersökningen mäter den digitala mognaden hos svenska företag och organisationer och ger en bild av dagsläget gällande digitalisering (Visma 2018). Enligt digitaliseringsindex från 2018 var ökningen från 2017 7,3 procentenheter och motsvarande ökning från 2016 till 2017 var 3,2 procentenheter gällande medianvärdet (Visma 2018). Det visar på att företagens och organisationerna digitala utveckling i Sverige har accelererat. Det är tydligt att digitaliseringen är pågående runtomkring oss och för företagen är det viktigt med anpassning och att ta tillvara på de möjligheter som digitaliseringen skapar både för att öka sin produktivitet och effektivitet men även för att inte riskera att bli obsolet (Siemens 2017; Iveroth, Lindvall & Magnusson 2018).

3.2.1 Digitalisering i byggbranschen

Byggbranschen har alltid varit känd för att ligga efter i den digitala utvecklingen i jämförelse med andra branscher (Sattineni & Schmidt 2015). I Vismas digitaliseringsindex från 2016 ligger byggbranschen på plats 16 av 21 med en digitalisering på 33 % (Visma 2016). För att sätta det i perspektiv hade den mest digitaliserade branschen en digitaliseringsgrad på 52 % och den bransch som var sämst hade en digitaliseringsgrad på 25 % (Visma 2016). Denna förhållandevis låga digitaliseringsgrad bekräftas av en undersökning som Industrifakta utfört på uppdrag av Svensk Byggtjänst vilken specifikt utreder byggbranschens digitalisering (Svensk

Byggtjänst 2017). Undersökningen baseras på intervjuer med 300 chefer inom byggbranschen som alla fick svara på frågor gällande digitalisering på det egna företaget (Svensk Byggtjänst 2017). Undersökningen visar en låg digitaliseringsgrad men även en positiv trend med accelererande utveckling de närmst kommande åren mot en mer digitaliserad bransch (Svensk Byggtjänst 2017). I Vismas digitaliseringsindex kan detta påstås styrkas då byggbranschen, på två år, ökat från en digitaliseringsgrad på 33 % år 2016 till 48 % år 2018 (Visma 2016, Visma 2018). Denna ökning flyttar upp byggbranschen i listan av branscher men det är fortfarande långt till toppen och full digitalisering.

En ny rapport från Siemens visar också att de ledande personerna i nordens bygg- och fastighetssektor förväntar sig en fortsatt ökad digitalisering (Siemens 2018). Knappt 400 företagsledare, uppdelade i fyra sektorer, intervjuades varav bygg- och fastighetssektorn var en av dem. I rapporten är det tydligt att digitalisering är angeläget idag. 73 % av de tillfrågade företagsledarna ansåg att digitalisering var viktigt eller mycket viktigt för deras företag (siemens 2018). Vidare ansåg 83 % att det största värdet med digitalisering är att förbättra produktiviteten genom att skapa mer effektiva processer (Siemens 2018).

Att förbättra produktiviteten och således spara tid och pengar är en viktig fokusfråga för företagen i byggbranschen (Sattineni & Schmidt 2015). Tack vare informationsteknik, IT, är det idag möjligt att effektivisera informationsutbyte och således öka produktiviteten i hela bygg- och anläggningsprocessen (Chen & Kamara 2005). Alltefter företag förstår teknikens fördelar och har accepterat mobila enheter i det vardagliga arbetet (Sattineni & Schmidt 2015). För varje år som går drivs utveckling framåt och nya applikationer som är framtagna för branschens olika delar och aktörer skapar möjligheter för företagen att ta tillvara på förmånerna (Sattineni & Schmidt 2015).

3.2.2 Byggbranschens Elektroniska Affärsstandard

Byggbranschens Elektroniska Affärsstandard, även kallat BEAst, är en branschorganisation som har utvecklat olika elektroniska affärsstandarder (BEAst 10 u.å.). För att kunna arbeta elektroniskt med e-handel krävs informationsstandarder och under många år har gemensamma standarder utvecklats för byggbranschen i samarbete med andra branschorganisationer (BEAst 12 u.å.; BEAst 16 u.å.). Alla framtagna standarder har internationella grundstandarder som bas och innehåller allt från tekniska gränssnitt till specifikationer och processbeskrivningar (BEAst 12 u.å.; BEAst 16 u.å.).

BEAst Trade är en handelsstandard mellan handelsföretag och deras leverantörer (BEAst 2 2018). Efter att denna standard färdigställts utvecklades BEAst Supply då ett behov av en standard som anpassats till leveranser till byggarbetsplatser

uppmärksammas, vilket har resulterat i tre standarder (BEAst 5 u.å.). BEAst Supply Material hanterar varuförsörjningen av material till byggarbetsplatser och BEAst Supply NeC hanterar anläggningstransporter och maskintjänster (BEAst 3 u.å.). Det nyaste tillskottet inom BEAst är standarden BEAst Supply Rental som rör uthyrning av maskiner och utrustning (BEAst 1 2018). Till sist finns även BEAst Label som är en standard för kollietiketter framtagen för byggarbetsplatser (BEAst 1 u.å.).

Aktuellt för detta examensarbete är enbart BEAst Supply NeC och är därför det enda som kommer förklaras mer ingående i detalj.

BEAst Supply NeC standardiserar informationsflöden digitalt och effektiviserar verksamheten för bygg- och anläggningsföretag och deras leverantörer av maskintjänster, material, återvinning och byggavfall (BEAst 4 u.å.). De material som hanteras är betong, asfalt, fyllnadsmassor och ballast såsom sand, jord och grus (BEAst 4 u.å.).

Många fördelar lyfts fram av BEAst som motiverar till en övergång till BEAst Supply NeC standard, vilka kommer nämnas nedan. Enligt BEAst sparas tid när de manuella hanteringssätten kan automatiseras och en positiv följd är att då följesedlar, fakturor och andra papper blir elektroniska minskar volymen papper som skrivs ut, hanteras och arkiveras (BEAst 6 u.å.). Det i sin tur ger miljömässiga vinster vilket också erhålls som en följd av bättre kapacitetsutnyttjande då färre körda mil minskar bränsleförbrukning och utsläpp (BEAst 6 u.å.). BEAst Supply NeC ökar sannolikheten att man får de resurser man önskar vilket förbättrar branschens servicegrad och byggföretagen kan få bättre kontroll över leveranser och avvikelser med elektroniska meddelanden (BEAst 6 u.å.). Till sist minskar den digitala hanteringen av informationsfel och störningar samt ökar möjligheterna att matcha e-fakturor mot uppdaterade avrop vilket är ett steg mot en effektivare och automatiserad hantering av fakturor (BEAst 6 u.å.).

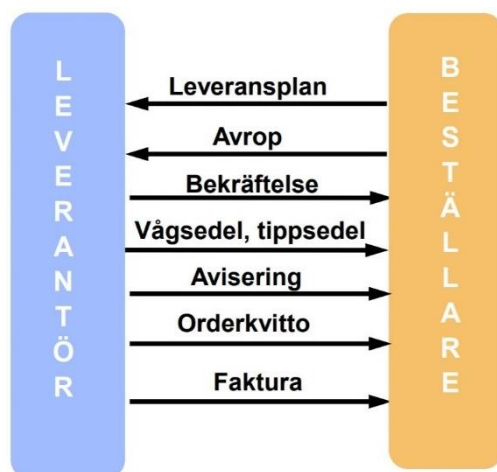
3.2.3 Systemleverantörernas roll

BEAst erbjuder olika standarder för informationsutbyte men det är inte ett systemverktyg eller IT-verktyg. Det finns två olika sätt att använda de elektroniska standarderna, vilket förklaras på BEAst hemsida. Det första sättet är integrerad användare vilket betyder att företaget har implementerat BEAst standard i sitt ordinarie affärssystem (BEAst 8 u.å.). Det andra är manuell användare och vänder sig till de företag som saknar ett eget affärssystem med stöd för de standarder som BEAst utvecklat (BEAst 9 u.å.). De större företagen i byggbranschen har ofta ett internt systemstöd som är baserat på BEAst standarder medan de små och medelstora företagen i stor utsträckning saknar detta (BEAst 2 u.å.). För de manuella användarna av branschstandarderna finns det olika systemstöd på marknaden. BEAst erbjuder, utöver

standarderna, även tjänster varav en av dem är BEAst Portal som är deras eget systemstöd för BEAst Supply Material och BEAst NeC (BEAst 15 u.å.). Andra systemleverantörer som också erbjuder systemstöd för BEAst standarder på marknaden är exempelvis PipeChain Group, Hogia Mobilast, Locus och Loop Industries (BEAst 13 u.å.; BEAst 14 u.å.). Dessa olika systemverktyg som utvecklats av systemleverantörerna omfattar olika delar av det totala informationsflödet som standarden NeC består av.

3.2.4 Digitala följesedlar

Följesedeln är en del av försörjningskedjan mellan beställare och leverantör och i detta fall mellan bygg- och anläggningsföretag och åkerier. Vid leverans bifogas en följesedel som innehåller alla de uppgifter som beställaren eller kunden behöver (Bolagslexikon u.å.). Levererade produkter, enheter och mängd bör inkluderas och ska överensstämja med den beställning som gjorts. Följesedeln blir således även underlaget till fakturan som innehåller samma information som orderbekräftelsen (Bolagslexikon u.å.). När denna process av informationsutbyte digitaliseras ersätts följesedelns med en elektronisk variant, orderkvitto, som innehåller mer information och skickas som ett EDI-meddelande (BEAst 7 u.å.; BEAst 11 u.å.). EDI, Electronic Data Interchange, innebär att två företag kopplar samman sina system och utbyter standardiserad information och transaktioner (EDI Basics u.å.). Orderkvittot är en rapport som antingen skickas vid slutfört uppdrag eller med bestämd periodicitet för kundens uppdatering (BEAst 7 u.å.). När orderkvittot skickas uppdateras beställarens avrop och effektiviserar fakturamatchningen (BEAst 7 u.å.). Det informationsutbyte som sker med BEAst NeC är illustrerat i figur 2, där orderkvittot är en del av en större process.



Figur 2. Informationsutbyte vid BEAst NeC standard (Fredholm 2016)

4. Empiri

Kapitel redovisar resultatet av den empiri som samlats in. Empirin bygger på en förstudie samt semi-strukturerade intervjuer.

Information

Det digitala verktyg som respondenterna använder är nyutvecklat och förbättringar och korrigeringar har därför krävts under respondenternas användande, vilket alla medverkande har varit medvetna om. Respondenterna har driftsatts vid olika tidpunkter och således har de arbetat med det digitala arbetssättet mellan tre till sju månader vid tidpunkt för intervju.

4.1 Förstudie

Förstudien genomfördes i form av två ostrukturerade intervjuer vars syfte var att samla in kunskap inom aktuellt område. Två stycken intervjuer genomfördes med en branschföreträdare för Sveriges Åkeriföretag och en utvecklingsansvarig person inom digitalisering av aktuella processer från fallföretaget.

Den första intervjun i förstudien hölls med branschföreträdaren som har en lång och bred historia inom transport och åkeri för byggbranschen och förklarar att det idag inte är mycket samordning mellan system i byggbranschen. Branschföreträdaren ser nyttan som BEAst skapar genom att utveckla en standard som gör att alla kan tala samma digitala språk vilket i sig är en förutsättning för att systemleverantörerna ska kunna utforma verktyg som digitaliserar delar av bygg- och anläggningsprocessen. Vissa åkerier har sedan tidigare digitaliserat sin del av processen men då kopplingen och informationsutbytet med kund aldrig funnits har den fulla potentialen inte uppnåtts. Vidare förklarade branschföreträdaren att fördelarna som dessa systemverktyg, vilka är kopplad till BEAst, ger är många och påverkar både åkeriföretag och deras kunder. Det skapas en transparens som eliminerar diskussioner om priser och fakturor i efterhand och administrativ tid kan kortas ner vilket get plats åt ett modernare arbetssätt. Dock är det viktigt att få acceptans av användarna för att arbetssättet ska få spridning och användas, menar branschföreträdaren. Det får man genom användarvänlighet. Det

betyder att förenkla för lastbilschaufförerna eller maskinisterna som faktiskt använder systemverktyget, annars kommer det inte bli effektivt. Trots de tydliga fördelarna ser branschföreträdaren en del svårigheter vid implementeringen av de nya digitala verktygen som är kopplade till BEAst. Spridningen har kanske inte gått så fort som önskat vilket kan beror på att ingen vill vara först ut. Om de nya digitala systemen kopplade till BEAst ses, för företag som redan har ett eget digitalt system, som ett system av många i mängden, kan initiativet att byta och ersätta vara lågt. Då är det viktigt att kunna förklara och visa fördelarna som skapas i hela kedjan och de nya positiva effekter som uppstår. Det kan då finnas en fördel för företag som jobbat manuellt tidigare, menar branschföreträdaren. Dessa företag har inte sedan tidigare investerat i handdatorer eller andra investeringar som kan ha en längre avskrivningsperiod, utan de kan istället gå direkt in i en billig lösning med de nya systemverktygen och standarderna. De kan snabbare komma igång då det är mindre att anpassa sig till och kan direkt få billigare och effektivare administration samt de andra fördelar som branschföreträdaren nämnt. Men för alla företag är det viktigt att dessa nya systemverktyg och den förändringsprocess det medför inte ses som ett pålägg utan som en kostnadsreducering, vilket sätter krav på informationsspridningen.

