



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Genomförande av IS/IT-strategier - utmaningar för tillväxtbolag

Gasellföretags utmaningar med genomförande av
IS/IT-strategier under tillväxtfasen

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik.

Författare: Adam Bygdson
Nina Ivarsson

Handledare: Benjamin Weaver

Rättande lärare: Odd Steen
Nam Aghaee

Förord

Vi vill tacka samtliga fyra respondenter för deras medverkan och bidrag till vår empiriska intervjustudie. Slutligen vill vi även tacka vår handledare Benjamin Weaver som bidragt med värdefull vägledning och rådgivning under vår arbetsprocess.

Maj, 2024

Adam Bygdeson och Nina Ivarsson

Genomförande av IS/IT-strategier - utmaningar för tillväxtbolag: Gasellföretags utmaningar med genomförande av IS/IT-strategier under tillväxtfasen

ENGLISH TITLE: Execution of IS/IT strategies - challenges of growth companies: Gazelle companies challenges when executing their IS/IT-strategy during the growth phase

FÖRFATTARE: Adam Bygdeson och Nina Ivarsson

UTGIVARE: Institutionen för Informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, Docent

FRAMLAGD: Maj, 2024

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 64

NYCKELORD: Gasellföretag, tillväxt, IS/IT-strategi, utmaningar, genomförande

SAMMANFATTNING:

Denna uppsats har med syfte att belysa några av de utmaningar som Gasellföretag ställs inför vid genomförandet av IS/IT strategier under perioder av snabb tillväxt. Studien inleds med en genomgång av funnen tidigare forskning och litteratur för att definiera centrala begrepp och skapa en lägesuppfattning på ämnet. Baserat på tidigare forskning och litteratur definierades tre utmaningsområden, ledningsrelaterade, organisatoriska och tekniska. Intervjufrågorna konstruerades för att skapa en djupare uppfattning inom dessa tre utmaningsområden samt lämna utrymme för andra ytterligare insikter. Den empiriska datainsamlingen bestod av fyra intervjuer med representanter från olika företag som samtliga befann sig inom ramen för uppsatsens avgränsningar. Den empiriska datan från intervjuerna transkriberades och presenterades i resultatet för att sedan diskuteras och jämföras mot tidigare forskning och litteratur i diskussionsavsnittet. Slutligen leder diskussionen fram till slutsatsen, i enlighet med tidigare forskning och litteratur, att utmaningarna Gasellföretag ställs inför främst berör ledningsmässiga och organisatoriska snarare än tekniska utmaningar. Att anpassa organisationen och processer utefter företagets IS/IT strategiska målsättning är utmanande även om samtliga möjliggörande komponenter finns tillgängliga. Den komponent som framkommer som mest central i Gasellföretagen är medarbetarens bidragande vid genomförandet av IS/IT strategin.

Innehåll

1 Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemområde	7
1.3 Forskningsfråga	8
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsningar	8
2 Litteraturgenomgång	9
2.1 Tidigare forskning	9
2.1.1 Utmaningar	9
2.1.2 IS/IT-Strategi för tillväxtbolag	11
2.1.3 Genomförande av IS/IT-strategi	13
3 Metod	15
3.1 Litteraturinsamling	15
3.2 Val av metod	15
3.2.1 Metoddillämpning	15
3.2.2 Metodbegränsningar	16
3.3 Urval av intervjuobjekt	16
3.4 Intervjuer	16
3.4.1 Respondenter	18
3.4.2 Intervjumodell	18
3.4.3 Intervjuguide	19
3.4.4 Bearbetning av data	19
3.5 Forskningsetik	20
3.6 Validitet och reliabilitet	21
3.6.1 Bortfall	22
4 Empiri	23
4.1 Resultat	23
4.1.1 IS/IT-strategi	23
4.1.2 Utmaningar på ledningsnivå	24
4.1.3 Utmaningar inom organisationsstruktur	25
4.1.4 Utmaningar relaterade till teknik och system	26
4.1.5 Genomförande av IS/IT-strategi	26
4.1.6 Lärdomar	27
5 Diskussion	29
5.1 Identifierade utmaningar på ledningsnivå	29
5.1.1 Kompetensförsörjning	29
5.1.2 Efterlevnad	29
5.1.3 Växtvärk	29
5.2 Identifierade organisatoriska utmaningar	30
5.2.1 Anpassningen av organisationen	30
5.2.2 Strategisk anpassning och tvärfunktionella team	30
5.3 Identifierade tekniska utmaningar	30

5.3.1 SaaS-verktyg och icke skalbara IT-lösningar	30
5.3.2 Tekniska utmaningar	31
5.4 Genomförande	32
5.4.1 Agilt arbete och revidering av IS/IT-strategi	32
5.4.2 Bristfällig infrastruktur och organisationskultur	32
5.6 Lärdomar	33
5.6.1 Förutsättningar	33
5.6.2 Tillvägagångssätt	33
5.6.3 Medarbetare	33
6 Slutsats	34
6.1 Förslag till vidare forskning	34
Bilagor	36
Bilaga 1 - Intervjuguide	36
Bilaga 2 - Transkribering av intervju 1	38
Bilaga 3 - Transkribering av intervju 2	42
Bilaga 4 - Transkribering av intervju 3	49
Bilaga 5 - Transkribering av intervju 4	55
Bilaga 6 - AI-bidrag redogörelse	60
Referenser	61

Figurer

Figur 1: D&M IS Success Model.....	12
Figur 2: Work System Framework.....	13

Tabeller

Tabell 1: Begreppstabell.....	4
Tabell 2.1.1: Tabell över utmaningar, Utdrag ur figur 2.....	8-9
Tabell 2.2: Sammanfattning av litteratur.....	14
Tabell 3.4.1: Respondenter.....	17-18
Tabell 3.4.2: Intervjumodell.....	18-19
Tabell 3.4.4: Kodmall.....	20

Begreppstabell

Begrepp	Definitioner
Gasellföretag	Se definition i avsnitt 1.5 avgränsningar
Strategisk anpassning IS/IT (IS/IT Strategic Alignment)	En process som integrerar IT och affärsverksamhet samt säkerställer att en organisations struktur och användning av resurser är i linje med dess strategi. Se vidare definiering i avsnitt 1.1
Tvärfunktionella team	Ett tvärfunktionellt team består av personer med olika arbetsfunktioner som samarbetar tillsammans, antingen inom ett projekt eller inom en specifik verksamhetsområde (SSE Executive Education, n.d)
IS/IT-strategi	Se definition i avsnitt 1.1
IT-värdering	Ett företags värdering av IT i form av hur stor del och vikt det har för att optimera företagets processer (Obwegeser et al. 2015)
SaaS-lösningar	SaaS (Software as a service) innebär användandet av molnbaserade tjänster via internet. SaaS-lösningen innefattar all data och infrastruktur nödvändig genom tjänsteleverantörens datacenter. (Microsoft Azure, n.d)
Born digital	Företag som arbetar skalbart och digitalt från start (Tschoppe et al., 2023)
Grown digital	Företag som med tidens gång växer till att arbeta skalbart och digitalt (Tschoppe et al., 2023)

Tabell 1: Begreppstabell

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

I dagens teknologiska era är det av yttersta vikt att som företag ha en effektiv och anpassad IT-lösning för organisatoriska förändringar (Vial, 2019). IT-lösningar erbjuder företag möjligheten att förbättra och optimera sina arbetsprocesser för ökad effektivitet. Den digitala transformationen är mångfacetterad och påverkas av både organisationsstrukturen och typen av produkt eller tjänst som företaget erbjuder. Trots variationer i genomförandet av digitala transformationer delar företag som engagerar sig i denna process ett gemensamt mål; att öka sin konkurrenskraft och främja positiva förändringar samt förbättra prestationen inom samtliga områden av verksamheten (Vial, 2019).

Den digitala transformationen innefattar inte enbart implementeringen av systemstöd utan grundar sig i en strategisk plan som är i linje med den övergripande affärsstrategin. För att minimera risken att investera i fel systemstöd krävs en genomarbetad IS/IT-strategi. Dubey (2018) definierar en IS/IT-strategi som en strategisk handlingsplan som syftar till att konceptualisera företagets övergripande mål och etablera riktlinjer för tekniska komponenter. IS/IT-strategi kan ses som ett tillägg till den övergripande företagsstrategin då syftet är att tillhandahålla systemstöd som optimerar och underlättar arbetsprocesser. Vidare fastställer IS/IT-strategin de tillvägagångssätt som företag bör anta för att optimera användandet av systemstödet på ett sätt som främjar effektivitet, vilket potentiellt resulterar i förbättrad lönsamhet av arbetsprocesser (Dubey, 2018). Utformningen av IS/IT-strategin baseras både på den övergripande företagsstrategin likaså vilka konkurrensfördelar företaget kan tillhandahålla. Därtill ska omfattningen av implementeringen av strategin undersökas för att konstatera vad som krävs för att nå tilltänkt effekt. IS/IT-strategin ska möjliggöra snabb beslutsfattning och produkt lansering samt en effektiv produktionskedja för att kunna vara agila och reaktiva i sin verksamhet (Bharadwaj et al. 2023).

Således blir det allt viktigare att inkludera IT-avdelningen i utformningen av företagsstrategin. Reichstein (2019) konstaterar att inom dagens företagsstruktur bidrar IT inte endast med utvecklingen av de tekniska komponenterna utan de har ett större ansvar för samspelet mellan systemen med dess användare. En betydande faktor inom implementeringen av systemstöd för att optimera arbetsprocesser är användarnas förmåga att utnyttja systemen fullt ut. Därför är det av avgörande betydelse att integrera systemen på ett sådant sätt att de kan tas i bruk till sin fulla potential (Reichstein, 2019). Detta innebär att IT bör värderas högt inom företaget för att undvika att IT-relaterade utmaningar uppstår (Obwegeser et al. 2015).

Företag som snabbt lyckas åstadkomma starka finansiella resultat skapar arbetstillfällen och driver innovation genom tillväxt (Ahlstrom, 2010). Genom innovation och tillväxt skapar tillväxtföretagen en positiv samhällspåverkan (Ahlstrom, 2010). Inom verksamheten kan utmaningar relaterade till IT manifesteras på olika sätt och utgör, som tidigare nämnt, en betydande anledning till vikten av en välutvecklad IS/IT-strategi (Obwegeser et al. 2015). Ett exempel är hämmad tillväxt för företag på grund av bristande arbetsprocesser. Obwegeser et al. (2015) framhåller att små- och medelstora tillväxtföretag, även kända som gasellföretag (se Dagens Industris definition i avsnitt 1.5), bör satsa mer på IT för att inte hämma

tillväxten. Gasellföretag genomgår en snabb tillväxt under kort tid, något som har en betydande påverkan på marknaden genom att de bidrar till nettotillväxt av sysselsättning. Henrekson och Johansson (2009) redovisar i sin studie hur gasellföretag utgör en betydande andel av den totala mängden nya nettojobb, i jämförelse med företag som inte uppvisar motsvarande nivå av snabb tillväxt.

Dessa gasellföretag inkorporerar digitala teknologier i sina organisatoriska processer för att möjliggöra tillväxt (Tumbas et al. 2015). Tillväxten har sett annorlunda ut beroende på när dessa gasellföretag har integrerat digitala komponenter och arbetssätt i sin strategi (Tumbas et al. 2015). De tekniska förutsättningarna möjliggör snabba organisatoriska förändringar men trots det möter ändå snabbväxande företag, eller gaseller, flertalet utmaningar vid genomförandet av sin IS/IT-strategi i tillväxtfasen (Tschoppe et al. 2023).

1.2 Problemområde

Tillväxtbolag med gasellstatus utgör en dynamisk och vital del av näringslivet genom sin snabba tillväxt och innovativa verksamheter. I dagens digitaliserade landskap är en välstrukturerad och genomtänkt IS/IT-strategi avgörande för sådana företags fortsatta tillväxt och konkurrenskraft (Vial, 2019). Trots den ökande medvetenheten om betydelsen av IS/IT-strategi och dess implementering, möter tillväxtbolag en rad utmaningar som kan hämma deras framsteg och potential (Obwegeser et al. 2015).

En framträdande fas där utmaningar uppstår är i gapet mellan strategisk planering och praktisk implementering av IS/IT-strategier. Enligt Gartner (n.d) uppnår endast en minoritet av företagen sina strategiska mål och en betydande del av tiden spenderad på strategisk planering anses vara ineffektiv. Denna diskrepans mellan avsikt och resultat indikerar behovet av att förstå och övervinna hinder som uppstår under genomförandet av IS/IT-strategier.