Den andra intervjun i förstudien hölls med utvecklingsansvarig på fallföretaget som ser många fördelar med en standard som kan samla hela byggbranschen och få alla olika parter att jobba på samma sätt. Det som har konstaterats efter att BEAst-standaren NeC har testats är bland annat att det blir ordning och reda från början, frigjord tid, bättre möjlighet till kostnadsuppföljning och ekonomisk status samt minskad miljöpåverkan. Vidare kan detta utvecklas till leverantörsplaner och bättre kapacitetsutnyttjande vilket gynnar alla. Utvecklingsansvarig berättar sedan hur större företag som redan har digitala system skulle kunna anpassa dessa efter de nya standarderna, men att en utmaning kan finnas i att få med de små leverantörerna i den digitala kedjan. Tidigare fanns det stora handdatorer ute i fordonen som möjliggjorde för digital rapportering, men denna teknik var dyr och förarna fick själva betala för utrustningen med avbetalning, vilket kan ha bromsat den digitala spridningen. Genom att med ny teknik kunna använda en smarttelefon som många redan äger, bör tröskeln vid övergången från manuellt till digitalt arbete således sjunka. Förutom den initialt minskade kostnaden och alla andra fördelar, talar också utvecklingsansvarig om att det i branschen finns en hel del dyslektiker och individer med läs- och skrivsvårigheter som skulle kunna gynnas av ett digitalt arbetssätt istället för ett manuellt. För att de nya digitala systemen ska spridas tror utvecklingsansvarig att det krävs enkelhet och att det inte bör förändras så mycket i den redan befintliga processen utan det borde se snarlikt ut och göras enklare om det är möjligt.

4.2 Intervjustudie

I nästföljande del kommer den samlade empirin från intervjuerna att redovisas. För att resultatet senare ska kunna vara lättöverskådligt och kunna kopplas till arbetets frågeställningar har empirin delats in i fem avsnitt. Attityd och inställning samt betydelse är kopplade till den första frågeställningen och således är de tre senare avsnitten förändring & effekt, implementering samt utformning kopplat till den andra frågeställningen.

4.2.1 Attityd & inställning

Större delen av respondenterna svarar att de hade en positiv inställning till det digitala arbetssättet då de för första gången hörde talas om det. Tre stycken av de administrativa personerna, A1, A4 och A5, har själva tidigare sökt efter ett verktyg som hanterar digitala följesedlar men dels inte kommit någonstans, dels avvaktat på grund av att kunderna velat ha pappersfakturor och att det då skulle innebära för mycket jobb att övergå till ett digitalt arbetssätt för delar av verksamheten. Det är även de administrativa personerna, som redan i sin första inställning, kunde se fördelar som skulle kunna underlätta deras eget arbete, medan förarna antingen inte hade något speciellt första intryck eller endast tänkte att det var positivt i allmänhet. Dock var inte alla fullt övertygade om det digitala arbetssättets positiva inverkan från början av användningen. A6 berättar att känslorna var både positiva och negativa och antyder att människor i allmänhet kan vara rädda för att testa någonting nytt och göra främmande saker, fastän vetenskapen om att det oftast blir bra finns i bakhuvudet. En annan inställning hade F2 som kände sig aningen uppgiven över att behöva gå över till ett digitalt arbetssätt i allmänhet och trodde att det skulle bli besvärligt och komplicerat. Dock hade F2 ändå insikten att digitalisering är en nutida trend och att det egna företaget måste följa med i den pågående utvecklingen.

Den första inställningen till digitalt arbetssätt speglar även ganska väl hur respondenterna upplever och utvärderar det digitala arbetssättet efter en tids användning, vid tid för intervjuerna. Respondenterna har använt det digitala verktyget olika länge, vilket också medför att de har kommit olika långt i sin övergångsprocess men alla respondenterna är likväl positivt inställda efter en tids användning. Speciellt kommenterar A1, som bara arbetat med det digitala arbetssättet en kortare tid, att det blir bättre och bättre allteftersom med en positiv inställning och A4 ser vidare förbättringspotential för hela kedjan när allt klaffar som det ska och allting är digitalt i framtiden. Respondent A6 som tidigare varit både positivt och negativt inställd berättar att känslan är väldigt positiv efter en kortare tids användning. Likaså uttrycker sig F2

som var aningen negativt inställd från början att det fungerar jättebra och uttrycker sig som positivt överraskad. Denna förändring av inställning skedde efter att det digitala verktyget testats och använts.

De respondenter som arbetar administrativt fick vidare uttala sig om de stött på något motstånd vid implementeringen av det digitala arbetssättet och om det funnits någon som inte varit intresserad av att jobba digitalt. Frågan riktades till dem eftersom det i övervägande fall är den administrativa personalen som ensamt först får information och som sedan driftsätter maskinister och förare på det egna företaget allteftersom. Övervägande har den administrativa personalen mött lite motstånd och i de fallen främst från den äldre generationen. Flera respondenter svarar att den äldre generationen inte är så intresserad av att lära sig det digitala arbetssättet eller att använda en smarttelefon vilket det aktuella systemverktyget kräver, om de ens äger en personligen. För att hantera detta har A5 exempelvis valt att inte bestrida vissa äldre personers önskan att fortsätta arbeta manuellt med pappersföljesedlar. Motsats till detta är den yngre generationen väldigt intresserad och ivrig att övergå till ett digitalt arbetssätt. A1 kommenterar att det har skett ett generationsskifte och att det i dagsläget är en yngre stab som arbetar och som gärna gör det digitalt. A1 förklarar att svaret hade varit annorlunda om frågan hade ställts för 10 år sedan. A1 har även noterat att deras kunder har varit positiva till övergången till ett digitalt arbetssätt då det även där arbetar yngre personer som är mer teknikvana. Annars är det några administrativa personer som stött på motstånd och negativ inställning fram till vederbörande testat det digitala arbetssättet, i likhet med respondent F2 som själv erkände sig negativt inställd men efter användande nu är väldigt positiv istället.

4.2.2 Betydelse

Insikten och även åsikten huruvida ett digitalt arbetssätt kan gynna eller hämma ett företag skiljer sig mellan den administrativa personalen och förarna. Alla från den administrativa personalen ser nyttan och den konkurrensfördel det kan medföra att arbeta digitalt. De kommenterar att både leverantörer och kunder har efterfrågat ett digitalt system och att det således ger en konkurrensfördel att kunna erbjuda den tjänsten.

”Fördel att vara med när de stora företagen vill ha något digitalt system som dessutom är kopplat till BEAst”

A5

A1, A3 och A6 trycker även på, utöver konkurrens fördelen, att ett digitalt arbetssätt även gynnar kunden då de kan spara både tid och pengar. Respondent A4 förklarar även sin tanke att möjligheterna att förespråka ett system som det egna företaget tycker fungerar, ökar om man ligger före i den digitala utvecklingen.

Förarna är inte lika övertygade om det digitala arbetssättets betydelse på marknaden eller huruvida det kan ge en konkurrens fördel eller ej. F1 anser att det knappt ger någon fördel i dagsläget eftersom så få använder digitala system men att det kan komma att bli en fördel i framtiden om fler och fler går över till att arbeta digitalt. Några förare är försynt positiva till det digitala arbetssättets betydelse på marknaden. De tror att företagets kunder skulle kunna gynnas av att få information snabbare och att den är mer exakt, men att de annars inte ser någon konkurrens fördel. En respondent väljer också att avstå från att svara på grund av okunskap om det egna företagens konkurrens fördelar eller eventuella nyttor.

Alla administrativa personer som uttryckte sig om framtiden är positiva. De är överens om att de vill utöka antalet förare som arbetar digitalt och introducera de som fortfarande arbetar manuellt i det nya digitala arbetssättet. A2 uttrycker en önskan om att allt i framtiden sköts digitalt men att det i dagsläget är upp till kunden som ibland inte ännu accepterat ett digitalt arbetssätt.

4.2.3 Förändring & effekt

De effekter av förändringen från manuellt till digitalt arbetssätt, som den administrativa personalen kommenterar på, är ett flertal vilket kan summeras i tid samt kontroll och pengar. De tidseffekter som den administrativa personalen lyfter fram är tidsvinsten de tjänar på individuell nivå vid kontroll av följesedlar och arbetsrapporter. A1, A2 och A5 kommenterar att det finns en tidsbesparing i att slippa gissa och tyda vad som står på följesedlarna. Redan innan en arbetsrapport skickats in av en förare kan fel korrigeras, berättar A5, som nu direkt kan se om det skapats en följesedel som är felaktig. Detta kan då snabbt korrigeras genom ett samtal till berörd förare. Då sparas tid i jämförelse med om samma följesedel senare skulle skickas in felaktig, vilket då i ett senare led hade tagit längre tid att reda ut. Vidare förklarar A4 att den tid som läggs på att granska följesedlar som kommit in för att se att allting ser rätt ut har minskat med 90 %. A4 förklarar att det tidigare kunde ta 10 minuter att granska inkomna arbetsrapporter men att de nu kan granskas på totalt en minut. Men tidsbesparingar är inte alltid en självklarhet. A2 berättar att det var lite tidskrävande i början innan allting rullade igång men att det nu finns mycket tid som kan sparas inom olika områden. Likaså förklarar A6 att det redan nu efter några månader sparas tid men att det i framtiden kommer bli ännu mer omfattande tidsbesparingar. Alla ser dock inte någon tidsbesparing, för A3 tar

det varken kortare eller längre tid i dagsläget. Men ingen av respondenterna svarar att det tar längre tid än vid det manuella arbetssättet.

Någon tidsbesparing i själva rapporteringen för förarna är inte märkbar berättar dem. Dock ser de fördelen att slippa åka till kontoret och lämna följesedlar. Huruvida förarna tidigare åkt in och lämnat sedlar varje dag, en eller någon gång i veckan eller någon gång i månaden varierar mellan de olika företagen. Men för alla förarna finns det någon form av tidsbesparing att tjäna i att inte behöva åka till kontoret lika ofta. F4 berättar vidare att det är uppskattat att slippa slösa tid och energi på att jaga underskrifter av arbetsledare då det nu kan behandlas digitalt.

En del av de tidsbesparingar som kunnat åstadkommas är en följd av att det digitala arbetssättet är enklare för den administrativa personalen att kontrollera och få en överblick över pågående projekt. Granskningen så att allting ser rätt ut kommenterar både A4 och A6 som effektivare eftersom det är lättare att ha kontroll. Tidigare kom pappersföljesedlarna in då förarna körde till kontoret eller skickade dem med posten till skillnad från nu då följesedlarna kommer in varje kväll då förarna rapporterar in dagens arbete. Det skapar en bättre överblick av vad som kommer in och inte kommer in vilket gör det enkelt att stämma av. Denna mer frekventa rapportering gör även att den administrativa personalen har allt fakturaunderlag direkt och korrekt. Tidigare hade den administrativa personalen ibland fått ringa förare och fråga vart underlaget befann sig då de glömt att skicka sina följesedlar eller på grund av att postgången varit långsam, men med det digitala arbetssättet går det fortare att få in följesedlarna, enligt A2, A5 och A6. Eftersom allt material redan finns tillgängligt blir en följd av det att det är lättare och går fortare att sammanställa fakturaunderlag och andra avstämningar. Respondent A5 berättar att de ofta fakturerar veckovis och att de sista rapporterna nu med det digitala arbetssättet kommer in på fredag eftermiddag vilket också gör att fakturan kan skickas då. Eftersom de har förare som jobbar runtomkring i Sverige, har förarna tidigare behövt köra till kontoret någon gång under helgen eller skicka via posten vilket tar dagar. Som följd av den digitala rapporteringen kommer pengarna in snabbare till företaget och likviditeten ökar vilket flera andra respondenter också berättar. Genom att slippa jaga följesedlar och nu att kunna fakturera i tid, förklarar A6 att mer pengar kommer in både till företaget och till förarna.

För förarna ger det digitala arbetssättet också bättre kontroll men på ett annat sätt än för den administrativa personalen. F2 och F5 uppskattar att de kommer ifrån pappershanteringen och påpekar att det även för kunden är smidigare att komma ifrån den manuella hanteringen. En effekt av förändringen är att förarna slipper hålla reda på vilken dag deras rapporter ska skickas in. Tidigare har företagen samlat in arbetsrapporter olika ofta men med det nya systemet rapporterar förarna dagligen då de slipper att själva att komma ihåg vilken dag eller vecka de ska lämna eller skicka in. Det

hjälp det kontinuerliga arbetet berättar F4. F1 uttrycker sig positivt gällande den kortare handledningstiden för hela rapporteringsprocessen och uppskattar att pengarna kommer fortare. En annan kommentar angående pengar kommer från F2 som tillägger att det är positivt att verktyget som används inte kostar någonting. Företaget köper tjänsten men förarna behöver inget annat verktyg än den egna smarttelefonen. F1 kommenterar på samma sätt att förarna annars själva hade behövt betala för verktyget, vilket de nu inte behöver.