En annan betydande utmaning är komplexiteten i att anpassa IS/IT-strategin till den snabba tillväxten och förändringarna i tillväxtbolagens miljöer. Forskning av Bharadwaj et al. (2023) pekar på vikten av att definiera tydliga affärsområden och omfattningen av strategin, samt att främja snabb beslutsfattning och agil verksamhet. Men hur dessa principer och strategier har tillämpats och anpassats för tillväxtbolags specifika behov är en fråga som lämnar utrymme för ytterligare forskning.

Vidare möter tillväxtbolag ofta utmaningar gällande kompetensförsörjning och användaracceptans av IT-system (Tschoppe et al. 2023). Implementeringen av IS/IT-strategier kräver inte bara teknisk expertis utan även användarutbildning och engagemang för att säkerställa att systemen utnyttjas till full kapacitet (Reichstein, 2019).

Fasen mellan utformning av IS/IT-strategi och slutgiltigt utfall, baserat på tidigare forskning (Tschoppe et al. 2023) och insikter från bransch-kunniga (Gartner, n.d), är en komplex och mångfacetterad utmaningstätt period för tillväxtbolag. Genom att undersöka framgångsrika tillväxtbolag, förstå deras utmaningar och hur de bemött problematiken med praktiskt genomförande under sina respektive tillväxtresor önskar vi bidra med insikter till företag under deras framtida tillväxtperioder.

1.3 Forskningsfråga

Det är mot denna bakgrund som vår kandidatuppsats avser att undersöka de upplevda utmaningarna relaterade till genomförandet av IS/IT-strategier hos gasellföretag under snabba tillväxtfaser. För att möjliggöra det avser vi att besvara forskningsfrågan:

Vilka utmaningar möter gasellföretag vid genomförandet av IS/IT-strategier i samband med uppskalning av verksamheten?

1.4 Syfte

Denna uppsats har i syfte att genom en intervjustudie med respondenter från gasellföretag, enligt avgränsningar, undersöka vilka utmaningar som gasellföretag möter vid genomförandet av IS/IT-strategier under perioder av snabb tillväxt. Genom att analysera och identifiera flertalet teman relaterade till företagens IS/IT-strategier och dess utfall avser uppsatsen att belysa de utmaningarna som befinner sig i gapet mellan strategi och utfall. Förhoppningsvis kan uppsatsens resultat bidra till att skapa en nyanserad bild av problematiken.

1.5 Avgränsningar

Forskningsområdet kommer att begränsas till företag som faller inom ramarna för Dagens Industris (DI) definition av ett gasellföretag. Vi har valt DI:s definition på grund av att den är generellt accepterad i Sverige för att beskriva ett företag med snabb tillväxt under en specifik tidsperiod. För att benämnas som gasellföretag enligt DI måste de därav uppfylla följande kriterier:

1. En nettoomsättning som överstiger 10 miljoner kronor, enligt den senaste årsredovisningen.
2. Minst tio anställda, enligt den senaste årsredovisningen.
3. Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret i den fyraåriga undersökningsperioden.
4. Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren.
5. Ett positivt samlat rörelseresultat för de fyra senaste räkenskapsåren.
6. I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner.
7. Sunda finanser.

(Dagens Industri, n.d).

För tydliggörande måste företagen inte erhålla själva utnämningen av Dagens Industri utan endast uppfylla kriterierna för definitionen. Avgränsningarna riktar inte in sig på en specifik bransch eller land.

2 Litteraturgenomgång

2.1 Tidigare forskning

Generella utmaningar kopplat till IS/IT-Strategi och genomförandet är ett relativt väl utforskat ämne med många goda insikter som bemöter problematiken och kan bidra med vägledning. Utifrån den litteratur och tidigare forskning vi tagit del av är inte utmaningarna och svårigheterna som uppkommer vid snabb tillväxt utforskat i samma grad. Emellertid har vi dragit lärdomar till vårt arbete genom att studera etablerade teorier, branschundersökningar och tidigare forskning på ämnet.

2.1.1 Utmaningar

Studien *"Digital Gazelles: Challenges of Digital Startups during Phases of High Growth"* belyser utmaningarna som digitala tillväxtbolag, även kända som "digitala gaseller", står inför vid genomförandet av IS/IT-strategier under en snabb tillväxtfas (Tschoppe et al., 2023). Genom en kvalitativ forskningsmetod, baserad på semistrukturerade intervjuer med högt uppsatta representanter från 14 digitala gaseller i Tyskland och Nya Zeeland, ger studien en djupgående insikt i de komplexa utmaningarna dessa företag möter.

Genom att analysera utmaningar utifrån från olika aspekter av snabb tillväxt, bidrar studien till en fördjupad förståelse av de specifika utmaningarna inom digitala, snabbväxande företag. Den identifierar och diskuterar de olika dimensionerna av dessa utmaningar, såsom implementering av IS/IT-strategier, ledarskap, och hantering av ökad personal. Genom att belysa dessa koncept ger studien en ram för att förstå den komplexa dynamiken i digitala tillväxtbolag under snabb tillväxt. Forskningen identifierade följande nio huvudutmaningar kategoriserade i tre teman;

Huvudutmaningar	Teman
Professionellt bedriva digitalt ledarskap	Ledningsnivå
Bristen på specialistkompetens	
Bygga en väl fungerande företagskultur	
Strukturering av organisationen	Organisatoriska
Bibehålla en agil och flexibel organisation	
Fastställa organisatoriska strukturer och processer	
Samspela affärsverksamheten med IT	Tekniska/System
Bygga en integrerad digitalt flexibel infrastruktur	
Utnyttjande av digitala teknologier och innovationer	

Tabell 2.1.1: Utdrag ur figur 2 (Tschoppe et al., 2023)

Eftersom forskningen fokuserade på digitala företag var många geografiskt decentraliserade, vilket var en bidragande orsak till problematiken kring att sammansvetsa organisationen och

bedriva ett effektivt ledarskap (Tschope et al. 2023). Bibehållande av talanger och identifieringen av specialkompetens är en orsak till den decentraliserade organisationsstrukturen många av företagen bedrev. Den kompetensen som krävs finns sällan lokalt och rekryteringen bedrivs därav på en global nivå (Tschope et al. 2023). Ytterligare utmaningar uppstår när företagsledningen inte involverar ett större antal anställda i utvecklingen av IS/IT-strategin (Street et al. 2017). Detta kan resultera i att de går miste om de fördelar som uppstår genom att engagera personalen i utbildning om IS/IT-strategi och dra nytta av olika perspektiv vid strategiformulering. Genom att engagera fler anställda i processen för utformning av IS/IT-strategin kan man erhålla en mer mångfacetterad förståelse av användarnas upplevelse av både användarvänlighet och användbarhet hos informationssystemen.

Utmaningarna med strukturerandet av en effektiv organisationskultur är även de en påföljd av distansarbetet (Tschope et al. 2023). Företagen medverkande i vår studie är inte uttalat strukturerade utefter distansarbete, vilket lämnar utrymme för svar om dessa utmaningar är närvarande även om medarbetarna befinner sig geografiskt nära.

Konsekvenserna av en snabb tillväxttakt är det snabbt ökande antalet nya medarbetare, vilket bidrar till utmaningarna med att på kort tid implementera hierarkier och ansvarsområden anpassade till den nya organisationen (Tschope et al. 2023). Ett snabbt växande medarbetarantal är sannolikt gemensamt för samtliga snabbväxande företag och därav relevant att undersöka utmaningarna kopplat till det för företagen medverkande i vår studie. Vidare argumenterar Street et al. (2017) för hur anpassningen av strategin försvåras ju fler anställda företaget har. Utformandet och genomförandet av en IS/IT- och företagsstrategi underlättas när det är färre anställda att utbilda och övertyga om strategins betydelse.

Utmaningarna med att integrera flexibla och anpassningsbara tekniska lösningar för att facilitera tillväxt visade sig vara större för företag som inte hade det i åtanke från start, som är "grown digital" istället för "born digital" (Tschope et al. 2023). Därav tar vi även den digitala mognadsgraden bland medverkande företag i beaktning för vår studie. Kraven på den digitala infrastrukturen ökar i takt med att den växande organisationen ökar när fler aktörer, fler beslut och bredare kommunikation skapar komplexitet (Tschope et al. 2023). Gasellföretag som inte besitter passande och tillräckliga tekniska lösningar och resurser löper en ökad risk för att möta negativa konsekvenser när det gäller deras strategiska anpassning (Street et al. 2017).

Utnyttjandet av tekniska lösningar, i form av molnbaserade lösningar, var gemensamt avgörande vid utvecklingen av de medverkande företagens värdeerbjudande (Tschope et al. 2023). Däremot, enligt litteraturen "*Beyond Digital*" handlar digital transformation egentligen inte om det digitala (Leinwand et al. 2022). Leinwand et al. (2022) menar på att framgången ligger i att utveckla sitt unika värdeerbjudande, företagets position i värdekedjan för dess kunder samt de faktorer som möjliggör det. Detta stöds av konstaterandet av skillnaderna i upplevda utmaningar mellan "born digital" och "grown digital" företag i samspelet mellan IT och affärsprocesserna (Tschope et al. 2023). Att besitta den digitala infrastrukturen i tidigt skede av tillväxtresan möjliggör snabbare integrering av mer skalbara lösningar (Tschope et al. 2023). Utmaningarna att emigrera till molnbaserade lösningar blir större och mer komplexa ju längre gångna företagen är på tillväxtresan (Tschope et al. 2023). Genom att tillämpa skalbara lösningar minskar risken för att företag investerar i en överdrivet omfattande IT-arkitektur i ett tidigt skede, vilket kan leda till både ökade kostnader och hämning av tillväxten (Street et al. 2017). Likaså belyser Obwegeser et al. (2015) vikten av

att besitta hög IT-värdering inom företaget för att inte hämma tillväxten. Företag som inte värderar IT högt och fokuserar på IS/IT-strategier löper större risk att stöta på IT-relaterade utmaningar under en tillväxtfas som resulterar i att tillväxten stannar upp (Obwegeser et al. 2015).

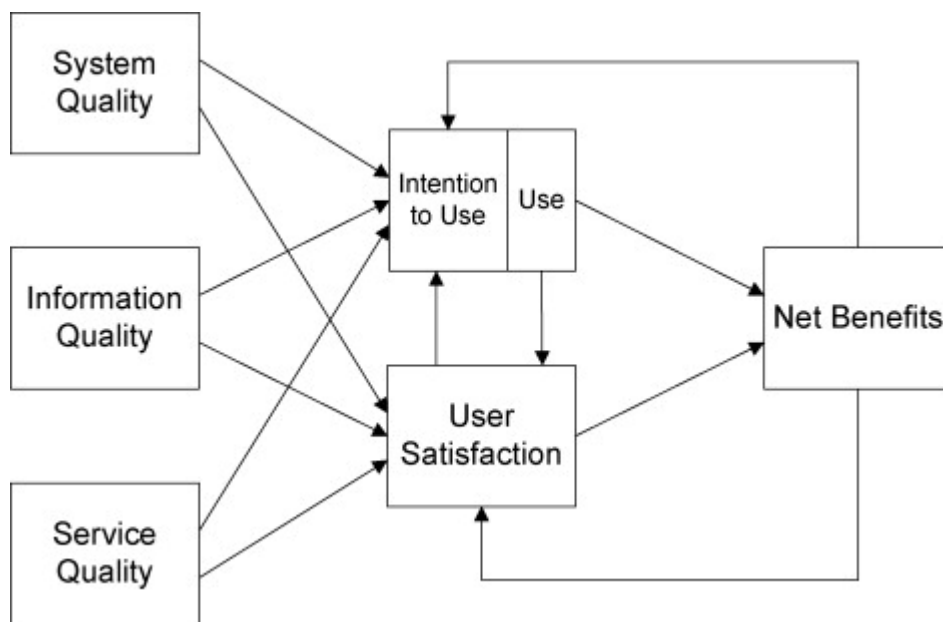
Genom att lägga till denna kunskap till den akademiska diskursen ger studierna en plattform för framtida forskning som kan utforska mer djupgående aspekter av tillväxt och entreprenörskap, inklusive olika IS/IT-strategiska tillvägagångssätt, teknologiska val och deras inverkan på företagsprestanda. Studierna erbjuder en inledande ram för att förstå komplexiteten och dynamiken i gasellföretags tillväxt, vilket är avgörande för att utforma effektiva strategier och policyer för att stödja dessa företags fortsatta innovation och framgång.