En annan fördel som nämndes av respondenterna, både den administrativa personalen och förarna, är att följesedlarna som skrivs och lämnas till kontoren inte längre är handskrivna utan digitala. De administrativa personerna förklarar att den digitala rapporteringen är en fördel för dem personligen då det är lätt att läsa av vilket både innebär en tidsvinst samt minskar fel som uppkommer på grund av svårtolkade handstilar. A5 förklarar att en feltolkad siffra i ett kononummer i längden kan medföra att en faktura returneras. Både respondent A2 och A4 berättar att förhållandevis många av de som rapporterar in har läs- och skrivsvårigheter med svårtolkade och ibland oläsliga handstilar. Förarna är även de positiva till digital rapportering och förklarar att det både underlättar för dem personligen men även för den administrativa personalen på företaget. F3 berättade att det är skönare att skriva digitalt samt har förståelse för att den administrativa personalen kan ha svårt att se vad som skrivs för hand vilket gör att digital rapportering bör göra den delen enklare även för dem. På samma sätt förklarar F2 att administrativ personal ibland ringde och frågade var som egentligen stod på en följesedel vilket aldrig är några frågetecken längre.

När respondenterna svarar vilka problem som uppstått med att rapportera digitalt är svaren ganska enhetliga. Det är några kommentarer angående små buggar och barnsjukdomar både gällande förarnas rapportering och den administrativa hanteringen inne på kontoren men alla svarar också att det finns förståelse kring detta då alla är medvetna om att det är en nylanserad produkt och att de ska ge återkoppling. Den enda som uttryckligen kommenterar något problem utöver detta är A1 som förklarar att förarna ibland rapporterar in fel och att det då kan skapa problem om faktureringen följaktligen blir felaktig. Men samtidigt är A1 övertygad med att det är problem som endast uppkommer i startskedet innan förarna förstår hur de ska rapportera in sina arbeten korrekt. Den initiala förändringen och den första tidens arbete med det digitala arbetssättet har således varit relativt problemfritt enligt respondenterna.

Den administrativa personalen fick uttrycka sig vilka effekter av förändringen från manuellt till digitalt arbetssätt de kan se för företaget. Eftersom förarna inte i alla lägen verkade vara insatta i företagets förändringar ställdes inte frågan till dem. Tidigare kommentarer kring förändringen syftar främst till de effekter som alla respondenter kunnat se på individuell nivå, vilket är många och lätt för respondenterna att svara på.

Men då frågan ställs huruvida företaget påverkas, och vilka effekter de administrativa personerna kan se av förändringen, är svaren lite mer avvaktande. Respondent A1 och A6 som båda arbetat med det digitala arbetssättet under tre månaders tid svarar att det ännu är för tidigt för att se någon effekt för företaget. Dock ser A1 positivt på förändringen för företaget gällande de effekter som är kopplade till tidsvinster och A1 berättar att framtiden nog kommer medföra effektiviseringar när fler personer i företaget vant sig vid de nya rutinerna samt då fler delar av processen kopplas samman digitalt. Likaså svarar A6 men tillägger inställningen att den tid som kommer kunna sparas i framtiden, då större del av verksamheten övergår till digitalt arbetssätt, är tid som då kan läggas på någonting annat. Respondent A3, som förvisso arbetat med det digitala arbetssättet under sju månaders tid, vill inte uttala sig om effekter för företaget och hänvisar till att en för liten del av verksamheten arbetar digitalt för att någon tydlig effekt ska kunna fastställas. Någon som desto tydligare ser effekter för företaget är A2 där 78 % av verksamheten arbetar med digitala följesedlar. A2 berättar om ett snabbare pengaflöde eftersom det går fortare att fakturera och få in följesedlarna i tid, vilket påverkar företaget positivt, samt att det denna säsong kan bli lättare att göra sammanställningar.

”... det kan bli lättare inför denna säsongen också, man kan göra fakturasammanställningar och fakturaunderlag...”

A2

Då de resterande företagen arbetar ungefär 20–30 % av verksamheten med digitala följesedlar, svarar inte den administrativa personalen huruvida det påverkar företaget utan nämner enbart de individuella effekterna.

Inte särskilt många av respondenterna kommenterar huruvida övergången från manuellt till digitalt arbetssätt ger några effekter för branschen. A4 kommenterar att det digitala arbetssättet kan vara något att föredra även för deras kunder eftersom de också kan spara mycket administrativ tid och pengar. En annan synpunkt kommer ifrån A1 som tror att en arbetsplats som är digital är en mer attraktiv arbetsplats vilket kan locka fler förare och gynna branschen. Förare F4 beskriver en tro att kunderna kan vinna på digital rapportering eftersom de då kan se en exakt summa på allt inklusive förarnas tider. Ytterligare en effekt som påverkar branschen, vilken tilläggs av både F1 och F2 är miljöaspekten. De har tänkt på att det digitala arbetssättet är mer miljövänligt än det manuella både eftersom det förbrukas mindre papper och att det blir färre körda mil då förarna inte längre behöver köra till kontoren lika ofta.

4.2.4 Implementering

Uppstart och implementering av det digitala verktyget har skett på två olika sätt för företagen. En gemensam introduktion hölls för några av företagen som initialt skulle börja jobba digitalt där både förare och administrativ personal medverkade samtidigt. För de andra företagen fick först den administrativa personalen en introduktion, som de sedan delgav till förarna. I framtiden kommer den administrativa personalen introducera förarna allteftersom omfattningen ökar, även på de företag som började med en gemensam introduktion.

Samtliga administrativa personer svarar att den information som de fick gällande det digitala verktyget var tillräcklig. A2, som på en annan arbetsplats jobbat med ett mer komplext digitalt system, kommenterar att det inte behövdes så mycket instruktioner då detta nya digitala system är betydligt mer användarvänligt. Flertalet av de administrativa personerna uttrycker sig även positivt till det stöd som de fick och fortfarande får av systemleverantören. De uttrycker en trygghet som det stödet ger, att det är enkelt att komma i kontakt med företaget som utvecklat verktyget och att de ger bra hjälp för de frågor som kommer upp. Även förarna uttrycker sig positivt angående stödet från utvecklarna. F3 berättar att om det uppstår några frågor eller problem kan de ringa för att få hjälp. F2 påvisar vikten av snabb kontakt och support då problem uppstår för att orken och viljan att genomgå förändringen ska upprätthållas.

”... känner man att det bara är ett problem att komma i kontakt med dem då börjar man ändå tänka va fan är det värt att göra och då slutar man till slut om man inte får någon hjälp.”

F2

Samtliga förare berättar även att den information de fick, huruvida den kom ifrån systemleverantören eller det egna företags administrativa personal, var tillräcklig. F5 berättar om sin uppfattning av att det var krångligt men underlättades av de tydliga instruktionerna från kontoret samt att det logiska upplägget gjorde att instruktionerna kunde följas snabbt och smidigt.

Respondenterna fick också uttrycka sig huruvida de känner att de fick den tid de behövde för att lära sig alla funktioner, de som nämner den tiden svarar att de fick det. Av de administrativa personerna tillägger många därefter att det inte behövs så mycket tid för att lära sig. A1, A2, A4, A5 och A6 uttrycker sig likartat och berättar att de fick

all tid de behövde då det inte behövdes så mycket. Det, förklarade respondenterna, beror på att arbetssättet och utformningen är så enkelt att förstå, komma igång med och lära sig. A2 som tidigare jobbat med ett mer komplicerat system berättar att det var väldigt lätt att förstå vad som skulle göras. Vidare till förarna som också påpekar att inlärningstiden var kort. F2 förklarar att det är så pass självklart programmerat för förarna så att det enbart behövs enstaka klick från föraren efter att den administrativa personalen lagt in all info om aktuellt projekt. F2 pratar också om förståelsen att äldre personer som är mindre teknikvana ibland kan ha det svårt för digitala verktyg men att detta verktyg är så enkelt att de också bör kunna lära sig och förstå.

”... vem som helst kan göra det till och med ett djur nästan, det är hur enkelt som helst. Det går inte att misslyckas.”

F2

En som dock tycker lite annorlunda är F3 som förvisso tycker att det inte behövdes så mycket tid men att det var lite komplicerat i början innan informationen ifrån kontoret kom. Enligt administrativ personal på samma företag får förarna själva utforska i verktyget och applikationen ett tag innan det blir skarpt läge för dem att arbeta digitalt. Först då de får den allmänna informationen och introduktionen.

Förändringar och implementering av ett nytt system eller process kan kräva dubbelarbete under en tid, vilket respondenterna fick uttala sig om. Alla de administrativa personerna kommenterar att de just nu arbetar både manuellt och digitalt, men nämner inget dubbelarbete. A6 berättar om sin tro att branschen aldrig kommer bli helt pappersfri och att alla kommer behöva jobba både digitalt och manuellt, men trots det benämns inget som jobbigt eller belastande. Både A2 och A3 kommenterar att vissa kunder önskar digitala följesedlar samtidigt som andra önskar papperssedlar och A3 berättar uttryckligen att deras förare som kör för lastbilscentraler använder papperssedlar då centralerna vill ha det så. Dock fasar åkerierna in fler och fler av sina förare, som kör på egna jobb och inte för lastbilscentraler, i det digitala arbetssättet. A1 berättar att det var lite extra arbete i början för administrativ personal att lära sig hantera både papperssedlar och digitala följesedlar parallellt eftersom det är lite annat förhållningssätt men att det bara behövs nya rutiner. Både A4 och A5 berättar om liknande scenarion gällande hantering av både manuella följesedlar och digitala, de arbetar med båda systemen men påpekar att det inte nödvändigtvis behöver betyda att det blir dubbelarbete. A5 berättar att det varken blir något dubbelarbete eller är jobbigt att arbeta med de två systemen parallellt. A4 kommenterar samma sak och tillägger att eftersom den digitala hanteringen medför tidsvinster och den delen av verksamheten

som fortfarande sköts manuellt tar lika lång tid som tidigare, blir det i slutändan ändå en tidsvinst. Både A4 och A5 berättar dock att de körde papperssedlar som säkerhetskopior de första veckorna då de var de första med att arbeta med det nya arbetssättet, vilket är dubbelarbete. A4 berättar att det var för den administrativa personalens skull, för att säkerställa att allt stämde, men efter två veckor avvecklades de manuellt skrivna sedlarna. A5 förklarar att det var förarna som hade önskat att få skriva papperssedlar som lämnades in tillsammans med de digitala rapporterna för att få kontroll över att all information stämde men att de nu känner sig trygga med den digitala rapporteringen.

Förarna hade inte mycket kommentarer angående dubbelarbete. F1 och F4 berättar att de skrev papperssedlar som en säkerhet ifall fel skulle uppstå den digitala rapporteringen, men att det nu fungerar smidigt och att de slipper rapportera dubbelt för samma projekt. Både F2 och F4 förklarar att de enbart kör för projekt som arbetar med det digitala arbetssättet så de har sluppit arbeta med systemen parallellt och kan inte uttala sig om det. Den enda som arbetar i båda systemen är F5 som dock påpekar att det inte blir något extra arbete utan att det är enkelt att byta mellan systemen.

Övergångsperioden vid en förändring kan upplevas olika lång och känslan efteråt kan skilja från person till person. Respondenterna fick uttala sig huruvida någonting har varit lätt eller svårt, om någonting hade kunnat underlätta arbetet vid övergången och om de nu i efterhand hade önskat någon förändring av implementeringen. Samtliga respondenter har inställningen att ingenting egentligen hade behövts förändras och inte heller att någonting varit speciellt besvärligt. Några av respondenterna ger tips på småförbättringar för applikationen och systemet eftersom det fortfarande sker små justeringar och förändringar, men de kommenterar också att de inte önskar någon förändring av övergångsprocessen. F5 berättar att det alltid är lite krångligt när nya saker eller system ska appliceras men att systemverktyget är så pass logiskt att inväpningsfasen var kort. F5 fortsätter med att det inte finns någonting som hade kunnat underlätta övergångsperioden utan att allt flöt på smidigt, vilket även F3 uttrycker. F2 och F4 svarar också att arbetet flöt på smidigt och hävdar att det var tack vare att applikationen är enkel att använda och att det inte finns några konstigheter med den.

Vidare till de administrativa personerna där A4 kommenterar att de hade en smidig igångsättning både eftersom verktyget är enkelt att använda och för att de började implementeringen i mindre skala. Även A5 berättar att det var bra att inte börja för stort utan att fasa in allteftersom.

Vid implementeringen fick åkerierna själva avgöra hur många förare och projekt som skulle testa att arbeta enligt det digitala arbetssättet med det nya systemverktyget, för att senare, om intresset fanns, expandera och inkludera mer personal och fler projekt.

Den administrativa personalen fick frågan huruvida denna sorts implementering eventuellt påverkat företaget positivt eller negativt. Samtliga som uttalar sig om detta svarar att det var positivt att de började implementeringen i mindre skala och att det hjälpte övergångsprocessen. A1 berättar om sina tidigare erfarenheter av att genomföra en total förändring och driftsätta hela företaget och på en och samma gång, vilket inte gått väl. Vidare förklarar A1 att kunskap måste finnas internt innan en förändring drar igång ordentligt. A2, A4 och A6 pratar om den extra tid det tar att driftsätta personal i ett nytt system och att om hela företaget hade genomgått förändringen samtidigt hade det blivit väldigt jobbigt och tidskrävande. Därför anser alla tre att det är positivt att börja i mindre skala och att det har underlättat förändringsarbetet. A5 berättar att det varit viktigt för både förare och administrativ personal att se att allt fungerade som det skulle och att det såg korrekt ut i mindre skala med enbart ett par stycken som testkörde det digitala arbetssättet. Det underlättar den överblick som behövs i början för att se att allt är i sin ordning innan en utökning sker. Respondent A2 berättar en egen teori om att det är bättre att börja i mindre skala med syfte att några enskilda personer ska reda ut om systemet eller verktyget fungerar för företaget. Om så är fallet kan de sedan internt uppmuntra till förändringen. Enligt A2 är det då enklare för eventuella skeptiker att acceptera förändringen.

4.2.5 Utformning

Följande avsnitt berör det digitala verktygets utformning och funktioner som kanske skiljer sig från den manuella hanteringen. För förarna innebär det digitala arbetssättet några färre moment i det dagliga arbetet, som samtliga förare kommenterar. De förklarar att de inte längre behöver åka till kontoren i samma utsträckning vilket har påverkat dem positivt då de vinner tid. F4 kommenterar vidare att ytterligare ett moment i den digitala hanteringen av följesedlar har strukits vilket innebär att förarna inte längre behöver leta reda på arbetsledare eller annan ansvarig som ska signera deras sedlar, något som tidigare både krävt tid och energi. Utöver detta kommenterar både F2 och F3 att själva utformningen av applikationen som de dagligen rapporterar i inte skiljer sig märkvärt från hur de gamla pappersföljesedlarna såg ut. Att det inte skiljer sig utan liknar det gamla systemet uttrycker F3 är fördelaktigt för förståelsen. Vidare berättar F1 att det är ett enkelt verktyg att förstå och enligt F2 är det nyckeln för ett nytt koncept, att det är användarvänligt. Kommentarer kring att det är smidigt att använda för förarna eftersom systemverktyget är en applikation i deras telefon och inte en särskild utrustning, kom också upp. Där uttryckte sig F2 positivt till att det är gratis för förarna att använda, vilket är ett annat förhållningssätt gällande utformningen än de tidigare digitala lösningar som funnits då förarna själva har behövt betala för utrustningen som är kopplad till företagets system.

Den administrativa personalen lägger också vikt vid användarvänligheten, något som A2, A4, A5 och A6 kommenterar. Enligt A5 är användarvänlighet nyckeln för att detta systemverktyg ska fungera, då det är smidigt och enkelt att lära sig. Vidare berättar A5 att flera förare uttryckligen har frågat om att få gå över till det digitala arbetssättet då de hört gott om det av sina kollegor.

5. Analys

I detta kapitel analyseras och utvärderas den empiri som samlats in med stöd av den teori som beskrivits i tidigare kapitel. Författaren beskriver även sina reflektioner kring studieresultatet.

5.1 Analys

Nedan kommer studiens analys som baseras på empirin och teorin att presenteras. En strukturell uppdelning har gjorts för att samband mellan analys och slutsatserna i nästa kapitel ska bli enklare att följa. Den första delen ska leda till upplysningar kring den första frågeställningen och den andra delen berör studiens andra frågeställning.

Respondenterna har haft olika lång tid att anpassa sig till det digitala arbetssättet, vilket kan påverka deras svar i förhållande till varandra. Detta har dock noterats och i analysen har hänsyn tagits till nyttjandetiden. Kommentarer kring förbättrande åtgärder för den speciella produkten har inte tagits med i analysen eftersom det inte är relevant för arbetets frågeställningar vilka är på en mer övergripande nivå och inte produktspecifika. Eftersom alla respondenterna var medvetna om att produkten nyligen utvecklats och att mindre justeringar och förbättringar skulle göras, anses det inte påverka respondenternas svar.

5.1.1 Vilka svårigheter finns vid förändringsarbetet från manuell till digital följesedel gällande inställning, motsättningar och mognad?

Enligt Sandström (2002) kan förändring kategoriseras som första eller andra ordningens förändring där den första ordningen omfattar förbättringar av det egna företaget såsom ökad produktivitet (avsnitt 3.1). Det är enkelt att se denna sortens förändring men svårare att se andra ordningens förändring som styrs av omvärldsfaktorer vars syfte är att effektivisera och möta yttre krav, exempelvis nya tekniker (avsnitt 3.1). De administrativa personerna kunde i sin första inställning se fördelar med ett digitalt arbetssätt som skulle kunna underlätta deras arbete vilket tyder på att de kunde se första

ordningen förändringsmöjligheter. Vissa av de administrativa personerna hade dessutom själva sökt efter liknande systemverktyg eller digitala system då de redan tidigare insett dess betydelse och vilka fördelar det kan ge företaget, vilket visar på förståelse för andra ordningens förändring. Detta kan bero på att den administrativa personalen i sitt dagliga arbete har mer kontakt med kunder och märker av trender och vad kunden efterfrågar. Att den administrativa personalen kunde se första ordningens förändring och i viss mån även andra ordningen innebär att de kunde se både eventuella individuella nyttor och nyttor för företaget. Som Angelöw (1991) förklarar krävs det en förbättring av den egna situationen för att människan ska se förändring som en positiv utmaning (avsnitt 3.1.1). Detta kan förklara den administrativa personalens vilja och positiva inställning initialt. Förarna var mer avvaktande och hade inte samma initiala inställning till det digitala arbetssättet. Detta kan på samma vis kopplas till första ordningens förändring där de inte kunde se vilka fördelar ändringen kunde bidra dem personligen. Dock upplever alla förare att förändringen har fört med sig förbättringar och de nu kan se första ordningens förändring. Men de kan vid tidpunkt för studiens intervju fortfarande inte se den framtida nyttan eller eventuella konkurrensfördelar för företaget vilket tyder på att andra ordningens förändring fortfarande inte uppnåtts. En nyckel kan vara att identifiera och fånga in de som sannolikt är mindre positivt inställda, det vill säga förarna, och rikta mer fokus på att de förstår både de fördelar som de kan få personligen men även förklara hur det i längden kan påverka företaget. En direkt jämförelse mellan de olika professionerna bör inte göras då de har olika arbetsuppgifter och således även har olika stor insikt gällande omvärldsfaktorer, trender och eventuella individuella fördelar. Det kan finnas en fördel i att hantera de två professionerna olika gällande den information som ges eller bara vara extra tydlig gentemot alla berörda av förändringen.

Ingen av respondenterna var direkt motståndare till övergången vilket gör att ingen upplevt en påfrestande förändring och inte heller upplevt direkt missnöje, två olika bemötanden och värderingar som Angelöw (1991) beskriver (avsnitt 3.1.1). Den administrativa personalen som var betydligt mer positivt inställd än förarna kan med sin tro på förändringen och sitt engagemang ha smittat av sig till förarna som ursprungligen inte kunde se fördelarna och var mer likgiltigt inställda. Att bygga upp positiva attityder kan göra att förändringsprocessen underlättas enligt Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) (avsnitt 3.1.1.1). Den administrativa personalens positiva inställning kan således ha skapat mer gynnsamma förutsättningar för hela förändringen.

Företagen kan också haft tur och valt rätt tidpunkt att genomgå denna sortens digitaliserande förändring nu. Som en av de administrativa respondenterna kommenterade är det en yngre stab bland förarna i dagsläget då det skett ett generationsskifte. A1, som jobbat i branschen i 10 år berättade att förändringen förmodligen inte hade uppskattats eller tagits emot på samma sätt om den hade

genomförts för några år sedan. Detta kan styrkas av att några administrativa personer kommenterade att övervägande del av motståndet har kommit ifrån den äldre generationen av förare. Det finns inte mycket mer belägg för det än att de äldre inte är intresserade av att jobba digitalt. Kanske beror det på att de i många år har jobbat manuellt, vilket har fungerat bra, i kombination med att de inte har alltför många år kvar till pensionen och inte vill behöva lära sig ett nytt system. Det skulle också kunna bero på den tekniska acceptansen, att den äldre generationen är mindre van att hantera digitala enheter och dessutom kanske inte själva äger en mobil enhet som är kompatibel med de nyutvecklade systemverktygen. Om de saknar viljan, tilltron till sig själva eller tryggheten kan det vara svårt att finna motivationen att genomgå förändringen menar Angelöw (1991) (avsnitt 3.1.1.3). Att den äldre generationens motsättning i allmänhet enbart skulle bero på teknisk acceptans är dock svårt att tro då de fördelar som respondenterna kommenterat inte tyder på detta. De kanske handlar mer om tekniskt ovana dock, men systemverktyget fick mycket positiva omnämningar som användarvänligt och enkelt vilket enligt Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) medför att inga avancerade funktioner skulle kunna skapa ett hinder (avsnitt 3.1.2). Utöver det kommenterades även att den information och de instruktioner som gavs var tillräckliga och tydliga vilket inte heller tyder på att det skulle kunna skapas förvirring för den äldre generationen. Men inte alla som hade tvivel kring förändringen från det manuella arbetssättet till det digitala var av den äldre generationen. Även F2 som är 30 år gammal hade en känsla av uppgivenhet och att förändringen skulle medföra besvär och komplikationer. Denna inställning hade F2 fastän insikten fanns om att digitalisering är nödvändigt för att företaget ska kunna hänga med i utvecklingen. Det tyder på viss förståelse för andra ordningens förändring men avsaknad av förståelse för första ordningen. För F2 och andra som varit lite negativt inställda från början har det, enligt respondenterna, enbart krävts att de provat det digitala arbetssättet för att den negativiteten ska omvandlas till positivitet. Det medför att tydliga instruktioner och enkelheten är av stort värde. De tydliga och omfattande instruktionerna i kombination med systemstödet enkelhet vid hantering verkar ha minimerat förvirring och osäkerhet vid den initiala implementeringen och således även skapat den smidiga igångsättning och övergång som respondenterna upplevt. Det blir i detta läge viktigt att fånga in de som med högre sannolikhet är negativt inställda, i detta fall förare av den äldre generationen, och ge dem de förutsättningar som de behöver. För att de ska ändra sin första inställning och acceptera en övergång till digitalt arbetssätt kan de behöva mer information gällande enkelheten, något som nog är av stor vikt för att förändringen ska accepteras. De kan behöva förstå och lita på att de själva kan hantera tekniken till skillnad från yngre förare som bemästrar tekniken men istället behöver se vilka fördelar det kan ge.

Viktigt att kommentera är att förändringsprocessen för respondenterna och åkerierna inte är slutförd. Som Angelöw (1991) skriver tar en förändringsprocess lång tid och för

att upprätthålla motivationen krävs det att individerna kontinuerligt lyckas med sitt pågående arbete (avsnitt 3.1.1.3). För de administrativa personerna kommer det innebära en fortsatt implementering av förare inom det egna företaget succesivt som fler och fler av deras projekt arbetar digitalt. Även den administrativa personalen som i dagsläget inte arbetar digitalt kommer att genomgå förändringen då målet är att åkerierna ska arbeta helt digitalt. Det blir då viktigt att denna fortsatta implementering går smärtfritt utan friktion, annars kan det skapas uppgivenhet. Den administrativa personalen kunde, som tidigare nämnts, se fler och tydligare fördelar med det digitala arbetssättet och var mer positivt inställda vilket gör dem mindre sannolika att motsätta sig förändringen, medan förarna var mer avvaktande. Det blir då ett fortsatt viktigt arbete för åkerierna att få med sig alla sina förare i det digitala arbetssättet. Naturligtvis är åkerierna beroende av kundernas och exempelvis lastbilscentralernas vilja att även de arbeta digitalt, vilket åkerierna inte nödvändigtvis kan påverka och således måste förhållas sig till. Detta skulle kunna hämma åkeriernas egen digitalisering men vikt bör ändå läggas på att de egna medarbetarna i så stor utsträckning som möjligt arbetar digitalt. Vid det arbetet är det en stor fördel att respondenterna berättar att förare uttryckligen bett om att få övergå till det digitala arbetssättet. Detta gäller främst den yngre generationen som vill arbeta digitalt och som hört av sina kollegor att det fungerar bra. Detta scenario kan delas upp i två delar. Först gäller det att den yngre generationens förare är ivriga att övergå till digitalt arbetssätt då de generellt är mer tekniskt vana och uppvuxna med teknik, något som både administrativ personal och förare nämnde. Detta kan jämföras med det som tidigare nämnts, att den äldre generationens förare är mindre intresserade av digitalt arbetssätt och kanske inte heller vill gå med att på att genomgå förändringen som A5 kommenterade (avsnitt 4.2.1). Men förutom dessa ytterligheter är det viktigt att inte glömma bort generationen däremellan och hur de eventuellt ställer sig till förändringen. Alla förare som var med i studien var mellan 23 år och 35 år, vilket inte täcker in de som är i fyrtio- och femtioårsåldern. Individer i denna generation kan både vara tekniskt ovana men även väldigt insatta i dagens teknik. När implementeringen av det digitala arbetssättet för individer i denna generation sker är det nog återigen viktigt med tydliga instruktioner. Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) förklarar att utbildning och stöd är viktigt vid uppstart då det handlar om att tänka om och arbeta efter nya mönster (avsnitt 3.1.2). Alla som genomgår en förändring är i behov av instruktioner men extra vikt bör kanske läggas på utbildning för att denna generation ska vilja genomgå förändringen. Den andra delen av scenariot som har uppstått, att förare önskar att övergå till det digitala arbetssättet, beror på att de hört rykten från sina kollegor. Detta visar värdet av det första bemötandet, vad som då förmedlas och hur det följaktligen värderas. De personer som inte sedan tidigare haft någon kunskap kring det digitala arbetssättet har helt plötsligt en tillräckligt positiv attityd för att självmant ta initiativ att genomgå förändringen. Som Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) förklarar kan det ofta medföra att människors attityder utsätts för press vid förändring när olika element av deras vardagliga arbete ändras vilket kan medföra att inställning