2.1.2 IS/IT-Strategi för tillväxtbolag

IS/IT-strategi utgör en plan för de teknologiska komponenterna och processerna som ingår i företagets övergripande bolagsstrategi. Trots den betydelse som IT-stöd har i företagets verksamhetsprocesser, varierar användningen av IT mellan olika företag beroende på företagsstrukturen och den erbjudna produkten. Street et al. (2017) påpekar hur små till mellanstora företag sällan genomför en formell IS/IT-strategisk planering, något som påverkar den strategiska anpassningen mellan företagsstrategi och IS/IT-strategi. Detta kan i sin tur resultera i ett flertal utmaningar. En genomtänkt IS/IT-strategi som överensstämmer med företagsstrukturen kan minimera risken för att företaget ställs inför utmaningar inom IT-området (Obwegeser et al. 2015). Liknande argumenterar Henderson och Venkatraman (1999) för att anpassningen mellan företagsstrategin och IS/IT-strategin har direkt inverkan på möjligheten att realisera värdet av IT-investeringar. Dessa utmaningar blir särskilt kritiska under tillväxtfaser, där bristande uppmärksamhet kring värdet av IT kan hämma tillväxten. Å andra sidan upplever företag som utformar sina arbetsprocesser utan integrerad IT inte samma utmaningar under tillväxtfasen. Det är dock att förvänta att sådana företag möter IT-relaterade utmaningar när de når en punkt i tillväxten där IT-stöd blir nödvändigt (Obwegeser et al. 2015). Obwegeser et al. (2015) redogör i sin forskning vikten av kontinuerlig utvärdering av IS/IT-strategin för små till mellanstora företag med snabb tillväxt, samt att säkerställa att det finns tillräcklig kompetens och resurser för att skala upp IT-stödet.

För att kontinuerligt kunna utvärdera och anpassa IS/IT-strategin drar företag nytta av att arbeta agilt. Larson och Grey (2011) definierar agil projektledning som ett nytt tillvägagångssätt att planera ett projekt där arbetet består av cyklar med fokus på utvärdering efter varje steg i planen. Agil projektledning skiljer sig från traditionell projektledning där projekt ofta planeras från början till slut vilket gör den sårbar för förändringar. Samtliga utfall, risker och detaljer är inkluderade i planen vilket kräver erfarenhet och kunskap inom projektet för att utesluta oväntade problem eller resultat. Att arbeta agilt innebär att bryta ner projektet i små delar för att engagera flera aktörer i kommunikationen och utvärderingen (Larson & Grey, 2011). Vidare underlättar agil projektledning arbetets gång genom att vara anpassningsbar för oberäknade förändringar eller problem, både orsakat av inre och yttre faktorer. Inom agil projektledning finns ett flertal metoder som rekommenderas att utnyttjas för att framgångsrikt arbeta agilt. Några exempel är Scrum och "Lean Development", två metoder som båda fokuserar på optimering, anpassning och kontinuerlig förbättring (Larson & Grey, 2011).

I syfte att optimera företagets IS/IT-strategi är det väsentligt att undersöka IT-stödet för att säkerställa att det är lämpligt för företagets mål och processer. Ett lämpligt sådant ramverk är *D&M IS Success Model*, utvecklat av DeLone och McLean (1992), som identifierar variabler för informationssystemens framgång (DeLone & McLean, 2003). Modellen har genom åren anpassats för att återspegla de senaste trenderna och består nu av sex huvudsakliga variabler: System Quality, Information Quality, Service Quality, Intention to Use/Use, User Satisfaction och Net Benefits (DeLone et al. 2008). Genom att förstå sambandet mellan dessa variabler kan företag strategiskt välja och implementera IT-stöd som bäst passar deras behov och mål. En grundläggande insikt i dessa samband är avgörande för att kunna identifiera effektiva åtgärder och bestämma rätt tidpunkt för deras implementering (DeLone et al. 2008).



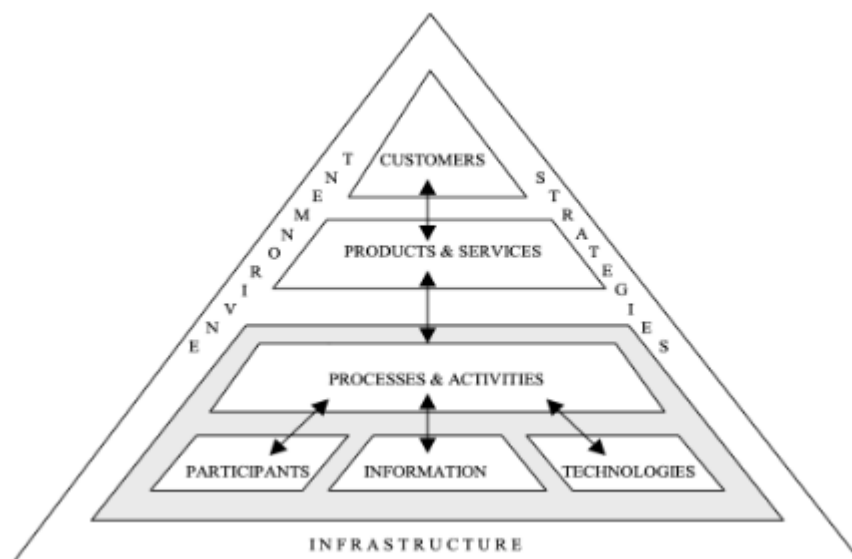
Figur 1: D&M IS Success Model (DeLone et al., 2008, pp. 238)

En annan advekat modell för att analysera IT-stöd inom IS/IT-strategi är *Work System Method (WSM)*. Metoden är särskilt relevant för företag som står inför utmaningen att implementera IT-lösningar som inte bara stödjer, utan aktivt bidrar till företagets tillväxt och utveckling. WSM skiljer sig från traditionella IT-systemsanalyser genom att betrakta systemen som socio-tekniska arbetsprocesser med mänskliga deltagare snarare än tekniska system med användare (Alter, 2011). Denna perspektivförskjutning är avgörande för att förstå hur IT kan integreras och skapa värde i organisationens dagliga verksamhet. Metoden delar upp analysen i tre huvudsteg;

- Identifiering av system och möjligheter
- Analys och identifiering av möjligheter
- Rekommendation och motivering.

Dessa steg hjälper till att strukturera arbetet kring ett IT-reliant arbetssystem och vad som är mest lämpligt för att möjliggöra målen uppsatta inom IS/IT-strategin. Vidare betonar WSM vikten av att tänka på arbetssystem i termer av nio element: kunder, produkter och tjänster, processer och aktiviteter, deltagare, information, teknologi, miljö, infrastruktur och strategier

(Alter, 2011). WSM står som ett praktiskt verktyg för företag att analysera och förbättra IT-relianta arbetsprocesser, vilket är särskilt värdefullt för bolag i högtillväxtfaser som söker effektiva sätt att hantera sina IT-behov (Alter, 2011).



Figur 2: Work System Framework (Alter, 2011 pp. 4)

2.1.3 Genomförande av IS/IT-strategi

Trots närvaron av en väldefinierad handlingsplan innefattar genomförandet av en IS/IT-strategi ofta utmaningar. Flera faktorer måste beaktas för att säkerställa att genomförandet realiserar på ett effektivt sätt och medför önskat utfall. Primärt är det av central betydelse att lägga vikt vid planeringen av IT-arkitekturen och infrastrukturen. Detta för att dessa ska fungera som en stödjande kraft för företagets mål och inte enbart uppfattas som en kostnadsbörda (Tschoppe et al. 2023). Detta främjar också företagets förmåga att säkerställa skalbarhet och flexibilitet, inklusive användningen av molnbaserade och integrerade system, vilket är särskilt betydelsefullt under perioder av tillväxt.

En integrerad digital infrastruktur möjliggör effektiv kommunikation och samarbete både internt och externt med intressenter, såsom kunder, leverantörer och samarbetspartners (Tschoppe et al. 2023). För att uppnå detta krävs en strategisk framförhållning och god samordning, vanligtvis ledd av beslutsfattare och understödd av interna IT-experters eller externa tjänsteleverantörer.

Det är även av avgörande betydelse att utnyttja digitala teknologier i form av innovativa produkter, tjänster och digital infrastruktur. Artificiell intelligens (AI) och SaaS har potentialen att stimulera tillväxt och förbättra konkurrenskraften (Tschoppe et al. 2023). En effektiv implementering av IS/IT-strategin innebär att dessa teknologier används på ett förnuftigt sätt för att driva affärsutveckling och främja innovativa insatser. För att analysera och förstå framgångsfaktorerna för informationssystem väljs modellen *D&M IS Success Model* (DeLone & McLean, 2003) som tidigare presenterad.

2.2 Sammanfattning av litteratur

Genom den tidigare forskning och litteratur som samlats för utformningen av uppsatsen har olika teman identifierats. Dessa teman bidrar till en övergripande bild av hela uppsatsen eftersom de ligger till grund för både bakgrunden och problemformuleringen samt ryggraden för datainsamlingen genom intervjuguiden. Nyckelorden är de begrepp som beskriver de teman och aspekter som litteraturen tar upp. Det innefattar namn på modeller, teorier samt viktiga element i litteraturen som gör den relevant för studien. Faktorer, däremot, innefattar variabler som påverkar eller möjliggör teorin.

Teman	Nyckelord	Faktorer	Litteratur
IS/IT-strategi	Digital Strategy Beyond digital strategy Agile Project Management Lean Management Work System Method Strategic alignment D&M IS Success Model	Strategisk anpassning Teknologi Effektivitet Företagsvärde och syfte	Leinwand & Mani (2022). Obwegeser et al. (2015). Strategy& (2022). Larson & Clifford (2011). Alter (2011). DeLone & McLean (2003). Street et al. (2017) DeLone et al. (2008)
Utmaningar (Generella Ledning Organisatoriska Tekniska)	SMEs IT valuation IS strategy Growth Digital Gazelles	Organisationsstruktur Kompetens Mognadsnivå Agilt arbete Kompetensförsörjning Förändringsarbete Efterlevnad Utbildning Anpassning av organisation Tvärfunktionella team Digital mognadsnivå Samarbete Processer Kommunikation SaaS-verktyg Skalbara IT-lösningar Värdering av IT	Tschoppe et al. (2023). Street et al. (2017) Obwegeser et al. (2015).
Genomförande av IS/IT-strategi	Alignment Execution.	Planering Tvärfunktionella team Växtvärk Revidering av IS/IT strategi Målsättning och syfte Agilitet	Gartner (2024). Tschoppe et al. (2023). DeLone & McLean (2003). DeLone et al. (2008).

Tabell 2.2 : Sammanfattning av litteratur.

3 Metod

I följande metod kapitel redogörs uppsatsens tillvägagångssätt för litteraturinsamling, val av datainsamlingsmetod och dess begränsningar. Även etiska aspekter, respondenter, validitet, reliabilitet och eventuellt bortfall i presentationen av data.

3.1 Litteraturinsamling

Litteraturen som använts för uppsatsen har samlats in från databaserna LUBsearch, Google Scholar samt artiklar publicerade av tidskrifterna listade i "Senior Scholars' List of Premier Journals". För att hitta relevant litteratur har vi använt oss av en kombination av diverse nyckelord som sökord. Dessa har exempelvis varit; "gasellföretag/digital gazelles", "tillväxt/growth", "tillväxtföretag", "IS/IT-strategi/IS/IT-strategy", och "utmaningar/challenges". Genom att använda oss av nyckelord ökar möjligheten att identifiera lämplig litteratur för vår uppsats. Efter att ha genomfört sökningen har vi genomgått och filtrerat ut de källor som inte är relevanta för ämnet. Denna urvalsprocess grundades i att läsa igenom introduktionen eller sammanfattningen för att erhålla en övergripande förståelse av deras innehåll. Vidare sällning av litteratur gjordes genom att beakta publiceringsdatum. Beroende på typen av källa ställs olika krav på deras ålder. Modeller, såsom D&M IS Success Model och Work System Method är betydligt äldre än publicerade artiklar och tidskrifter som har använts i vår studie. Bedömningen av dessa modellers relevans grundades på deras applicerbarhet på dagens utveckling inom IT och hur de har diskuterats eller hänvisats till i senare litteratur. Med tanke på den snabba utvecklingen inom områdena IT och IS valde vi att bortse flera potentiellt användbara källor som var avsevärt äldre.