och attityder lutar åt det negativa hållet (avsnitt 3.1.1.1). Men trots detta har individer valt att själva önska förändringen vilket tyder på att den inställning som skapats genom ryktesspridning internt i företaget har inspirerat. En viktig förutsättning för att detta ska ske är att nyttjarna är fortsatt nöjda med hur det digitala arbetssättet fungerar och inte bara hur den första implementeringen verkade. Någoting som respondenterna kommenterade var det stöd de fick vid den första implementeringen, som de även fortfarande har vid uppkomst av problem eller frågor angående hanteringen av systemverktyget. Detta stöd talar respondenterna varmt om och vikten av det verkar vara stort. Stödet och känslan av att det alltid finns någon att fråga, som dessutom är enkel att kontakta verkar vara en stor anledning till att respondenterna är fortsatt nöjda och positiva under den första tidens användning. Självklart krävs det också att systemverktyget i allmänhet fungerar som tänkt för att användarna ska tala gott om det överhuvudtaget.

Den administrativa personalen fick frågan huruvida de ser någon framtid i att arbeta med det digitala arbetssättet och samtliga var överens om att de vill utöka och fortsätta förändringsprocessen. Det innebär att de tror på just detta digitala systemverktyg eller generellt på denna sorts verktyg som är anpassat efter BEAst. De administrativa personerna kunde se fördelar och nyttor med detta arbetssätt i början av förändring, vid tiden för studiens intervjuer samt i framtiden. Det är viktigt att de som ska genomföra förändringen, det vill säga den administrativa personalen som ska driftsätta resterande förare och administrativ personal i företagen, har en fortsatt positiv attityd. Om de skulle börja tvivla på det digitala arbetssättet kan en negativ stämning och inställning spridas med motsättningar och negativ attityd som följd. Därför är det fortsatt viktigt att det finns stöd och hjälp att få från systemutvecklarna under hela förändringsprocessen tills alla rutiner och alla möjliga frågor och problem har lösts.

5.1.2 Vilka fördelar ger en digital följesedel för individen, företaget och branschen och hur kan systemleverantörer sänka tröskeln vid övergången till det digitala?

De nya digitala systemverktygen som är kopplade till branschstandarderna bildar en gemensam plattform med enhetligt språk och standarder som Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) förklarar (avsnitt 3.1.2). Detta skapar förutsättningar för att en digital förändring faktiskt ska ge de fördelar som utvecklingsföretag och skaparna av den digitala standarden berättar om. Nedan kommer de fördelar som respondenterna berättat om att analyseras utifrån tre olika perspektiv; individen, företaget och branschen. Därefter kommer de faktorer som sänker tröskeln för åkerierna att övergå till ett digitalt arbetssätt att diskuteras och analyseras.

De individuella fördelarna är enklast att märka och således var de individuella fördelarna även flest och mest kommenterade av respondenterna. Den administrativa personalen berättade om fördelar gällande tid, kontroll och handstil där de olika delarna påverkar varandra och där de ibland flyter samman. Tidsvinst erhålls då det digitala arbetssättet automatiserar det manuella hanteringssättet skriver BEAst (BEAst 6 u.å.) (avsnitt 3.2.2), vilket respondenterna bekräftar. Den administrativa personalen ser tidsvinster i många olika delar av processen och det verkade som att denna del väger tyngst när de berättar om fördelarna som de ser med det digitala arbetssättet och den digitala hanteringen av följesedlar. De berättar om tidsvinster i förebyggande syfte då de kan korrigera fel i förväg tack vare bättre kontroll och de berättar även om tidsvinster i deras egen hantering av arbetsrapporter som kommer in då de är digitalt skrivna och inte handskrivna. En positiv spiral som skapas blir speciellt då den administrativa personalen kan ha bättre överblick i det digitala systemet och således undvika kommande fel. Då kan korrigeringar göras innan det ens skickas in av förarna och mycket tid kan sparas eftersom en senare diskussion om riktigheten kan undvikas. Den andra tidsbesparingen återfinns i själva hanteringen av arbetsrapporterna som skickas in av förarna. Då de är digitalt skrivna är de lättare för den administrativa personalen att granska, både eftersom de är strukturerade och organiserat uppställda men även eftersom de inte är handskrivna. Utöver den enklare hanteringen finns tidsvinst även då en diskussion med förare undviks. Vidare ger det digitala arbetssättet bättre kontroll för den administrativa personalen då de lättare har överblick över alla pågående projekt och kontinuerligt kan kontrollera att allting stämmer, som tidigare nämnts. De får bättre kontroll då förarna rapporterar in oftare vilket också gör att fel kan identifieras tidigare och undvikas, något som branschorganisationen trycker på som en av fördelarna med BEAst NeC (avsnitt 3.2.2). Gemensamt med nämnda fördelar och hur de påverkar den administrativa personalen är att deras dagliga arbete underlättas. Det är intressant att kommentera de delar som de slipper hantera efter övergång till det digitala arbetssättet. Den administrativa personalen kommenterade att de slipper ringa till förare och i efterhand ifrågasätta både deras rapporterade jobb samt klargöra deras handstil för att undvika fel. Det kan tänkas att dessa samtal varken är trevliga att göra eller att få som förare, vilket underlättar för båda parter. Den administrativa personalen kan fortfarande behöva ringa till förare om de ser någonting i sitt system som de anar är inkorrekt men då är det tätt inpå i tiden och det är förmodligen enklare att lösa än om felet kommer upp långt senare. Men den administrativa personalen behöver inte längre hantera ett mindre trevligt moment på samma sätt längre, samtidigt som de sparar tid i processen.

De individuella fördelar som förarna kommenterade var även den tid, kontroll och handstil men även hur de påverkas annorlunda och finner fördelar på andra sätt. Tidsbesparingarna som förarna ser är kopplade till den tid de slipper köra till kontoren för att lämna sina följesedlar då dessa med det digitala arbetssättet istället kan skickas. Det innebär att förarna kan komma hem tidigare eller jobba längre beroende på om den

tiden ingår i arbetsdagen eller ej. Hur som helst kan de antingen få komma hem tidigare vilket troligen alla mår bra av eller så får de en mer effektiv arbetsdag vilket i längden gynnar företaget. Detta är två positiva fördelar som skapas av tidsvinsten genom att digitalisera processen. En annan tidsvinst som kommenterades var att förarna slipper jaga underskrifter, vilket tros kunna vara ett stressmoment om det är en stor arbetsplats. Dessa tidsvinster och den digitala hanteringen innebär att moment i förarnas arbetsdag tas bort, vilket gör att de kan lägga mer av sin arbetsdag på själva arbetet och således ökar deras effektivitet. Detta är även någonting som Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) beskriver som ett resultat då det vid digitalisering skapas nya handlingsmönster och arbetsuppgifter kan omorganiseras (avsnitt 3.1.2). Vidare kommenterade även förare att det digitala arbetssättet ger bättre kontroll. I det digitala systemet rapporteras varje dags arbete vilket gör att de slipper komma ihåg när rapporterna ska skicka in. Det kan kännas skönt att få rapporterat sina jobb och inte riskera att glömma bort vilken dag de ska lämnas in, vilket F4 berättare (avsnitt 4.2.3). Om de glömmet att skicka in sina rapporter kan det straffa sig då företaget inte kan fakturera kunden och i längden kan det innebära att förarna inte får sina pengar. Det behöver inte vara så dramatiskt men att få rapporterat in efter varje dag och få det överstökad uppfattas som positivt av förarna. Här påverkar den enkelhet och användarvänlighet som tidigare nämnts i förbifarten och spelar stor roll. Förarna ser inget problem med att rapportera varje dag istället för mer sällan, fastän det på ett sätt blir mer jobb. Hade detta rapporteringssystem varit omständligt och krångligt hade denna del av förändringen och det digitala arbetssättet kunnat vändas till någonting negativt. Rapporteringen är en viktig del av förarnas arbete, det är det som konfirmerar att de utfört beställt jobb och det är grunden för fakturaunderlaget. Om denna del hade uppfattats negativt hade förändringen troligtvis inte mottagits lika väl, med motsättningar och klagomål som resultat. Ytterligare en fördel som förarna kommenterade var att få rapportera digitalt och inte behöva skriva för hand. De såg inte nödvändigtvis någon tidsvinst i att rapportera digitalt men att det var mer bekvämt och att det underlättar för dem personligen. Det kom även kommentarer från förarna att den administrativa personalen inte längre behöver ringa för att ifrågasätta det som skrivits. Ett tillägg till det är att både den administrativa personalen och den utvecklingsansvariga personen på fallföretaget som var med i förstudien kommenterade att det finns en del personer i branschen och framförallt i förarprofessionen som har läs- och skrivsvårigheter. Det verkar underlätta deras vardag att rapportera in digitalt jämfört med att behöva skriva för hand.

Nästa steg är att titta på vilka fördelar denna förändring och övergång till digitalt arbetssätt har gett de medverkande åkerierna i studien. Några administrativa personer kommenterade att det ännu var för tidigt för att kunna se och uttala sig om fördelar för företaget, vilket är förståeligt. Förutom det kommenterades det av andra respondenter att det är svårt att avgöra vilka fördelar som företaget kan ta del av då vissa av åkerierna inte genomgått förändringen i en stor omfattning ännu. De har överlag enbart övergått

till att arbeta digitalt med 20–30% av deras verksamhet. Den enda som uttryckligen kunde se fördelar för företaget var A2 vars företag övergått till det digitala arbetssättet med 78 % av verksamheten (avsnitt 4.2.3). Det är intressant att fastän majoriteten av den administrativa personalen inte kunde se direkta fördelar för företaget så är alla ändå överens om att de vill utöka och fortsätta att driftsätta fler förare i fler projekt. Det tyder på att det digitala arbetssättet tillsammans med systemverktyget fungerar så pass bra att fördelarna för företaget inte behöver vara så tydliga. De förstår att det är viktigt att bemöta den tekniska utvecklingen vilket är den andra ordningens förändring som Sandström (2012) förklarar (avsnitt 3.1). Samtidigt ser den administrativa personalen de individuella fördelarna men de behöver inte se företagets fördelar för att de ska tro på förändringen i sin helhet. De fördelar som trots allt påverkar företaget är fördelar som respondenterna inte direkt själva uttryckte men som ändå påverkar åkerierna. Respondent A6 kommenterade att den tid som sparats kan läggas på någonting annat som är viktigare (avsnitt 4.2.3). Några respondenter kommenterade även att de kan fakturera fortare med det digitala arbetssättet då förarnas rapporter kommer in tidigare, vilket ger bättre likviditet. Detta är tydliga exempel på företagets fördelar vilket i framtiden kommer resultera i att åkerierna kan bli mer effektiva då de lägger mindre tid på någonting som kan undvikas och som endast kostar pengar. Men att den administrativa personalen ska kunna se detta själva efter en kort tids digitalt arbete är kanske inte heller sannolikt. Ett positivt resultat blir således att den administrativa personalen inte nödvändigtvis behöver kunna se företagets fördelar för att tro på förändringen samtidigt som företaget ändå får del av de fördelar som trots allt finns.

Ett tillägg är att en del respondenter kommenterade att de skulle kunna se att fördelar för företaget kan komma i framtiden, både då det egna företaget utökat sin egen verksamhet mer digitalt i kombination med att fler företag i branschen övergår till digitala arbetssätt. Just nu arbetar en del företag digitalt men majoriteten har inte genomgått denna förändring ännu. Såsom branschföreträdaren förklarade kan det bero på att ingen vill vara först ut och prova det digitala arbetssättet utifall att det skulle visa sig vara ineffektivt eller inte helt genomarbetat (avsnitt 4.1). Dock verkar det sprida sig och en stadig ökning av företag som väljer att övergå till det digitala arbetssättet kan nog förväntas i framtiden.

En annan fördel som både administrativ personal och förare kommenterade är kopplad till den digitala rapporteringen i förhållande till den manuella då förarna skriver förhand. Förutom att det är enklare för en del förare att skriva digitalt och för den administrativa personalen att läsa så minskas även antal fel, vilket påverkar företaget. Det är en av de fördelar som BEAst framhäver, att fel och störningar minskar genom att arbeta digitalt (BEAst 6 u.å.) (avsnitt 3.2.2). Detta är någonting som både den administrativa personalen och förare kommenterade och uttryckte sig positivt kring. Som tidigare nämnts i analysen, behöver inte längre den administrativa personalen ringa och fråga

vad som står på de inlämnade följesedlarna, vilket tar onödig tid. Även risken minskar att deras tolkning av förarnas siffror blir fel som i längden resulterar i returnerade fakturor. Med den digitala hanteringen kan denna sortens fel inte uppkomma vilket medför att både den tid som lagts på detta moment samt felmarginalerna minskar. Dock ska det tilläggas att ett nytt sorts fel har uppkommit med det digitala arbetssättet i takt med andra som har försvunnit. Som A1 beskriver kan det hända att förarna rapporterar in fel vilket kan resultera i att faktureringen följaktligen också blir fel (avsnitt 4.2.3). Dock är samma respondent övertygad om att det är initiala fel innan rutiner har kommit på plats samt att förarna kommer lära sig hur de ska rapportera korrekt. Men faktum kvarstår att företagen under övergångsperioden måste lägga mer tid på att kontrollera förarnas rapporter och samtal kanske ändå behöver ringas för att fråga om förarna tänkt rätt. Det ska dock tilläggas att detta förmodligen bara är ett problem som tar tid i övergångsperioden och inte när digitaliseringen är helt genomförd. Det bör också kommenteras att eftersom de andra samtalen som kontrollerade ottydligt skrivna följesedlar och inkorrekt skrivna arbeten inte längre existerar, kan det ändå betyda att det jämförelsevis spenderas mindre tid på kontroll i det initiala förändringsskedet än innan förändringen skedde. I längden kommer det i alla fall resultera i färre fel jämfört med det manuella arbetssättet samt mindre spenderad tid på att korrigera eller reda ut fel.

Det finns en del fördelar som gynnar branschen fastän inte alla respondenter varken kunde se eller kommenterade dem. Det omfattar ett mer övergripande perspektiv och är inte baserat på det egna företaget, vilket var varför respondenternas svar även var av lite abstrakt karaktär och inte enbart konkreta exempel. Det var inte så många av respondenterna som uttalade sig om fördelar eller effekter för branschen. Det skulle kunna bero på att en del inte kunde se effekter som komma skulle för det egna företaget än, vilket gör det ännu svårare att se fördelar eller effekter för branschen. Dock resonerade A1 att om de i sitt företag kan spara administrativ tid och pengar genom att övergå till det digitala arbetssättet, borde även deras kunder kunna gynnas av samma fördelar. Detta är ett resonemang som kan breddas och omfatta hela branschen. Ju fler nya företag som ansluter sig till det digitala arbetssättet desto fler företagen som redan arbetar digitalt kan expandera den digitala delen av sin verksamhet. Åkerierna som är med i studien har kommenterat att de bromsas av lastbilscentraler eller kunder som inte vill övergå till det digitala arbetssättet ännu vilket gör att de inte heller kan övergå helt utan måste fortsätta hantera vissa delar manuellt. Det i sin tur medför att åkerierna inte kan ta del av alla de fördelar som finns. Det gäller inte bara delen med följesedlar och orderkvitton som denna studie undersöker, utan hela branschen. Ju fler delar av byggbranschens processer som blir digitala och som sammankopplar processer med gemensamt språk, desto större kan nyttorna bli för alla inblandade.

Någonting som A1 kommenterade var att en arbetsplats som arbetar digitalt och som är med i den utveckling som sker världen över, är en mer attraktiv arbetsplats (avsnitt 4.2.3). Tolkningen är att det riktar sig till den yngre generationen som ska påbörja sitt arbetsliv. Det är de individerna som tidigare nämnts som positivt inställda till teknik och som är ivriga att få arbeta digitalt. Det har nu alltså nått en nivå då det manuella arbetssättet kan ses som gammalmodigt och utdaterat, vilket är en stor skillnad jämfört med tidigare då det knappt fanns något digitalt system som sammankopplade olika aktörer i branschen. Det skulle tekniskt sett kunna ses som en nackdel för företagen att inte erbjuda ett digitalt arbetssätt. Byggbranschen ligger fortfarande efter i förhållande till andra branscher vilket Visma (2018) redovisar men som Siemens (2018) rapporterar förväntas digitaliseringen öka vilket detta uttalande från respondenten A1 indirekt verkar bekräfta (avsnitt 3.2.1). Om åkerierna börjar se det som en nackdel att arbeta manuell och att deras arbetsplats då blir mindre attraktiv för unga, betyder att det blivit en självklarhet och bevisligen är branschen på god väg att uppfylla de förväntningar om digitalisering som finns. Några administrativa personer kommenterade också att företaget kan få en konkurrensfördel gentemot de åkerier som enbart jobbar manuellt då kunder ibland önskar digitalt arbetssätt, samt att detta förekommer allt oftare. Det tyder på att branschen inte står inför digitaliseringen utan att den redan är här.

En annan fördel som påverkar branschen och som förarna identifierade var hur de påverkar miljön vid manuell hantering av följesedlar och med det digitala arbetssättet. Det är även någonting som BEAst lyfter fram som fördelar med det digitala arbetssättet, att det både skrivs ut mindre papper och körs färre mil vilket påverkar miljön positivt (BEAst 6 u.å.) (avsnitt 3.2.1). Dessa två aspekter kommenterade även förarna som fördelar. De kunde se helheten och att det kan innebära besparingar för miljön och företaget om de inte behöver köra lika mycket heller använda lika mycket papper. De var intressant att ingen av de administrativa personerna lade någon vikt vid detta vilket tyder på att människan kan se hur hon själv påverkas och vilka fördela som gynnar henne själv men har svårt att sätta sig in i andras situation.

Sista delen att analysera berör hur systemleverantörerna kan sänka tröskeln vid övergången till det digitala. Det är ett omfattande område och kommer att brytas ner i mindre delar vilka ändå påverkar varandra. Förändring innebär nya tankemönster och vanor och målet med en förändring av detta slag blir att genomgå den så smidigt som möjligt med samtidigt en så liten negativ påverkan som möjligt.

En faktor som veckor har hjälpt respondenterna och således åkerierna att genomgå denna förändring så smidigt som möjligt är den information och de instruktioner som getts i kombination med det stöd som fortsatt ges vid behov. Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) skriver att det är av stor vikt att det vid uppstart utbildas och informeras om nya

tankemönster och system (avsnitt 3.1.2). Samtliga respondenter kommenterar på ett eller annat sätt att den information som gavs var tillräcklig för att förstå de funktioner som vederbörande skulle komma att använda. Utan tillräcklig information kan det lätt skapas förvirring och osäkerhet. Som Angelöw (1991) beskriver kan känslan av trygghet göra att en tilltro till förändring och initiativ till förändringsarbete skapas (avsnitt 3.1.1.3). I motsatts till det, kan det skapas en ovilja och ett motstånd till förändring om individerna inte förstår nya moment eller system. Då information och instruktioner är den första kontakten med förändringen som åkerierna och deras anställda möter är det viktigt att den är omfattande och riktad till målgruppen. Det är viktigt att tänka på språkbruk och uttryckningssätt som Alvesson och Sveningsson (2014) skriver (avsnitt 3.1.1.2), vilket är någonting som utvecklingsföretaget har lyckats med. Respondenterna tycker att informationen har varit tydlig och instruktionerna har varit enkla att förstå. Vidare kommenterade respondenterna att det stöd som de fick i början och som de fortfarande får är av stor vikt. Som F2 kommenterade kan viljan att genomgå en förändring mattas av om det är svårt att få kontakt och få hjälp (avsnitt 4.2.4). Den förändring som åkerierna går igenom är väldigt omfattande. Det handlar inte om att ändra från ett manuellt system till ett annat eller från ett digitalt system till ett annat. Det rör sig om en väldigt stor förändring som såldes även för med sig många frågor. En stor anledning att förändringarna har varit så smidiga och smärtfria tros vara en följd av det stöd som hela tiden finns på plats för alla att höra av sig till. Både förare och administrativ personal kan enkelt få direkt kontakt med någon som snabbt kan svara på deras fråga eller lösa det uppkomna problemet. Exempelvis behöver förarna inte först fråga den administrativa personalen som sedan i sin tur frågar support. Den direkta kontakten verkar betyda väldigt mycket för respondenterna och de uttrycker sig alla väldigt positivt om den hjälp de får. En annan del som hänger ihop med att respondenterna är nöjda med den information och de instruktioner som de fick och känslan av att detta var tillräckligt, verkar bero på att det inte behövdes så mycket information. Den administrativa personalen kommenterade att enkelheten gjorde att det varken behövdes mycket instruktioner eller tid för att förstå och lära sig det nya systemverktyget. Förarna kommenterade på samma vis att kombinationen av bra instruktioner och ett enkelt och logiskt uppbyggt systemverktyg gjorde att det inte behövdes mycket tid för inläring. Känslan av att inte behöva lägga mycket tid för att sätta sig in i de nya tankemönstren eller handlingsmönstren verkar respondenterna tycka är väldigt skönt och positivt. Det är främst två saker som denna behagliga känsla och positiva attityd tycks bero på. Den första är att den korta inlärningsfasen är positiv då de varken ville eller hade tid att lägga lång tid på inläring. Den andra delen grundar sig i förändringsviljan och i detta fall i självförtroendet som Angelöw (1991) skriver om, avsnitt 3.1.1.3. Samtliga respondenter utstrålade ett självförtroende av att de inte behövt lägga ner så mycket tid på att lära sig utan att de förstod och litade på sin egen förmåga att lyckas.

En annan del som verkar ha hjälpt åkerierna i studien att genomföra förändringen är att de alla har börjat i mindre skala. Flera av de administrativa personerna kommenterade att motsatsen till hur de implementerade arbetssättet och systemverket, det vill säga att genomföra hela förändringen på samma gång, inte hade fungerat. A1 kommenterade att försök gjorts förut med resulterade i mindre bra resultat (avsnitt 4.2.4). På samma vis berättade flera andra av de administrativa personerna att om alla förare hade behövt driftsättas på samma gång, hade det krävts enormt mycket tid och som följd hade de administrativa personerna inte kunnat genomföra sina vanliga arbetsuppgifter som då hade blivit lidande och resulterat i att den dagliga verksamheten inte hade fungerat. Denna del påverkar bara den administrativa personalen eftersom förarna inte har någon direkt kontakt med någon annan på samma sätt och således var det bara den administrativa personalen som uttalade sig angående vad de tyckte om implementeringens omfattning. De uttryckte sig väldigt positivt angående att börja i mindre skala och de berättade att det hjälpt dem att genomföra förändringen. Som Angelöw (1991) skriver är delaktighet en del som ökar förändringsviljan hos de medverkande i förändringen och att viljan ökar om de har inflytande och möjlighet att påverka förändringsprocessen (avsnitt 3.1.1.3). Detta scenario är precis vad de medverkande åkerierna i studien har förklarat. De talar positivt om hur de fått välja i vilken omfattning de velat genomföra förändringen och att de själva fått känna efter så att allting fungerat som det ska innan de utvidgar. Att de själva får hålla i stafettspinnen och avgöra när de är redo att utöka den delen av sin verksamhet som arbetar med det digitala arbetssättet, verkar ha betytt otroligt mycket både för känslan och inställningen. Om individerna som genomgår en förändring inte håller med om att de mål som sätt upp eller den förändring som sker ligger i företagets intresse kan motstånd skapas som Alvesson och Sveningsson (2014) beskriver (avsnitt 3.1.1.2). Åkerierna i studien har fått avgöra om de vill genomgå förändring och om det är rätt beslut för det företaget att ta, i kombination med att de själva har fått välja vilken omfattning de vill genomföra förändringen. På detta vis känner åkerierna att de har kontroll och att initiativet kommer internt från företaget vilket tros vara en anledning att förändringen varit lätt att genomföra och denna hantering av implementeringen sänker tröskeln för företag att genomföra förändringen och hantera den. Det kan också minska motstånd från skeptiker om initiativet kommer internt från företaget istället för om ett utomstående företag skulle bestämma hur förändringen ska ske. Ett scenario som dock skapas då åkerierna själv får välja vilken omfattning de vill utvidga sin verksamhet är att de tvingas arbeta i båda systemen samtidigt. Hade de valt att implementera det digitala arbetssättet för hela företaget på samma gång hade inte detta scenario uppkommit. Det har dock varken skapat förvirring eller negativitet som följd och ingen av respondenterna är negativa till att arbeta med båda systemen parallellt. Både förare och administrativ personal som arbetar med båda systemen tycker att det är smidigt att växla emellan dessa och att det inte skapas något extraarbete och således verkar det inte ens vara något problem att identifiera.