Vidare har litteratur och övriga källor även samlats in från referenslistor i lämpliga tidskrifter och artiklar. Detta tillvägagångssätt har möjliggjort att vi effektivt kunnat identifiera ytterligare källor till uppsatsen utan att nödvändigtvis behöva utföra nya databassökningar. Vi har vid undantagsfall använt källor från tidigare år (såsom 10 år tillbaka) som har refererats i nyligen publicerad litteratur, då den senare har bekräftat den tidigare källans fortsatta relevans.

3.2 Val av metod

Vi har valt att utföra intervjuer med anställda på företag som har genomfört IS/IT-strategier i samband med en tillväxtfas inom företaget. Dessa intervjuer kommer att hållas med anställda inom IT på respektive företag. Dessa intervjuer ska bidra med en djupare insikt i företagets tillvägagångssätt och utmaningar under tillväxtfasen. Valet att utföra en kvalitativ studie med intervjuer baseras på att syftet med studien är att få en djupare insikt i de utmaningar företag upplever med IS/IT-strategi under tillväxt. En kvalitativ metod med intervjuer ger generellt mer detaljerade svar och möjligheten att ställa mer öppna och komplexa frågor (Oates, 2006).

3.2.1 Metodtillämpning

Intervjuerna genomfördes med en semistrukturerad intervjuguide, utformad med en utgångspunkt från tidigare forskning. Denna guide anpassades efterhand baserat på insikter från vår initiala intervju för att bättre adressera studiens syfte och forskningsfrågor. Dataanalysen inriktades på att identifiera teman som överensstämde med, samt skilde sig

från, tidigare kända problemområden inom IS/IT-strategi och tillväxt. Denna process inkluderade en iterativ matchning av intervjudata mot litteraturen för att säkerställa en omfattande förståelse av ämnesområdet. Initialt hölls en så kallad pilotintervju för att få ett bättre grepp om hur arbetet med IS/IT-strategi och dess utmaningar ser ut i praktiken. Intervjufrågorna som ställdes skiljer sig till viss del från våra slutgiltiga som användes för resterande intervjuer. Detta för att vi fick delvis en annan insikt i vilka frågor som var passande för studiens syfte. Intervjufrågorna för pilotintervjun är baserade på samma teorier och tidigare forskning som frågorna för resterande intervjuer. Vi har valt att inkludera vår pilotintervju (se bilaga 2) i studien då den gav värdefull information för att kunna besvara uppsatsens forskningsfråga.

3.2.2 *Metodbegränsningar*

Det begränsade antalet intervjuobjekt och deras specifika kontext kan inverka på möjligheten att generalisera resultaten. Vidare medför den kvalitativa naturen av vår forskning en risk för subjektivitet, både i tolkningen av datan och i urvalet av intervjuobjekt. Trots försiktighetsåtgärder, såsom anonymitet för respondenterna, kan svaren ha påverkats av en ovilja att dela med sig av misslyckanden eller utmaningar. Detta redovisas även av Oates (2006), som diskuterar hur forskarens närvaro och respondentens självbild kan påverka svar i kvalitativa studier. Vidare ser vi utmaningar i samband med användning av en kvalitativ metod som bygger på intervjuer. Dessa utmaningar inkluderar den omfattande tidsinvesteringen och den potentiella svårigheten att hitta tillräckligt många lämpliga deltagare som är villiga att delta i studien. En ytterligare begränsning i vår studie att endast en respondent representerar ett helt företags verksamhet (Oates, 2006). En mer nyanserad bild skulle kunna erhållas genom att intervjua flera anställda från samma företag, vilket även skulle ge en djupare förståelse för företagets arbete och processer.

3.3 Urval av intervjuobjekt

Urvalet av företag som har valts ut för intervjuer har baserats på DI:s kravlista för gasellföretag. Företagen behöver nödvändigtvis inte ha blivit utnämnd gasellföretag utav DI, utan endast uppfylla kriterierna. Inom dessa företag har vi valt att intervjua personer som varit eller är ansvariga för IT eller arbetat med det IS/IT-strategiska arbetet under deras tillväxtfas. Detta urval har vi gjort utifrån forskningsfrågan som inriktar sig på gasellföretag för att undersöka den snabba tillväxten just de företagen går igenom. Intervjupersonerna är utvalda baserat på deras relevans, kunskap inom IT samt erfarenhet på respektive företag och i mån av tillgänglighet. Respondenter att föredra är således anställda i chefspositioner såsom VD, CIO eller Head of IT.

3.4 Intervjuer

För insamling av material och för att adekvat kunna besvara studiens forskningsfråga, fastslog vi att intervjuer var en passande metod. Detta beslut stärktes av Oates (2006), som betonar intervjuer som särskilt användbara för att generera detaljerad information, undersöka komplexa frågor och utforska respondenternas upplevelser och känslor. Ett digitalt format via Teams valdes för att minska komplexiteten och underlätta för respondenterna att medverka.

Intervjuguiden utformades med semistrukturerad flexibilitet, vilket tillät en anpassningsbar intervjuprocess som kunde hantera spontana och uppföljande frågor. Detta tillvägagångssätt respekterar insikterna från Oates (2006) om att en forskningsintervju inte är en fri

konversation, utan en metodisk utväxling med syftet att generera forskningsmaterial. Vår intervjuguide stöddes av ett ramverk baserat på föregående litteratur som säkerställde att vi täckte relevanta teman, samtidigt som vi behöll möjligheten att djupdyka i ämnen som uppstod under intervjun.

Trots att intervjuer vanligtvis sker ansikte mot ansikte, fann vi att digitala intervjuer via Microsoft Teams bidrog positivt till studiens omfång och djup. Vi kunde därigenom inkludera respondenter från olika geografiska regioner utan att kompromissa med intervjuernas kvalitet. Intervjuguidens semi-strukturerade form tillät även att respondenterna kunde uttrycka sig fritt inom en ram som stödde studiens mål, vilket är i linje med Oates (2006) betoning på intervjuers roll för att utforska djupa, personliga perspektiv.

Samtliga författare av denna uppsats deltog i intervjuerna för att säkerställa bredd i kompetens och ansvarsfördelning. En person ledde samtalet och ställde huvudfrågor medan den andre hade möjlighet att ställa uppföljningsfrågor för att utveckla diskussionen. Dessutom ansvarade båda författarna för tekniken och anteckningarna, vilket garanterade att inget värdefullt data gick förlorat om tekniska problem skulle uppstå.

Att genomföra intervjuer över Microsoft Teams minimerade även risken för att misslyckas med att etablera en trygg och ostörd miljö, eftersom respondenterna befann sig i en bekant omgivning. Detta var av särskilt värde eftersom en trygg atmosfär enligt Oates (2006) är avgörande för att främja öppenhet och ärlighet, vilket är essentiellt för att uppnå autentiska och pålitliga resultat i kvalitativa forskningar.

För att bearbeta intervjuerna använde vi oss utav appen Whisper för att transkribera. Whisper är ett AI-verktyg som tillåter oss att skicka in ljudfiler från intervjuerna för att automatisera transkriberingsprocessen. Efter att vi fått ut Whispers version av transkriberingen har vi gått igenom den manuellt och jämfört med ljudfilen för att säkerställa att ingenting har misstolkats, blivit fel och säkerställa anonymitet. Efter att transkriptionerna är färdigställda har vi med hjälp av Chat GPT 3.5 kategoriserat frågorna med tillhörande svar för att enklare kunna analysera datan. Transkriptionerna som är bifogade i appendixen innehåller inte segment som inte är av relevans till forskningsfrågan.

3.4.1 Respondenter

Nedan presenteras de respondenter som deltog i uppsatsens intervjuer. Den påvisar året företaget i fråga grundades, vilken omsättningstillväxt de haft mellan specificerade årtal, vilken bransch företaget är verksamt i samt vilken yrkestitel respondenten på företaget. Vidare presenteras längden på det inspelade intervjusamtalen och datum det ägde rum.

#	Grundat (år)	Omsättningstillväxt	Bransch	Yrkestitel	Typ (av intervju)	Längd	Datum
1	2018	660% (2020- 2022)	Förnyelsebar energi	Head of IT	Digital, Microsoft Teams	25	2/4-2024
2	2000	91% (2018-2022)	Medicinteknik	Senior VP of operations	Digital, Microsoft Teams	28	9/4-2024
3	2018	4 569% (2019 - 2022)	Molnbaserade tjänster	CEO	Digital, Microsoft Teams	27	15/4-2024
4	2010	342,29% (2015-2019)	Digital marknadsföring	CTO	Digital, Microsoft Teams	22	25/4-2024

Tabell 3.4.1 : Respondenter

3.4.2 Intervjumodell

Samtliga intervjufrågor är kategoriserade utifrån sex kategorier som utgör de relevanta aspekterna för empirin. Dessa teman är baserade på sammanfattningen av litteraturen använd för uppsatsen (se tabell i avsnitt 2.2). För att få en god överblick över vilken typ av fråga och svar som önskades från respektive kategori sammanfattade vi syftet med kategorin i en intervjumodell.

Etik	För att upprätthålla god forskningsetik informerar vi och ställer frågor till respondenterna om deras rättigheter och ändamålet av studien. Inledningsvis informerades respondenten om att deras namn och företaget de arbetar på kommer att vara anonymt i studien. Vi frågar även om de godkänner att intervjun spelas in i syfte att transkriberas och användas i studien i form av empiri för att besvara forskningsfrågan. Sist informerades respondenterna att de när som helst har rätt att avböja frågor eller ta tillbaka svar som de inte vill ska presenteras i studien.
Bakgrund	Bakgrunden består av frågor som berör respondentens anställningslängd och roller på företaget. Vi undersöker även vilka delar av affärsverksamheten som optimerades samt vilka affärsprocesser som är beroende av IT. Dessa bakgrundsfrågor ställs för att visa relevansen av respondenterna och deras företag.
IS/IT-strategi	Strategi innefattar frågor som ställs i syftet med att ta reda på i vilken utsträckning som företaget fokuserade på en IS/IT-strategi. Syftet är att ta reda på om företagen använt sig av publicerade ramverk för att utveckla och genomföra IS/IT-strategin samt mäta inverkan av arbetet.
Generella Utmaningar	För att kunna besvara vår forskningsfråga har vi tagit fram frågor gällande utmaningar inom genomförandet av företagens IS/IT-strategi. Här frågar vi om utmaningar generellt under tillväxtfasen och följer upp med följdfrågor beroende på hur respondenterna besvarar frågan.
Utmaningar på ledningsnivå	Dessa följdfrågor baseras på om utmaningarna företaget upplevt kan kategoriseras på ledningsnivå. Ledningsnivå innefattar ansvarsfördelning, extern kompetens eller utbildning för användare och dess inställning till IS/IT-strategin.

Organisatoriska utmaningar	Utmaningar relaterade till organisationsstrukturen berör samspelet mellan IS/IT-strategin och affärsstrategin, tvärfunktionella team och omformning av organisationsstrukturen.
Tekniska utmaningar	För tekniska utmaningarna ställdes frågor om SaaS-verktyg/moln-lösningar, uppskalning av tidigare IS och implementering av nya IS.
Genomförande av IS/IT-strategi	Baserat på utmaningarna som respondenterna uppgett ställs frågor om genomförandet för att ta reda på hur utmaningarna har hanterats. Syftet är att få svar på vilka processer som infördes, förändringar som haft inverkan på de strategiska målen inom IS/IT, hur eller om IS/IT-strategin revideras samt IS bidrag till att företaget uppnådde sina uppsatta mål.
Lärdomar	I slutet av intervjun ställs frågor om respondentens lärdomar från utmaningarna och arbetet med IS/IT-strategin.

Tabell 3.4.2 : Intervjumodell.

3.4.3 Intervjuguide

Framtagandet av intervjufrågorna ställda till medverkande respondenter baserades på de temana som diskuterades i litteraturgenomgången och syfte som presenterades i intervjumodellen (se tabell 3.4.2 i avsnitt 3.4.2). Varje efterföljande tema har behövt besvarats för att intervjun ska inbringa värdefull data för att slutligen bidra till bevarandet av forskningsfrågan.

Intervjuguiden (se appendix, bilaga 1) visar de berörda temana, bakomliggande teori och de faktorer som påverkar utfallet. Genom att först konstatera de påverkande faktorerna underlättade det framtagandet av de slutgiltiga intervjufrågorna som ställts till respondenterna. Intervjufrågorna valdes ut för att, på ett så nyanserat och djupgående vis, besvara hur respondenterna bemött faktorerna inom de olika temana. Det resulterade i ett relativt stort antal frågor ställda till respondenterna.