En annan del som kan skapa bekymmer för de som genomför förändringen är det dubbelarbete som kan uppstå innan de medverkande litar på systemet och vet att allting fungerar som det ska. Dubbelarbete medför att extra tid behöver läggas på att både arbeta med två system samtidigt för samma projekt samt att extra tid behöver läggas på att jämföra och kontrollera riktigheten. Den administrativa personalen förklarade att de arbetade dubbelt under en kortare tid, någon vecka, för att säkerställa att allting rapporterades in som det skulle innan de litade på systemet och övergav den manuella hanteringen av följesedlar. På samma vis förklarar förarna att de under en kortare tid både skrev manuella följesedlar och rapporterade in digitalt men att de snabbt förstod hur de skulle rapportera in rätt och då kunde överge det manuella sättet. Ingen av respondenterna beskriver denna tid negativt utan förklarar att de själva ville se till att allting fungerade samt att de relativt fort kunde avveckla den manuella hanteringen. Det verkar finnas en positiv inställning att tiden för dubbelarbete var tämligen kort och att de själva hade kontroll när de ville överge det gamla systemet. En förutsättning för denna korta tids dubbelarbete är självklart att det inte heller dök upp några stora problem eller komplikationer, vilket annars hade kunnat ge en helt annan bild av den perioden. Respondenterna är istället nöjda med den tid de arbetade dubbelt. Det är nog viktigt för genomförandet av en sådan förändring att det inte blir en alltför långdragen process att arbeta dubbelt. Tar det mer tid och uppkommer problem och strul med rapporteringen eller någonting annat så kan det lätt skapas missnöje.

En stor faktor som påverkat åkerierna i studien, och som sänkt tröskeln vid övergången att arbeta digitalt, är systemverktygets utformning. Det gäller olika delar av utformningen som tillsammans är en bidragande faktor till att det varit så enkelt för åkerierna att implementera och genomföra förändringen. Systemverktyget är kopplat till BEAst och arbets sättet medför således en bestämd arbetsgång men den utformning som utvecklingsföretaget tagit fram är speciellt framtaget av det företaget. Det som respondenterna genomgående berömmar är enkelheten och användarvänligheten. Utöver det berättade någon förare att det digitala sättet de rapporterar är likt det gamla sättet att skriva manuella följesedlar, vilket underlättade förståelsen. Som utvecklingsansvarig på fallföretaget i förstudien förklarar krävs det användarvänlighet och egentligen så lite förändring som möjligt för att det ska bli så enkelt för användarna som möjligt att ta till sig (avsnitt 4.1). Som Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) beskriver är det viktigt att sträva efter enkelt användande med fokus på få funktioner och på tekniskt ovana personer för att tekniken ska accepteras (avsnitt 3.2.1). Samma författare förklarar att det kan skapas missförstånd om utvecklare tar fram lösningar som de tycker är logiska men som blir svåra att använda i praktiken. En följd av detta kan bli att användarna tvingas överge inarbetade logiker som finns för företaget eller branschen och istället anpassa sig efter ett helt nytt system. Respondenterna beskriver inte dessa delar som något problem utan de lyfter istället fram motsatserna med positivitet. F1 förklarar att systemverktyget är logiskt och att det enbart krävs några

enstaka knapptryck vilket visar på enkelhet, förarna beskriver också att systemverktygets layout liknar följesedlarnas utformning och handlingsmönster (avsnitt 4.2.5). Enkel och logisk utformning har även bidragit till den korta inväpningsfasen och minimerat förvirring vilket således blir en viktig del av den enkla och smidiga implementeringsfasen.

Värt att tillägga är att det digitala arbetssättet i allmänhet, och inte nödvändigtvis det använda systemverktyget, bidrar till att färre moment för förarna behövs. Som Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) beskriver kan tekniken och nya handlingsmönster leda till att arbetsuppgifter eller moment inte längre behövs (avsnitt 3.1.2), vilket är fallet vid övergången från manuellt till digitalt arbetssätt. Förarna kommenterade att de inte längre behöver åka till kontoren lika ofta för att lämna sina följesedlar utan att de kan rapportera in det digitalt med det nya arbetssättet. Detta gör att de kan få antingen mer fritid eller en mer effektiv arbetsdag beroende på hur de utnyttjar denna extra tid. Hur som helst påverkas alla förare positivt av detta, vilket kan vara en bidragande faktor att de uppskattar det nya arbetssättet. Detta har således ingenting med det utvecklade systemverktyget att göra men bidrar med ett positivt helhetsintryck ändå.

Sist bör det även kommenteras att det systemverktyg som åkerierna i studien använder är gratis för förarna att ladda ner i sina smarttelefoner medan företaget centralt betalar för att använda tjänsten. Det kommenterade förarna som positivt, att de slapp investera i något verktyg för att kunna använda det digitala arbetssättet och systemverktyget som företaget valt att använda. Ett krav för användande är dock en smarttelefon så helt förutsättningslöst är det ej. Detta var ett av argumenten som respondenter förklarade varför vissa av den äldre generationen inte var intresserade av att arbeta digitalt, eftersom de inte själva ägde en smarttelefon. För dessa personer blir det då en investering att övergå till det digitala arbetssättet om de inte möjligtvis skulle kunna få låna en telefon av det egna företaget. Både branschföreträdaren och utvecklingsansvarig på fallföretaget som var med i förstudien pratade om kostnader och hur investeringar kan skapa ett hinder (avsnitt 4.1). Den minskade kostnaden för förarna borde sänka tröskeln för dem att genomgå förändringen och minska eventuellt motstånd baserat på kostnadsfrågan. Det kan också sänka tröskeln mentalt då det inte finns någonting att förlora om ingen investering krävs. Branschföreträdaren berättar att företag sedan tidigare kan ha investerat i exempelvis handdatorer som förarna själva måste betala av, vilket kan minska intresset och viljan att investera i ytterligare någon digital enhet (avsnitt 4.1).

Ett övrigt tillägg är att ingen av respondenterna gav några speciella förslag på förbättringar vid implementeringen eller för den första tid som de arbetat med det digitala arbetssättet och systemverktyget. Respondenterna kommenterade några justeringar av systemverktygets utformning som skulle kunna förbättra ytterligare men

uttryckte att det inte funnits några problem under förändringen. Eftersom några av respondenterna genomförde implementeringen för mer än sex månader sedan finns det dock en risk att deras svar kring den initiala inställningen är förvrängd och att inte alla detaljer är lika klara efter en tid. Dock talade respondenterna väldigt tydligt om sina tankar och upplevelser initialt vilket gör att det inte anses utgöra något problem för de svar som de avlade. Hade det uppkommit problem under förändringsprocessen är det också med stor sannolikhet säkert att respondenterna hade kommit ihåg detta och kommenterat det. Det ska tilläggas att om inte respondenterna hade varit lika nöjda med förändringen som de verkade vara hade även deras svar varit betydligt annorlunda. Exempelvis hade viljan att utöka och driftsätta fler personer i det digitala arbetssättet inte fått samma positiva respons. Dock verkar det som att systemleverantören har valt rätt väg att gå gällande tillvägagångssätt vid implementering och utformning för att så många som möjligt ska känna sig bekväma och underlätta för allas förändringsprocess.

5.2 Kvalitet

För att examensarbetets resultat ska vara av värde och till användning är validitet, reliabilitet och generaliserbarhet viktigt att beakta varför dessa tre faktorer kort kommer diskuteras tillsammans.

5.2.1 Validitet & reliabilitet & generaliserbarhet

Validiteten har styrkts då studiens intervjuer spelades in vilket har gjort det möjligt att i efterhand kunna lyssna på intervjuerna för att höra respondenternas svar ordagrant och även lyssna på tonläge samt tolka eventuella tveksamheter eller tystnader. Det finns dock en risk att ta i beaktning vilken är sanningen i det respondenterna svarat. De skulle kunna ljuga om sina erfarenheter, upplevelser och tankar men det anses inte troligt. Respondenterna valde i vissa fall att inte svara då de kände att de inte skulle kunna uttrycka sig korrekt vilket tyder på att resterande svar är sanningsenliga. Vidare skulle validiteten kunna vara osäker om respondenterna tolkar frågorna fel vilket skulle resultera i att empirin inte vore riktig. För att undvika detta problem och för att stärka validiteten ställdes kontrollfrågor vid vissa tillfällen för att säkerställa att respondent och intervjuare talade om samma sak.

Reliabiliteten bedömer huruvida svaren hade varit desamma om studien upprepats en annan gång (Wallén 1993) (avsnitt 2.5). Reliabiliteten är svår att bedöma eftersom den sociala situationen inte går att återskapa, vilket är en svaghet för studien. För att ändå kontrollera reliabiliteten formulerades antingen två liknande frågor eller ställdes en

kontrollfråga för bedömning av reliabiliteten. Respondenterna hade vid intervjutillfället använt det digitala arbetssättet olika länge och således kommit olika långt i sin förändringsprocess. Detta anses dock inte var negativt utan kan var en styrka då det ger en bättre bredd på resultatet. Frågorna utformades för att fånga både inställning initialt och efter viss tids användning för att täcka in en bättre helhet av förändringsarbetet fastän fokus låg på den initiala inställningen.

Generaliserbarheten berör huruvida samma resultat erhålls ifall studien skalas upp eller utförts i en annorlunda situation (Wallén 1996) (avsnitt 2.5). Wallén (1996) menar att det inte går att applicera lika höga krav på generaliserbarhet vid en kvalitativ studie utan de faktorer som kan komma att påverka generaliserbarheten istället bör diskuteras. Respondenterna var spridda över södra Sverige vilket anses täcka in den geografiska aspekten om studien hade återskapats någon annanstans. Respondenterna kommer även ifrån fem olika företag vilket stärker generaliserbarheten på så sätt att resultaten kan förväntas vara samma om andra företag hade tillfrågats.

6. Slutsats

I det avslutande kapitlet besvaras studiens frågeställningar och slutligen ges förslag på vidare studier.

Vilka svårigheter finns vid förändringsarbetet från manuell till digital följesedel gällande inställning, motsättningar och mognad?

Studien visar på att det finns skillnader i inställning till det digitala arbetssättet, något som påverkar eventuella motsättningar och samtidigt påverkas av individens digitala mognad. Dessa tre delar påverkas och beror således på varandra. Den digitala mognaden är hög och således har denna del inte direkt bidragit till några svårigheter. Det beror på att den yngre generationen och även de som är i medelåldern idag är tekniskt vana. De som dock skapar problem är de äldre personerna, baserat på respondenternas svar då ingen ur den äldre generationen intervjuades. Men den tekniska mognaden handlar inte enbart om att hantera teknik i allmänhet, det berör även hanteringen av de verktyg som erhålls. Det systemverktyg som respondenterna använt är användarvänligt, logiskt och enkelt att både förstå och använda vilket förebygger eventuella problem för de som är mindre tekniskt vana. Således spelar enkelheten och användarvänligheten en avgörande roll för de som placeras i mitten av skalan från tekniska vana till tekniskt ovana.

Respondenterna uttryckte både motsättningar mot förändringen och motsatsen, viljan att övergå till det digitala arbetssättet, något som var förvånande. Motsättningarna bygger till viss del vidare på den tekniska mognaden och skapas hos de som inte känner sig bekväma med tekniken eller inte litar på att de kan hantera den. Utöver detta uttrycktes och uppfattades inte några speciella motsättningar. Förarna var mer avvaktande än den administrativa personalen men de motsatte inte sig förändringen. Detta leder vidare till respondenternas inställning. Som tidigare nämnts var den administrativa personalen mer positivt inställd vilket beror på att de i större grad förstod vikten av att arbeta digitalt. De kunde även se både individuella fördelar samt hur det kan gynna företaget att arbeta med det digitala arbetssättet vilket medför att de hade en positiv inställning initialt. Förarna var mer avvaktande vilket beror på att de inte förstod eller kunde se hur det digitala arbetssättet skulle kunna gynna individen eller företaget. De var varken positivt eller negativt inställda vilket betyder att de lätt kan tippa åt vilket

av de två hållen som helst efter ett första intryck. Därför är det viktigt att den initiala informationen och även den första tidens användande får förarna att tycka positivt om det nya arbetssättet för att undvika svårigheter som kan uppstå. Sedan fanns även de förare som uttryckligen bett om att få övergå till det digitala arbetssättet efter att ha hört positivt om det. I dessa fall finns varken några svårigheter eller några motsättningar att tala om utan positiv ryktesspridning och en generation som gärna arbetar digitalt verkar ha stuckit hål på de teorier som säger att förändringar ofta medför trångmål.

Det ska tilläggas att det inte uppkommit några större problem under implementeringen av systemverktyget som använder sig av det digitala arbetssättet BEAst. Hade problem uppstått initialt eller under den första tiden av användande hade förändringen troligen inte flutit på så smidigt som den gjort för alla medverkande företag. Då hade definitivt svårigheter uppkommit med motsättningar och negativ inställning. Hur implementeringen genomförs är således av stor vikt för att användarna inte ska ändra sin inställning till negativ vilket kommenteras i nästa del.