3.4.4 Bearbetning av data

För att optimera användningen av våra transkriptioner har datan bearbetas i form utav kodning. Oates (2006) redogör för hur en kvalitativ data analys bör inledas med kategorisering av tre segment. Dessa innefattar avsnitt som inte är relevanta till studien, de som bidrar med betydelsefull information för sammanhanget av forskningsområdet och sist segment som har direkt betydelse till forskningsfrågan (Oates, 2006). Efter att ha identifierat de relevanta segmenten för att besvara forskningsfrågorna genomfördes en tematisk analys. Transkriberingarna har analyserats vidare för att hitta relevanta och återkommande teman utöver de teman som tidigare identifierats ur vår använda litteratur.

Vidare beskriver Oates (2006) vår metod för temaanalys som ett deduktivt tillvägagångssätt där vi kodar datan utifrån tidigare framtagna teman, istället för att teman skapas utifrån datan själv. En nackdel med detta tillvägagångssätt är risken att övriga teman från datan förbises om de inte passar i tidigare identifierade teman baserade på tidigare forskning. Trots denna potentiella begränsning fortsatte vi med den deduktiva metoden för att säkerställa att den utvalda datan från transkriptionerna var advekat för får forskningsfråga och grundad i tidigare forskning. En fördel med en kvalitativ dataanalys är dess relevans till IS då den inkluderar data som inte enbart är statistik (Oates, 2006). Nackdelarna inkluderar emellertid att mängden data kan upplevas överväldigande samt att risken för feltolkning ökar, baserat på att

tolkningen av datan är nära kopplad till de som utför dataanalysen (Oates, 2006). För att mildra dessa risker har vi inkluderat ett flertal citat för att läsarna ska kunna ta del av respondenternas exakta ord samt aktivt motarbetat syftningsfel.

Kodningen av transkriptionerna (se bilaga 2, 3, 4 & 5) har utförts genom att utifrån de utvalda teman skapat kodningsmärken baserade på de identifierade temana. Kodmallen som presenteras nedan visar hur transkriptionerna har kodats enligt de utvalda temana.

Tema	Kod
IS/IT-Strategi	S
Generella Utmaningar	GU
Utmaningar på Ledningsnivå	UL
Organisatoriska Utmaningar	OU
Tekniska Utmaningar	TU
Genomförande av IS/IT-strategi	G
Lärdomar	L

Tabell 3.4.4 : Kodmall.

3.5 Forskningsetik

Forskningsetik innebär att studien som utförs sker på ett etiskt sätt, oberoende metod för insamling av data. Att forska etiskt innebär bland annat att undvika att orsaka skada, tydlig information om samtycke, respekt för integritet och konfidentialitet samt undvikande av vilseledande metoder (Oates, 2006). Det är av yttersta vikt att forskningsetiska principer upprätthålls noggrant vid genomförandet av exempelvis intervjuer. Detta är inte enbart essentiellt för att skapa en trygg miljö för respondenterna, där deras deltagande i undersökningen respekteras och deras integritet bevaras, utan det är även avgörande för att säkerställa trovärdigheten och äktheten hos studiens resultat (Oates, 2006). Brister i efterlevnaden av dessa principer under intervjuernas genomförande ökar risken för att svar och resultat manipuleras för att uppnå önskade utfall.

För att säkerställa god forskningsetik inledde vi intervjuerna med att informera respondenterna om att intervjun är frivillig och att de endast skulle dela med sig av den information de själva ville, de har alltså full möjlighet till att neka frågor som de inte vill besvara. Respondenterna har gett sitt samtycke för intervjun dels i skrift över email samt verbalt i början av intervjun. Vi informerar även respondenterna att deras namn och respektive företag kommer att förbli anonyma i enlighet med GDPR och fakultetsstyrelsens beslut på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (2023). Dessa riktlinjer för behandling av personuppgifter inom projekt utförda i utbildningssyfte av studenter konstaterar att uppgifter som kan avslöja respondentens identitet ska inte presenteras i uppsatsen (Fakultetsstyrelsen på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 2023). Inga personuppgifter som samlats in för ändamålet med denna uppsats kommer att delas med externa parter för andra ändamål eller behållas efter avslutad examination i enlighet med GDPR och fakultetsstyrelsens beslut på

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (2023). Endast examinatorerna och handledarna har rätt till personuppgifter på begäran. Dessa personuppgifterna består av namn och respektive företag för respondenterna i syfte att säkerställa kredibiliteten av intervjuerna. De personuppgifter som faktiskt används i uppsatsen omfattar respondenternas anställningstid på företaget samt de roller de innehar eller innehaft. Dessa uppgifter har samlats in för att stödja relevansen av respondenternas bidrag till syftet och forskningen av uppsatsen. Under studiens gång har även respondenternas namn och företagsnamn registrerats, men dessa har inte använts i uppsatsen då denna information inte är väsentlig för uppsatsens syfte. Intervjuerna har lagrats lokalt på våra datorer för att sedan transkriberas genom programmet "Whisper" som behandlar och lagrar data från filerna som transkriberas i enlighet med GDPR och fakultetsstyrelsens beslut på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (2023).

Intervjun inleddes med vidare information och två frågor till respondenterna;

- 1. Godkänner du att denna intervju spelas in i syfte att transkriberas? Transkriberingen kommer användas som empiri för uppsatsen samt bifogas i uppsatsen som en bilaga.*
- 2. Är det någon speciell information du önskar att vi inte tar med i uppsatsen, exempelvis försäljningsciffror eller information om anställda? Du har möjlighet att närsomhelst under intervjun och arbetets gång begära att viss information inte används i uppsatsarbetet.*

3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två kritiska aspekter inom vetenskapliga studier då de säkerställer att undersökningen har genomförts på ett korrekt sätt. Validitet innebär att det ska vara god transparens i studien, läsarna ska enkelt kunna se tillvägagångssättet samt att det som forskas på i studien ska vara i enlighet med vad som angetts (Oates, 2006). Reliabilitet syftar på att resultatet skall vid upprepade tillfällen vara detsamma, därmed inte situationsbundna (Oates, 2006). Däremot, för en kvalitativ studie med intervjuer innebär reliabilitet mer att mätinstrumenten för och bearbetningen av datainsamlingen är pålitliga (Oates, 2006).

Reliabiliteten för våra intervjuer har säkerställts genom att noggrant utformat våra intervjufrågor och följt en semi-strukturerad intervjumethodik för att säkerställa att varje intervju följer en liknande struktur och täcker liknande ämnen. Vi har strävat efter att i största mån formulera intervjufrågorna på ett sätt så de är entydiga. Detta minskar risken för variationer i datainsamlingen och ökar därmed reliabiliteten (Oates, 2006). Undantaget är vår pilotintervju där frågorna skiljer sig något från resterande intervjuer på grund av syftet att etablera en grund att vidareutveckla intervjuformatet.

För vidare god reliabilitet har vi tillämpat en noggrann transkriberingsprocess för att säkerställa korrekt återgivning av intervjuerna. Detta har vi åstadkommit genom att använda ett AI-verktyg, Whisper, för att minska risken för fel. Oates (2006) beskriver två vanliga tillvägagångssätt för att transkribering. Det första tillvägagångssättet innebär att transkribera ordagrant vad respondenten säger, oavsett om det inkluderar ofullständiga meningar eller fyllnadsord såsom "hm". Det andra tillvägagångssättet innebär att redigera transkriberingen för att återge respondenternas avsikt även om meningen har omformulerats flera gånger. Det finns för- och nackdelar med båda tillvägagångssätten. När transkriberingen redigeras kan icke-verbal information som respondentens tonfall eller betoning av ord gå förlorad, även om det kan göra transkriberingen lättare att förstå för läsaren (Oates, 2006). Å andra sidan ger en

exakt transkribering ett rikare resultat men kan vara svårare att bearbeta för läsaren. Vi har valt att tillämpa båda tillvägagångssätten för att göra transkriberingen enklare att tyda och analysera utan att förlora viktiga uttryck eller nyanser. Transkriberingen har, det vill säga, till viss del redigerats och sammanfattats men även behållits till stor del exakt hur respondenterna har uttryckt sig.

Validitet har uppnåtts i uppsatsen genom att vi implementerat flera strategier enligt ovan för att öka trovärdigheten och relevansen av resultatet från intervju datan (Oates, 2006). Vidare har vi utformat våra intervjufrågor baserat på tidigare forskning och teoretiska modeller. Som understruket av Oates (2006) har vi kontinuerligt jämfört med vår forskningsfråga för att säkerställa att datan som samlas in är av relevans och kan besvara frågan. För att komplettera våra semi-strukturerade intervjuer har vi studerat tidigare forskning för att få en djupare förståelse för det studerade ämnet.

3.6.1 Bortfall

Bortfallet i denna studie innefattar information som inte kunnat anges på grund av sekretessskäl. Förutom den information som i enlighet med GDPR och fakultetsstyrelsens beslut på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (2023) inte har redovisats i denna uppsats har även respondenterna avstått från att uppge information som bryter mot respektive sekretessregler inom företagen.

4 Empiri

Det empiriska resultatet från de genomförda intervjuerna med respektive respondenter presenteras i kapitlet nedan. Resultatet kommer att redogöras utefter de förbestämda temana som intervjufrågorna är uppbyggda utefter.

4.1 Resultat

4.1.1 IS/IT-strategi

Detta avsnitt avser huruvida respondenterna har förhållit sig till tidigare etablerade IS/IT-strategier och ramverk samt mätbar inverkan på det förbättringsarbete IS/IT-strategin avser.

Respondent 1 redogör för hur de fokuserat på att sätta upp IT-processer som stödjer företagets tillväxtstrategi och mål. De strävar efter effektivitet genom att implementera skalbara processer och användning av både egenutvecklade lösningar och externa SaaS, som Oracle Netsuite, för att hantera olika delar av verksamheten. Respondent 1 betonar att digitalisering har varit en prioritering från start för dem, med fokuset på processerna från sälj till supply chain. Respondent 2 har fokuserat mer på att bygga upp infrastrukturen, särskilt IT-infrastrukturen, med perspektiv från ERP, CRM till abonnemangsmotorer och andra områden. Både respondent 3 samt 4 berättar hur deras bolagsstrategi i grund och botten är en IS/IT-strategi då företagen tillhör IT-branschen. Respondent 4 tillägger att nya IS/IT-strategier utformas inför varje tillväxtfas medan respondent 3 poängterar att deras bolagsstrategin ser densamma ut som när den skapades och genomsyrar samtliga strategier.

Respondent 1 uppger att de till viss del använt sig av agila metoder och jobbat med agil projektledning, med betydande insatser från konsulter för att driva utvecklingsprojekt. Likaså berättar respondent 3 om deras agila arbete men arbetar även utifrån ramverket "Value proposition canvas". Vidare betonar respondent 3 och respondent 4 att bolagsstrategin varit central i alla efterföljande strategier. Respondent 4 uppger att de följt principer från "Playing to Win". Respondent 2, å andra sidan, har inte tagit hjälp utav något specifikt ramverk eller någon IS/IT-strategi. Istället har fokuset varit att hitta rätt personer för att genomföra arbetet. Vidare ställdes frågor för att undersöka vilka mått företagen använt sig utav för att mäta inverkan av förbättringsarbetet. Respondent 2 har mätt inverkan av förbättringsarbetet med systemstöd, exempelvis verktyg inom CRM-system för försäljningsprocessen. Respondent 4 har utvärderat effekterna av förbättringsinsatserna med hjälp av företagets nyckelprestationsindikatorer (KPI:er). Liknande berättar även respondent 1 om företagets KPI:er och hur systemstöd kan bidra till effektiviseringen.

"...till exempel kan en effektivisering på 50% på en avdelning genomföras genom implementering av nya system eller processer." (Respondent 1, Bilaga 2 & s.38)

Respondent 3 börjar att besvara frågan om hur de mäter förbättringsarbetet med att konstatera att det i dagsläget inte har så många konkreta mätvärden. De strukturerar sig i ett management-team vars syfte är att se till att företaget går i den önskade riktningen. Respondent 3 förklarar däremot sedan att de mäter "Employee satisfaction score", beläggningsgrad samt obetalda fakturor och betonar att mätvärdena inom företaget är väldigt operativa.

4.1.2 Utmaningar på ledningsnivå

Utmaningar på ledningsnivå innefattar aspekter såsom ansvarsfördelning för IT, extern kompetens, kompetensutbildning och acceptans av IS/IT-strategin och systemstöd.

Respondent 1 konstaterar att användarkompetensen utgjorde en utmaning för företaget i och med att det krävs utbildning för att öka användandet av systemlösningar som presenteras.

“Vi kan ta fram massa bra lösningar men vi måste få folk att använda dem också. Så det kommer in på deras arbetssätt hur de jobbar så vi skapar helt nya arbetssätt ibland. Dels så att det effektiviserar, det är mer skalbart och då behöver alla få samma kompetensutveckling.” (Respondent 1, Bilaga 2 & s.39)

Respondent 1 förklarar vidare hur utbildning och förändring av arbetssättet blev allt svårare ju fler anställda företaget hade. Målet med nya tekniska lösningar, och förändrade arbetssätt, är att effektivisera och möjliggöra att skala upp systemstödet i takt med verksamheten. Respondent 4 betonar utmaningarna med tillgång till kompetens, specifikt utvecklare. Det finns inte tillräckligt med utvecklare i området där företaget huvudkontor är baserat, vilket har resulterat i outsourcing till Polen för arbetskraft.

Respondent 2 belyser att mångfalden av system inte varit problemet utan att det i stor utsträckning har uppmuntrats. Däremot ligger utmaningen i att hitta ett system som i praktiken passar företagets arbetsprocesser och övertyga samtliga avdelningar att systemet i fråga är det bättre alternativet för företaget som helhet. För att klara av en sådan utmaning krävs, enligt respondent 2, en tydlig dialog gällande vad som är företags mål och hur systemet i praktiken kommer hjälpa företaget att nå dem.

Växtvärk är ett vanligt fenomen som gasellföretag upplever, respondent 3 berättar om just detta under intervjun. Företaget har genomgått både fysisk och organisatorisk växtvärk under tillväxtfasen. Uppskalning av IT-infrastrukturen, färdigställande av etablerade rutiner och behov av större kontorslager är alla exempel på den växtvärken respondent 3 upplevt inom företaget. Respondent 3 betonar att utmaningarna med växtvärk har grundat sig till stor del i att kunna ställa om till unika “case”. Utöver fysisk och organisatorisk växtvärk påverkar den även företagets anställda och deras kundrelationer.

Respondenterna 1, 3 och 4 beskriver hur det använt sig utav extern kompetens. Respondent 1 berättar hur både extern kompetens och outsourcing av affärsprocesser används inom företaget. Det har både bestått av konsultrådgivning samt hela affärssystem, såsom CRM. Respondent 3 uppger att även de har använt sig av extern kompetens, däremot har det handlat om områden som inte hör till företagets kärnverksamhet. De har till stor del kunnat hantera problem internt och konsultationen har exempelvis inneburit presentationsteknik. Respondent 4 beskriver hur outsourcing delvis varit en lösning på utmaningarna kopplat till kompetensbrist, men att de även outsourcat affärsprocesser inom försäljning och expansioner till andra geografiska marknader genom externa tillväxtbolag.

Respondent 2 uppgav en mer kritisk syn på användandet av extern kompetens då det öppnar upp för diskussionen kring äganderätt av system och data. Däremot poängterar respondent 2 att små- medelstora företag inte alltid har något val då det inte är ekonomiskt lönsamt att satsa på egenutvecklade lösningar samtidigt som de strävar efter att arbeta utifrån “best

practice”. Det ligger därför stor vikt i att säkerställa äganderätt inom företaget och få med samtliga avdelningar inom företaget på transformationen.

“...you need to balance the two and and just be careful you know there's about always make sure you also have the ownership internally and also making sure that it's people understand the processes and the whole change management” (Respondent 2, Bilaga 3 & s.45)

Respondent 2 framhäver vikten av att upplysa de anställda om syftet med att göra på ett visst sätt. Först efter att tydligt kommunicera varför en viss förändring sker kommer anställda att börja efterleva den. Respondent 3 upplevde inte att inställningen från deras anställda till föränderliga IS/IT-strategier var bemötande eftersom respondenten redan vid anställningsintervjun tydligt kommunicerade företagets vision och att anpassningen av organisationen således inte blev problematisk.

“För det vi har byggt in från dag 1 är att vi har skapat otroligt bra förutsättningar för människor att utvecklas. Det är en teknisk och personlig utvecklingsresa.”
(Respondent 3, Bilaga 4 & s.52)

För att bemöta utmaningarna med att anpassa organisationen utefter företagets IS/IT-strategiska mål uppger samtliga respondenter att det slutligen handlar om att tydligt kommunicera syfte och vision och sedan förse anställda med förutsättningar för att införskaffa kompetens att efterleva visionen.

4.1.3 Utmaningar inom organisationsstruktur

Inom organisationsstrukturen söker vi svar på hur företagen upplevde sin egen innovationstakt, arbetet med tvärfunktionella team samt anpassningen av organisationen för IS/IT-strategin under sin tillväxtfas.

Respondent 3 resonerar över utmaningarna de upplevt gällande att samtliga delar av organisationen ska vara synkroniserade i form av tvärfunktionella team. Ligger en avdelning före en annan kan det resultera i att företaget inte kan leverera produkten till köparen som överenskommet.

“Ja, vi strävade efter att vara agila och ständigt förbättra våra processer och produkter. Det här är vårt existensberättigande. Sen är det en jätteutmaning att hålla sälj i synk med operations, utveckling och alla som jobbar som konsulter. Det här behöver vi många gånger vara helt lockstep. Varje vecka så är det så. Nu har ni på försäljning alltså sålt någonting som inte kan leverera. Men du måste ändå leverera det och göra det bästa av det. Det är inte alltid lätt.”
(Respondent 3, Bilaga 4 & s.52)

Respondent 3 resonerar över hur dessa situationer kan leda till svårhanterliga diskussioner, men att det även leder till att företaget förbättras. Respondent 1 bekräftar utmaningarna i att anpassa hela organisationen till IT-processerna. Respondent 1 förklarar att de arbetar aktivt med att lyfta IT-ansvaret från endast IT-avdelningen till hela organisationen genom att arbeta tvärfunktionellt med fokusgrupper med personer från flera avdelningar.

“...Det är väl svårt att undgå men vi försöker främja en kultur där det inte bara är IT som gör saker utan alla är med på det.” (Respondent 1, Bilaga 2 & s.39)

Respondent 2 belyser vikten av att ha en tydlig ansvarsfördelning och ägandeskap i utvecklingsarbetet eftersom IT stödet och den digitala infrastrukturen är stödfunktioner för

resten av organisationen. Respondent 2 utvecklar vidare kring utmaningarna att varje avdelning kan bli fäst vid sina egna tekniska lösningar och processer och således inte ser till hela organisationens utmaningar eller behov. Det understryker återigen vikten av att arbeta tvärfunktionellt genom hela organisationen då respondent 2 avslutar resonemanget med att konstatera vikten av att inkorporera samtliga avdelningar i organisationen.

4.1.4 Utmaningar relaterade till teknik och system

Teknik- och systemrelaterade utmaningar berör de problem företagen upplevde med IS/IT-system och andra digitala verktyg. Här undersökte intervjufrågorna användningen av intern utveckling och SaaS-verktyg, uppskalning och implementering av nya IS/IT-system och tekniska lösningar.

Respondent 1 förklarar att det varit en del av tillväxtstrategin att använda skalbara tekniska lösningar vilket resulterat i att de nästan uteslutande använt externa SaaS-lösningar. Med ett skalbart ERP-system som grund har nya komponenter lagts till allt eftersom. I de fall en nyckelfärdig lösning inte funnits har egenutvecklade lösningar utvecklas. Extern kompetens har använts genom viss konsultation inom bland annat CRM verktyget. Den underbyggda skalbara tekniska strukturen företaget har haft sedan start är en bakomliggande orsak till att respondent 1 konstaterar att tekniska och systemrelaterade lösningar inte hämmat tillväxt.

Respondent 2 drar paralleller till tidigare arbetsituationer där stora IT-avdelningar och lokala serverlösningar var en del av vardagen och konstaterar fördelarna med de SaaS-lösningar. Respondent 2 utvecklar vidare att de stött på stora tekniska utmaningar efter att först byggt upp en struktur med anpassade databaser och SaaS-lösningar men som inte anpassats för tillväxt. Processer de snabbt växte ur och då, med en betydligt större organisation, behövde konfigurera en ny databas- och teknisk struktur.

“That is super difficult and super hard to do which is also why my recommendation will always be do this as soon as possible yeah because the bigger it gets the worse.” (Respondent 2, Bilaga 3 & s.47)

Respondent 3 och 4 däremot som båda uppgav att hela deras organisation är till 100% IT menar att de från dag ett byggt upp hela sin organisation med skalbara lösningar på ett så automatiserat sätt som möjligt. Respondent 3 uttrycker dessutom att ju mer effektiva de blivit med tekniska hjälpmedel som generativ AI har de snarare insett hur begränsade de är efter att ha insett deras potentiella produktivitet. Slutligen konstaterar respondent 3 att de inte upplevt några tekniska begränsningar alls. Respondent 4 menar på att hela deras verksamhet består utav tekniska utmaningar men menar på att de bevisligen inte bara överkommit dem utan även billigt och effektivt och hänvisar då till sista raden på resultaträkningen som bevis.

4.1.5 Genomförande av IS/IT-strategi

Samtliga respondenter medger att IS/IT-strategin har reviderats under processens gång. Respondent 1 berättar att revideringen fokuserade på att kunna skala upp, anställda fler samt implementera fler stödsystem tidigare än planerat. Genomförandet av processer har flyttats fram och tillbaka i tiden baserat på företagets aktuella behov. Respondent 1 uppger även att externa omvärldsfaktorer tvingade organisationen att ställa om efter nya omständigheter i leveranskedjan. Något som var genomförbart tack vare en flexibel infrastruktur. Respondent 2 och respondent 3 uppger att deras respektive IS/IT-strategi har reviderats baserat på företagets behov, däremot skiljer behoven sig åt. Behoven som respondent 2 berättar om grundar sig i bristande infrastruktur och påverkas av företagets situation och väg framåt.

Respondent 3 har omstrukturerat företaget från att endast arbeta med konsultation till att i dagsläget även erbjuda egenutvecklade prenumerationstjänster och produkter. Detta är något som har resulterat i behovet att revidera IS/IT-strategin för att stämma överens med den nya företagsstrukturen.

“...Så jag säger att vi är idag i produkt- och tjänstutvecklingsbolag med en konsult förmåga. Vi är inte så vi var dag ett konsultbolag med ambitionen att skapa egna produkter.”

(Respondent 3, Bilaga 4 & s.53)

Respondent 4 betonar att arbetet med och genomförandet av IS/IT-strategin har grundats i att hitta rätt människor för arbetsuppgifterna. Det rör sig om en kompetens- och ledarskapsfråga och det ligger stor vikt i att skapa en accepterande kultur med rätt arbetsmetodik. Vidare belyser respondent 4 hur fokus på agil utveckling och lämpliga teknikval är i direkt korrelation till hur företaget överkommer utmaningar. Även respondent 3 betonar deras agilitet i organisationen som avgörande möjliggörare för att bemöta förändringar.

Likt respondent 3 resonerar även respondent 2 att det kontinuerliga övervakandet och revideringen av hela företaget är en stor del av genomförandet av IS/IT-strategin. Respondent 2 betonar den situationsanpassade reaktiva förmågan som en stor del eftersom åtgärderna ibland blir till följd av ett förbestämt planerat beslut och lika så en reaktiv reaktion efter behov, båda är enligt en del av strategi och konstaterar att det är svårdefinierat.

“Obviously depending on the starting point it would be different strategies and different directions depending on the situation. I don't have a black and white answer to your question because it all depends on where you are, where you see it going and and and where it hurts.”

(Respondent 2, Bilaga 3 & s.47)

Som främsta möjliggörare av uppfyllnaden av de strategiska målen lyfter respondent 4 fram de anställda. Rätt människor på rätt plats med ett tydligt ledarskap och en främjande kultur. Respondent 3 lyfter fram ett mer konkret svar och betonar företagets förbättringsarbete i hanteringen av data på ett effektivt, flexibelt och skalbart vis.

4.1.6 Lärdomar

Som avslutning på samtliga intervjusamtal fick respondenterna möjligheten att sammanfatta samtalet genom att lyfta fram egenvalda lärdomar utefter deras erfarenheter samt rådgöra andra som kan tänkas planerar inför samma tillväxtresa.

Respondent 1 lyfter fram förmågan att vara flexibel som en av de viktigaste egenskaperna eftersom yttre faktorer kan kasta om förutsättningarna för strategin. Något respondent 1 hade gjort annorlunda är att investera ännu mer resurser i kompetensutveckling. Respondent 2 svarar att det inte finns någon lösning som fungerar för alla men att sin egna preferens är att fokusera på de affärsmässiga målen först, något som respondent 1 även rådgör andra, eftersom fokus hela tiden ska vara affärsmässiga.