Vilka fördelar ger en digital följesedel för individen, företaget och branschen och hur kan systemleverantörer sänka tröskeln vid övergången till det digitala?

Fördelarna med det digitala arbetssättet som berör den aktuella förändringen från manuell till digital följesedel är många och ger en positiv påverkan på alla de tre nämnda planen; individen, företaget och branschen. Flest fördelar finnas att hämta på det individuella planet för de två professionerna förare och administrativ personal. För förarna rör det sig främst om tidsvinster då de sliper köra lika mycket vilket även medför att de antingen får en längre och således effektivare arbetsdag eller mer fritid. Om förarna tidigare körde till kontoret på sin fritid får de nu mer tid för annat vilket kan leda till nöjdare anställda, en indirekt fördel som inte ska underskattas. Annars ser de fördelen att ha bättre kontroll genom att rapportera in varje dag, slippa underskrifter då allt sköts digitalt och att det inte längre finns några otydligheter i vad som står på deras arbetsrapporter. Det leder vidare till de fördelar som de administrativa personerna upplever. De är mer beroende av förarna än tvärt om vilket gör att förarnas fördelar även medför fördelar för den administrativa personalen på företagen. De sparar främst tid både eftersom de har bättre överblick och kontroll i systemet men även eftersom de slipper tyda förarnas följesedlar och eventuellt ringa för att kontrollera innehållet. Att den administrativa personalen slipper ringa verkar också påverka stämningen positivt vilket således blir ytterligare en indirekt fördel.

För företaget är även de tidsvinster som förare och administrativ personal tjänar in en fördel eftersom de anställda då kan jobba effektivare. Att förarnas rapporter kommer in i god tid till den administrativa personalen för fakturering medför även att likviditeten

ökar. Det digitala arbetssättet minskar även sannolikheten att faktureringsfel uppkommer eftersom den administrativa personalen genomgående kan ha bättre koll och inga tydningsfel uppkommer.

Branschens fördelar är det svårt att dra några alltför specifika slutsatser om då respondenterna inte uttalade sig om detta i så stor utbredning. De fördelar som den administrativa personalen lägger vikt vid, tidsbesparingar och kontroll, är det dock troligt att även andra aktörer och delar av branschen kan dra nytta av. Det kan leda till bättre effektivitet och att mer kan faktureras. Administration tjänar ingen aktör pengar på, så alla gynnas av att den delen kan effektiviseras vilket i längden kan leda till lägre kostnader. Det digitala arbetssättet kan således vara ett steg i riktningen mot billigare produktionskostnader.

Systemleverantörer som erbjuder ett verktyg eller en tjänst som är baserat på BEAst arbetssätt kan utforma verktyget som de vill men om inte användarna vill eller kan använda produkten så finns det ingen vinning i det. De slutsatser som kan dras av studien gällande vad som underlättar för åkerierna att genomföra förändringen är uppdelat i fyra olika områden. Först är instruktionerna viktiga och att det finns ett stöd som är lätt att kontakta så att förståelse kring förändringen och en hjälpande hand finns nära om det skulle uppkomma problem. Den trygghet som respondenterna i studien beskrev talade de så varmt om att det verkligen ska understrykas hur viktig denna del är. Den andra delen är att åkerierna själva fick implementera förändringen i sin egen takt vilket ger dem kontroll och detta minimerar även risken för motsättningar som grundar sig i en känsla av att bli överkörd eller att den andra parten inte vet vad som är bäst för företaget. Denna sortens implementering kräver dock att det finns möjlighet att enkelt arbeta parallellt vilket är viktigt att tänka på. Om det hade varit för komplicerat eller omständligt att arbeta parallellt hade motsättningar uppkommit. Den tredje delen är att snabbt kunna fasa in förändringen så att dubbelarbete minskas. Då tillit till det nya systemet finns kan det gamla läggas åt sidan. I denna del är användarvänlighet, logik och enkelhet av stor vikt då det både får användarna att förstå hur de ska arbeta och även minskar risken för fel och problem. Den fjärde och sista delen är systemverktygets utformning där det även i detta fall är viktigt med användarvänlighet, logik och enkelhet. Att systemverktyget som använts liknar upplägget hur en manuell följesedel skrivs har underlättat för respondenterna i studien att förstå tillvägagångssättet vilket verkar ha sänkt deras tröskel för att ta till sig det nya systemet och använda det i sin vardag. Men även för den administrativa personalen är det viktigt att det är logiskt och enkelt att förstå så att de enkelt kan navigera och kunna gynnas av de fördelar som det digitala arbetssättet erbjuder.

6.1 Förslag på vidare studier

Fördelarna med en branschöverskridande digital standard är många och utvecklingen kommer därför att drivas framåt i sinom tid, om inte annars för att omvärlden ställer krav på en mer digitaliserad process. Denna studie omfattar dock bara digitaliseringen av följesedeln och inte alla delar av informationsutbytet mellan åkerier och deras kunder, se figur 2 (avsnitt 3.2.4). Det hade varit intressant att studera digitaliseringsprocessen vidare när fler delar sammanlänkas via BEAst. Då fler aktiviteter digitaliseras kan en bättre helhetsbild skapas av hur digitaliseringen påverkar branschen och dess olika aktörer. Då skulle kanske effektivisering och andra fördelar för ett fallprojekt kunna undersökas med samarbete hela vägen från åkeri till entreprenör och beställare. Ett annat exempel är att undersöka hur leveransplaner kan effektivisera åkeriernas verksamhet. Det är intressant att se om det genom planering går att minska antalet körningar som blir fel och kanske kombinera två leveranser till närliggande projekt. Det hade även varit intressant att titta på ett ännu tidigare stadiet om entreprenörens beställning digitalt kan kopplas till åkeriernas system vid lastning eller hämtning av varor. Om fel vara av misstag har plockats fram kanske det kan ge utslag för åkaren som ska utföra transporten och onödiga körningar kan undvikas.

Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) (2017). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm: Liber AB
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur AB
- BEAst 1 (u.å.). *BEAst Label*. <http://www.beast.se/standarder/beast-label/> [2019-02-18]
- BEAst 2 (u.å.). *BEAst Portal*. <http://www.beast.se/tjanster/beast-portal/> [2019-02-18]
- BEAst 3 (u.å.). *BEAst Supply Material*. <http://www.beast.se/standarder/beast-supply-material/> [2019-02-19]
- BEAst 4 (u.å.). *BEAst Supply NeC*. <https://beast.se/standarder/nordic-e-construction-nec/> [2019-02-24]
- BEAst 5 (u.å.). *BEAst Trade*. <http://www.beast.se/standarder/nordic-ebuilding-neb/> [2019-02-19]
- BEAst 6 (u.å.). *Fördelar med NeC*. <https://beast.se/standarder/nordic-e-construction-nec/fordelar-med-nec/> [2019-02-24]
- BEAst 7 (u.å.). *Förtydliganden om NeC*. <http://www.beast.se/standarder/nordic-e-construction-nec/fortydliganden-om-nec/> [2019-02-24]
- BEAst 8 (u.å.). *Integrerad användare*. <http://www.beast.se/tjanster/beast-portal/integrerad-anvandare/> [2019-02-17]
- BEAst 9 (u.å.). *Manuell användare*. <http://www.beast.se/tjanster/beast-portal/manuell-anvandare/> [2019-02-17]
- BEAst 10 (u.å.). *Om BEAst*. <https://www.beast.se/om-beast/> [2019-03-11]
- BEAst 11 (u.å.). *Orderkvitto*. <http://www.beast.se/standarder/nordic-e-construction-nec/nec-version-1-2/orderkvitto/> [2019-02-24]

- BEAst 12 (u.å.). *Standarder*. <https://www.beast.se/standarder/> [2019-02-15]
- BEAst 13 (u.å.). *Systemleverantörer*. <https://www.beast.se/standarder/beast-supply-material/systemleverantorer/> [2019-02-15]
- BEAst 14 (u.å.). *Systemstöd NeC..* <https://www.beast.se/standarder/nordic-e-construction-nec/systemstod-nec/> [2019-02-17]
- BEAst 15 (u.å.). *Tjänster*. <https://www.beast.se/tjanster/> [2019-02-20]
- BEAst 16 (u.å.). *Översikt..* <https://www.beast.se/standarder/oversikt/> [2019-03-01]
- BEAst 1 (2018). *Pressmeddelande*. https://beast.se/wp-content/uploads/2013/05/Pressinfo_2018-11-23_Effektivare-hyresprocess.pdf
- BEAst 2 (2018). *BEAst Trade – Standard för e-handel B2B*. <http://www.beast.se/wp-content/uploads/2018/03/Produktblad-BEAst-Trade-2018.pdf>
- Bolagslexikon (u.å.). *Följesedel*. <https://bolagslexikon.se/foljesedel/> [2019-04-28]
- Chen, Y. & Kamara, JM. (2005). *The use of mobile computing in construction information management*. Vol. 1 (2005), 581-90.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- EDI Basics (u.å.). *What is EDI (Electronic Data Interchange)*. <https://www.edibasics.com/what-is-edi/> [2019-04-28]
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig Metod*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Höst, M., Regnell, B. & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB
- Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning*. Studentlitteratur AB
- Nationalencyklopedin (u.å.). *Åkeri*. NE Nationalencyklopedin AB <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/%C3%A5keri> [2019-06-03]

Regeringskansliet (2017). *Digitaliseringsrådet – ett verktyg för aktivt ledarskap inom digitaliseringspolitiken*.

<https://www.regeringen.se/artiklar/2017/03/digitaliseringsradet--ett-verktyg-for-aktivt-ledarskap-inom-digitaliseringspolitiken/> [2019-02-07]

Repstad, P. (1993). *Närhet och Distans*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB

Sandström, B. (2002). *Att lyckas som förändringsledare*. Stockholm: Industrilitteratur AB.

Sattineni, A. & Schmidt, T. (2015). Implementation of mobile devices on jobsites in the construction industry. *Procedia Engineering*. Vol. 123 (2015), 488-495

Siemens (2018). *Från information till digital transformation*. Siemens AB.

Svensk Byggtjänst (2017). *Byggbranschen och digitalisering*. Stockholm: AB Svensk Byggtjänst. http://info.byggtjanst.se/rs/626-CSV-637/images/d5_digitaliseringsundersokning.pdf

Tillväxtanalys (2017). *Digital mognad i svenskt näringsliv*. Östersund: Tillväxtanalys http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.416dbe7b15afcf416fcb5c3f/1493799912635/rapport_2017_02_Digital%20mognad%20i%20svenskt%20n%C3%A4ringsliv.pdf

Visma (2016). *Digitaliseringsindex 2016*. Visma Software AB. http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7Bf5c9cf28-1c66-4178-9260-ce98e4580291%7D_Vismas_Digitaliseringsindex_2016.pdf

Visma (2018). *Digitaliseringsindex 2018*. Visma Software AB. http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7B35f392d1-50b9-4d50-a62e-7777f3c43722%7D_Rapport_vismas_digitaliseringsindex_2018.pdf?utm_source=Eloqua&utm_medium=email&utm_content=SE_SW_download_report_digitaliseringsindex_2018&utm_campaign=&optin=1

Visma (u.å.). *Visma*. Visma Software AB. <https://www.visma.se/om-visma/> [2019-06-03]

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB

Bildkällor

Fredholm, P. (2016). *Digital samhandling i byggenäringen* [PowerPoint-presentation]. <https://docplayer.se/41761154-Valkomna-peter-fredholm-pa-digital-samhandling-i-byggenaringen-oslo.html> [2019-04-28]

Bilaga 1

Intervjufrågor till samtliga respondenter

Hur många år har du arbetat i branschen?

Hur gammal är du?

Hur länge har du arbetat med det nya digitala arbetssättet?

Vad var din första inställning till att arbeta digitalt?

Vad tycker du om det nu efter en tids användning?

Var instruktionerna/informationen tillräcklig för att du skulle kunna komma igång smidigt? *Varför/varför inte? Har du fått det stöd du önskar?*

Fick du den tid du behövde för att lära dig alla funktioner?

Vad betyder användandet av digitala verktyg för er position på marknaden?

Hur upplever du dina vanliga arbetsuppgifter jämfört med tidigare?
Fördelar/nackdelar?

Är det någon skillnad att rapporteringen sker digitalt istället för förhand?

Vad fungera bra med det nya arbetssättet?

Har det uppstått några problem?

Vilka effekter av förändringen ser du?

Vad har varit lättast/svårast under övergångsperioden?

Finns det någonting som hade underlättat ditt arbete under förändringen?

Finns det något dubbelarbete i övergången mellan manuellt och digitalt arbete?

Om företaget hade påbörjad den digitala förändringen idag, finns det någonting du hade velat ändra eller förbättra för att göra övergången bättre?

Frågor enbart till administrativ personal

I hur stor omfattning arbetar ni med det digitala arbetssättet idag?

Hur ser ni på att utöka den delen av verksamheten som arbetar digitalt?

Vilka effekter av förändringen ser du för företaget?