“ To all this there is no silver bullet. It's just you know it's I've always said I prefer to be behind on building infrastructure because if you're ahead with respect to building infrastructure then you're not building a successful scale up and or start up because progress is the wrong place.”

(Respondent 2, Bilaga 3 & s.47)

Respondent 3 betonar också vikten av rätt prioriteringar och ser det som en lärdom och rekommendation till nästkommande att prioritera icke-göra listan för att hela tiden lägga tid på rätt saker och investera i personal och kompetens. Respondent 4 återkopplar till sitt konstaterade om avgörande framgångsfaktorer.

“Rätt idéer, rätt människor, sen löser sig resten.”
(Respondent 4, Bilaga 5 & s.59)

Därav är en av de största lärdomarna respondent 4 lyfter fram vikten av att både ha och underhålla ett yrkesnätverk av kompetenta personer i sin omgivning. Det är för att underlätta processen att hitta rätt kompetens till företaget vid behov. Långvarighet i branschen och bra historik vid tidigare uppdrag skapar goda förutsättningar.

5 Diskussion

I följande diskussionskapitel diskuteras de empiriska resultaten baserat på den presenterade litteraturen, valda teoretiska modeller och tidigare forskning. Resultaten och faktorerna är i många avseende beroende av varandra men för att följa uppsatsens struktur har uppdelning gjorts utifrån definierade teman.

5.1 Identifierade utmaningar på ledningsnivå

5.1.1 Kompetensförsörjning

Samtliga respondenter betonade vikten av kompetensförsörjning och såg utmaningarna i att både attrahera och behålla talanger som en stor utmaning på ledningsnivå. Det går i linje med Tschoppe et al. (2023) säger även fast respondenterna inte beaktat eventuellt distansarbete som en faktor. Specialkompetens och framförallt teknisk kompetens uttryckte både respondent 4 och 2 vara bristvara och åtgärdade det likt Tschoppe et al. (2023) insikter med att rekrytera internationellt. Denna problematik kan vara en generell utmaning för samtliga företag men för Gasellföretag under snabb tillväxt ställs utmaningen på sin spets då nyrekryteringar måste ske snabbt vilket ökar risken för felrekryteringar.

5.1.2 Efterlevnad

En förutsättning för uppnådda fördelar (Net Benefits) som presenteras i *D&M IS Success Model* av DeLone et al. (2008) är samspelet mellan tilltänkt användning (Intention to use) och faktisk användning (Use). Ett utmanande samspel som respondent 1 uttrycker; "*Vi kan ta fram massa bra lösningar men vi måste få folk att använda dem också.*". Respondent 3 och 4 uttrycker att de inte upplevt utmaningar relaterat till efterlevnad av nya processer och system. Det kan ha och göra med att båda organisationerna arbetat med skalbara IT-lösningar som huvudfokus från start. Det går i linje med vad studien Tschoppe et al. (2023) konstaterar att företag som arbetat med IT sedan start eller är "born digital" (Tschoppe et al. 2023) inte upplever utmaningar relaterade till nya processer och tekniska lösningar. Respondent 2 belyser den enskilt största utmaningen i tillväxtfasen att medvetandegöra organisationens mognadsgrad och nulägesstatus. Att säkerställa att organisationen är redo för förändring kan säkerställas med *Work System Model*, där Alter (2011) belyser viktiga element. Respondent 2 berör samtliga nio element men betonar särskilt, processer och aktiviteter, deltagare, information samt infrastruktur och strategi genom att betona risken att som organisation tro att de befintliga processerna förbättras bara ett nytt IS/IT system implementeras. Respondent 2 konstaterar att om inte processerna är kompatibla med systemen och uppfyller tilltänkta syften blir det "*...Shit in and shit out*".

5.1.3 Växtvärk

Utmaningen som samtliga respondenter framhåller grundar sig i faktumet som gör att samtliga ingår i uppsatsens avgränsning, att de är gasellföretag. Växtvärken i organisationen som konstant gör sig påmind. Den fysiska expansionen är utmanande, förklarar Respondent 1 med snabb introduktion av nyanställda. Respondent 3 berättar om behovet av att direkt efter inflytt behöva leta nya lokaler. Nya processer i samband med nyanställda för att vara i enlighet med lagkrav och riktlinjer. Den ökade komplexiteten vid ökat medarbetarantal går i linje med både Tschoppe et al. (2023) och Street et al. (2017) som säger att det ökande

medarbetarantalet bidrar till komplexitet, i form av, att på kort tid implementera hierarkier och ansvarsområden. Komplexiteten kring hierarkier är inget som någon av våra respondenter uttryckligen säger, möjligtvis är det för att samtliga respondenter besitter chefspositioner i sina respektive företag. Respondent 2 uttryckte flertalet gånger och la stor vikt vid "stakeholder management" och menar då på vikten av ansvarstagande inom respektive ansvarsområde. En utmanande uppgift i en flexibel och föränderlig organisation vilket går i linje med Tschoppe et al. (2023) och Street et al. (2017).

5.2 Identifierade organisatoriska utmaningar

5.2.1 Anpassningen av organisationen

De organisatoriska utmaningarna som framgår av respondenternas 1, 2 och 3 redogörelser bestod i att engagera hela organisationen i enlighet med IS/IT-strategin, snarare än att enbart involvera IT-avdelningen. Detta stämmer överens med utmaningarna Tschoppe et al. (2023) identifierar. Respondent 4, å andra sidan, rapporterar inte om några specifika organisatoriska utmaningar. Detta kan grunda sig i att företaget respondent 4 företräder är inom IT-branschen. Vidare resonerar respondent 4 att hela organisationen är inriktad på IT, även om en särskild IT-avdelning finns. Både respondent 3 och 4 konstaterade att respektive företags bolagsstrategi samtidigt fungerar som en IS/IT-strategi vilket bekräftas som en framgångsfaktor av Obwegeser et al. (2015). Skillnaden mellan respondenterna 1 och 2, jämfört med respondent 3, är att de förstnämnda betonar organisationskulturen och samarbete inom företaget i avseende av IT-processer. Respondent 3, däremot, pratar om en mer generell samarbetsförmåga och koordination mellan avdelningar för att kunna leverera önskad produkt till slutkunden inom avtalad tidsram. Således kan det inte enbart dras slutsatsen att det endast beror på företagets bransch, men det kan ändå påverka företagets förmåga att anpassa organisationen i enlighet med IS/IT-strategin.

5.2.2 Strategisk anpassning och tvärfunktionella team

Baserat på vår empiriska data framkommer det att tvärfunktionella team används för att integrera IT-arbete inom samtliga avdelningar i organisationen, vilket är i linje med observationerna som Tschoppe et al. (2023) uppger. Tvärfunktionella team främjar ett övergripande samarbete och integrering av IT inom företaget. Även om respondenterna 3 och 4 inte uttryckligen benämner termen "tvärfunktionell", så är arbetsmetodikerna så pass väl integrerad i bolagsstrukturen. Respondent 3 säger att samverkan mellan försäljning och leverans i förbättringsarbetet av deras produkter och tjänster är en del av hela deras existensberättigande. Ett konkret exempel om utmaningen respondenten 3 presenterar är när försäljningsteamet säljer en tjänst/produkt som leverans teamet inte levererat tidigare. Det är även en del av den växtvärk som diskuterats tidigare när nya processer tvingas implementeras på kort tid.

5.3 Identifierade tekniska utmaningar

5.3.1 SaaS-verktyg och icke skalbara IT-lösningar

Samtliga respondenter har i stor utsträckning utvecklat och implementerat nya tekniska lösningar under sina respektive tillväxtresor för att möjliggöra och effektivisera nya arbetsprocesser. Empirin visar på att vid användning av skalbara lösningar har SaaS-verktyg,

med datalagring i molnet, varit det främsta alternativet som mött företagets behov och önskemål. Respondent 1 visar i enlighet med Street et al. (2017) att användandet av adekvata SaaS-verktyg och skalbara IT-lösningar mildrar risken för att tillväxten hämmas under tillväxtfaser. Liknande resonerar respondent 2 vid användandet av SaaS-lösningar men där arbetsprocesserna inte varit anpassade till tillväxt, därmed inte skalbara, har resulterat i att företaget stötte på problem och behövde revidera den tekniska infrastrukturen. Man kan argumentera för hur utmaningarna respondent 2 upplevde grundar sig delvis i bristen av användning av IS/IT-strategi, då respondent 2 berättar hur fokuset har legat på IT-infrastrukturen i form av systemstöd. Respondent 4 uppger att de konstant upplever tekniska utmaningar, men utmaningar som är kopplade till deras affärsverksamhet som grundar sig i IT.

Vikten av att införa skalbara lösningar för att effektivisera företagsprocesser och främja snabb tillväxt är av särskild betydelse för gasellföretag. Som respondent 1 redovisar om växtvärken i den digitala infrastrukturen överensstämmer med WSM (Alter, 2011). Genom en utförlig analys av företagets processer, utifrån de 9 element WSM besitter, finns det en lovande möjlighet att investera i ett system som kan möjliggöra tillväxt och processoptimering. Även om respondenterna inte direkt hänvisar till det specificerade ramverket, har de ändå betonat vissa av dess grundläggande element såsom processer, teknologi, infrastruktur, strategier, kunder och produkter. Hur teknologin kan optimera processerna, den digitala infrastrukturen och IS/IT-strategier är aspekter som kontinuerligt har diskuterats och markerats under intervjuerna, vilket tyder på relevansen av WSM vid arbete med IS/IT-strategier. Resonemanget kring vilka element eller faktorer som spelar roll in i utformning av strategin för att nå de uppsatta målen överensstämmer med hur Alter (2011) argumenterar för användandet av WSM.

5.3.2 Tekniska utmaningar

Antalet upplevda tekniska utmaningar var lägre än de organisatoriska och på ledningsnivå i vår empiri, då inte alla respondenter hade upplevt tekniska utmaningar. De utmaningar som har lyfts upp har berört IT-struktur som inte är anpassad till företagets processer och tillväxttakt samt generella tekniska utmaningar inom verksamheten. Dessa generella tekniska utmaningar redogör respondent 4 för, då företagets verksamhet kretsar kring IT. Obwegeser et al. (2015) hade argumenterat för att respondent 4 företag inte värderade IT tillräckligt högt, något som inte stämmer överens med vad respondent 4 uppgett om företagets kontinuerliga arbete och genomsyrande av IT. Om man endast ser till de övriga respondenterna, där IT-värderingen även är hög, har respondent 3 och 1 inte upplevt några tekniska utmaningar alls medan 2 har upplevt problematiken med att bygga upp en IT-struktur med systemstöd som inte anpassats för företagets utveckling. Det går alltså inte bara att förutse ett företags risk för IT-relaterade utmaningar baserat på deras värdering av IT, däremot går det att argumentera för att Obwegeser et al. (2015) belyser en av många faktorer som spelar en betydande roll i huruvida ett företag kommer att uppleva tekniska utmaningar vid tillväxt. Detta bekräftas av insikterna som Leinwand, P. och Mani, M.M. (2022) lyfter fram att digital transformation inte handlar om tekniska utmaningar utan ledningsrelaterade och organisatoriska.

5.4 Genomförande

5.4.1 Agilt arbete och revidering av IS/IT-strategi

Empirin visar på att IS/IT-strategin har reviderats ett flertal gånger, något som kan både innebära en bristfällig initial IS/IT-strategi men även går i enlighet med Obwegeser et al. (2015) samt Larson och Grey (2011) att kontinuerligt utvärdera och arbeta med företagets IS/IT-strategi. För att effektivt arbeta med revidering av IS/IT-strategi är det en fördel att arbeta agilt, något som samtliga respondenter uppger i enlighet med Larson och Grey (2011). Ett agilt arbetssätt innebär samarbete mellan flera aktörer i arbetet med projekt och dess processer. Vår empiri visar på agilt arbete delvis i form av tvärfunktionella team, där flera avdelningar involveras i utformningen, utvärderingen och arbetet med IT.

Respondent 1 betonar hur de har arbetat med agilitet och hur detta, såsom Larson och Grey (2011) redogör för, möjliggjorde företagets omställning på grund av externa faktorer. Likaså visar vår empiri hur respondent 3 och 4 tillämpat ett agilt tillvägagångssätt för att framgångsrikt överkomma utmaningar orsakat av både externa och interna faktorer. Som gasellföretag vid tillväxtfaser genomgår företaget en oundviklig förändring inom organisationen. Detta kan både vara inkluderat i olika aspekter av växtvärk eller omformning av arbetsprocesser. Empirins datainsamling visar på ett genomgående omarbetande av arbetsprocesser efter företagets behov, något som har varit möjligt på grund av det agila tillvägagångssättet.

5.4.2 Bristfällig infrastruktur och organisationskultur

I enlighet med Tschoppe et al. (2023) visar empirin på betydelsen av en välfungerande infrastruktur inom organisationer, vilket inkluderar både tekniska och den organisatoriska aspekter. En otillräcklig infrastruktur kan negativt påverka företagets att uppnå sina mål och effektivisera sina processer. Vidare visar empirin på systemstödets betydelse inom företagets infrastruktur och betonar hur egenskaper såsom skalbarhet och flexibilitet hos systemen kan bidra till en fördelaktiga resultat. Detta resonemang korresponderar med DeLone et al. (2008) och deras behandling av "System Quality" och dess relation till "Net Benefits" enligt *D&M IS Success Model*. Det bör dock noteras att flera variabler interagerar enligt modellen för att åstadkomma "Net Benefits" inom företaget och användandet och användarvänligheten av systemet spelar betydande roll i resultatet av systemet positiva påverkan för organisationernas processer. Exempelvis framgår det från vår empiri, specifikt respondent 1, att organisationskulturen och ledningens förmåga att utbilda användarna av systemet är avgörande faktorer för systemets framgångsrika implementering. Detta överensstämmer även med hur DeLone et al. (2008) beskriver modellen och utvärdering av system.

Utöver den tekniska och organisatoriska infrastrukturen framhåller vår empiri vikten av organisationskulturen för genomförandet. Respondent 4 poängterar betydelsen av att rätt personer tilldelas rätt uppgifter för att säkerställa ett framgångsrikt genomförande.

5.6 Lärdomar

5.6.1 Förutsättningar

Samtliga respondenter uttrycker att de arbetat utefter en tydlig målsättning för företaget samt vad som måste uppfyllas för att möjliggöra målsättningen. Därav adresserar de "net benefits" enligt *D&M IS Success Model* enligt DeLone et al. (2008). För att fullfölja målsättningen belyser även samtliga respondenter flexibilitet i organisationen som en förutsättning, det kan tolkas som samspelet mellan de element som Alter (2011) presenterar i *Work System Method*. För de respondenter som uttryckligen sedan start beaktat skalbara arbetssystem har ökad mängd information och data inte skapat komplexitet för organisationen vilket överensstämmer med insikterna enligt Tschoppe et al. (2023).

5.6.2 Tillvägagångssätt

Enligt respondent 2 var utmaningen med att få organisationen att arbeta i samma riktning adresserad genom att kontinuerligt upprepa syfte och målsättning med förändringarna för att få skapad förståelse bland medarbetarna. Detta kan ses som ett tillvägagångssätt att överensstämman "Intention to Use" och faktiska "Use" enligt *D&M IS Success Model* genom att säkerställa "User Satisfaction" (DeLone et al. 2008). Samma tankesätt beaktade respondent 1 som lade stora resurser på att utbilda medarbetare i både nya IS/IT-system och arbetsprocesser. Detta adresserade inte respondent 3 och 4 på samma vis vilket kan bero på storleken på organisationen. Företagen representerade av respondent 3 och 4 är betydligt mindre i medarbetarantal vilket gör att komplexiteten kring ett snabbt ökat medarbetarantal bör inte bli lika omfattande.

5.6.3 Medarbetare

Användaren eller deltagaren, det vill säga den mänskliga kopplingen till IS/IT är en viktig komponent i mycket av den litteratur som ligger till grund för uppsatsen. Insikterna från respondenternas svar i den empiriska undersökningen visar att medarbetarens delaktighet bör ses som en viktigare del än endast ett element i Alter (2011) *Work System Model* eller DeLone et al. (2008) *D&M IS Success Model*. Samtliga respondenter belyser vikten av att hitta rätt medarbetare som överensstämmer med företagets värderingar och ambition och att således aktuell kompetens är sekundär. Tschoppe et al. (2023) empiriska resultat belyser utmaningarna med rekrytering och bibehållandet av talangfulla medarbetare medans Obwegeser et al. (2015) inte inkluderar medarbetarperspektivet i samma utsträckning men betonar kunskap som en framgångsfaktor och utvärdering av IS/IT-strategin för att anpassa den till företagets övergripande strategi som centrala aktiviteter.

6 Slutsats

Studien visar på att de främsta utmaningarna för gasellföretag vid genomförandet av IS/IT-strategi under uppskalning av verksamheten är utmaningar på ledningsnivå eller inom organisationsstrukturen. Man skulle kunna dra slutsatsen att de tekniska komponenterna och systemstöden som finns tillgängliga idag inte utgör de större utmaningarna, utan att det i själva verket ligger i utbildningen och utvärderingen av systemen från ledningens sida.

Gasellföretag under respektive tillväxtfaser står inför en rad utmaningar på ledningsnivå, organisatoriska och tekniska. Studiens empiriska data visar på utmaningar på ledningsnivå, innefattande kompetensförsörjning, behovet av att säkerställa efterlevnad av nya processer och system, samt hantering av den fysiska expansionen och den ökande komplexiteten i organisationen. De organisatoriska utmaningarna består av att engagera hela organisationen i IS/IT-strategin och att främja samarbete mellan olika avdelningar genom tvärfunktionella team. Vidare är agilitet och förmågan att revidera strategier och processer avgörande för att hantera ovannämnda utmaningar som uppstår under perioder av snabb tillväxt. De tekniska utmaningarna presenterade i denna studie kan till viss del överkommas med användningen av skalbara IS/IT-lösningar, särskilt SaaS-verktyg. Dessa IS/IT-lösningar visades vara centrala för att möjliggöra tillväxt som inte hämmas av tekniska begränsningar. Således är en välfungerande infrastruktur och stödjande organisationskultur nödvändiga för framgångsrika genomföranden av nya system och processer.

Vidare kan vi konstatera betydelsen av tydliga mål, flexibilitet och kommunikation för att navigera genom tillväxtfasen framgångsrikt. Den snabba uppskalningen gasellföretag genomgår bidrar till att utmaningar de ställs inför måste adresseras effektivt och omgående. Sammantaget var samtliga respondenter eniga, likt den bakomliggande litteraturen, men betonade uttryckligen att medarbetarna och människorna bakom processerna är av yttersta vikt och relevans. De kan vara en bakomliggande orsak till de berör de största utmaningarna och ingår i de främsta framgångsfaktorerna. Slutligen, genom att kontinuerligt revidera IS/IT-strategier och investera i vidareutbildning för medarbetare kan gasellföretag förbereda sig för fortsatt tillväxt och framgång.

6.1 Förslag till vidare forskning

I denna studie har vi undersökt utmaningarna som gasellföretag står inför i samband med IS/IT-strategier under perioder av snabb tillväxt. Utifrån våra empiriska resultat har vi identifierat flera aspekter och faktorer som väcker intresse för vidare forskning. Även om distansarbete inte explicit har identifierats som en utmaning i vår studie, är det värt att närmare undersöka hur övergången till distansarbete påverkar företagets förmåga att attrahera och behålla personal. Detta kan inkludera utmaningar och möjligheter relaterade till rekrytering, arbetsmiljö och kompetensutveckling. Ytterligare intressant forskning skulle vara att undersöka IS/IT-strategiers effektivitet hos gasellföretag över en längre tidsperiod. Genom att genomföra en longitudinell studie kan man följa företag över tid och utvärdera effektiviteten av deras IT-strategier. Syftet med en sådan forskning hade varit att få insikter om långsiktiga effekter, såsom prestanda, användarupplevelse och affärsresultat före och efter implementeringen av strategierna.

Vår empiri belyser betydelsen av organisatorisk kultur för ett framgångsrikt genomförande av IS/IT-strategi. En fördjupad undersökning av hur olika organisatoriska kulturer påverkar

implementeringen av IT-strategier och användningen av IT kan bidra till en bättre förståelse för hur kulturella faktorer påverkar organisationsförändringar. Vidare finns det även relevans för att fördjupa sig i respondenternas agila arbetsmetoder och hur det hjälper företagen att hantera förändringar och överkomma utmaningar. Att undersöka hur agila metoder tillämpas, vilka framgångsfaktorer och utmaningar som existerar, samt deras effekter på organisationens prestanda kan ge värdefulla insikter till framtida gasellföretag.

Vi anser att en viktig fråga för framtida forskning är att studera genomförandet av IS/IT-strategier i olika branscher. I denna studie undersöker vi fyra branscher, varav två är inom IT-sektorn. Genom att undersöka fler branscher och flera företag inom samma bransch kan reliabiliteten för studien öka och förhoppningsvis ge en mer övergripande bild av hur arbetet med IS/IT-strategi ser ut hos dagens gasellföretag. Denna forskning skulle även kunna bidra med insikter i branschspecifika "best practice" och eventuella skillnader i tillvägagångssätt.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguiden påvisar framtagandet av intervjufrågor baserat på de definierade teman från bakomliggande teorier.

Tema	Teori	Faktorer	Intervjufrågor
Bakgrund		Relevans av respondent Ämneskunskap Avgränsning	- Vilket/vilka företag har du arbetat med inom detta område? - Hur länge var du anställd på företaget? - Vilka roller och uppgifter har du haft på företaget? - Vilka delar av affärsverksamheten var i behov av optimering? - I vilken utsträckning är dina affärsprocesser beroende av IT?
IS/IT-strategi	Dubey (2018) Leinwand & Mani (2022). Obwegeser et al. (2015). Larson & Clifford (2011). Alter (2011). DeLone & McLean (2003). DeLone et al. (2008). Street et al. (2017)	Strategisk anpassning Teknologi Effektivitet Företagsvärde och syfte	- I vilken utsträckning definierades en etablerad IT-strategi? - Vilka ramverk och erkända strategier använde ni? - Vilka mått användes för att mäta inverkan av förbättringsarbetet?
Generella utmaningar	Tschoppe et al. (2023). Street et al. (2017) Obwegeser et al. (2015)	Organisationsstruktur Kompetens Mognadsnivå Agilt arbete	- Vilka var de största utmaningarna i tillväxtfasen? - Vilka flaskhalsar stötte ni på under omvandlings-/uppskalningsprocessen när det gäller IT-strategin?
Utmaningar på ledningsnivå	Tschoppe et al. (2023) Obwegeser et al. (2015).	Kompetensförsörjning Förändringsarbete Efterlevnad Utbildning Anpassning	- Fanns det en tydlig ansvarsfördelning mellan medarbetarna när det gäller IT? - Vad var planen för att utbilda användarna av systemet? - Vilka åtgärder vidtog ni för att utbilda användarna? - Hur var inställningen till IT-strategin från andra avdelningar än IT-avdelningen? - Vilka åtgärder vidtog ni för att förbättra användarnas attityd till IT-strategin och IS? - I vilken utsträckning användes extern kompetens eller outsourcing av affärsprocesser?
Organisatoriska utmaningar	Tschoppe et al. (2023) Obwegeser et al. (2015).	Anpassning av organisation Tvärfunktionella team Digital mognadsnivå Samarbete	- Var anpassningen av organisationen ett problem? - Omformade ni organisationsstrukturen för att uppnå målen? - Var det en utmaning att hålla innovationstakten hög

		Agilt arbete Processer Kommunikation	när verksamheten växte? - Var strukturen för tvärfunktionella team en utmaning som ni tog itu med?
Tekniska utmaningar	Tschoppe et al. (2023) Delone & McLean (2003) DeLone et al. (2008)	SaaS-verktyg Skalbara IT-lösningar Värdering av IT	- Lösningar: Förhållandet mellan intern utveckling och SaaS-verktyg? - Skalade ni upp i ett IS som ni redan använde eller implementerade ni ett nytt? - Stötte ni på andra tekniska utmaningar?
Genomförande av IS/IT-strategi	Tschoppe et al. (2023) Obwegeser et al. (2015).	Planering Tvärfunktionella team Växtvärk Revidering av IS/IT strategi Målsättning och syfte Agilitet	- Hur löste ni utmaningarna? - Vilka processer infördes för att möjliggöra optimeringen? - Vilka förändringar hade störst inverkan på uppfyllandet av de strategiska målen? - Hur reviderades IT-strategin under processen? - Uppnådde ni uppsatta mål med tack vare informationssystem?
Lärdomar		Flexibilitet Utbildning Målsättning	- Vilka är de viktigaste lärdomarna från genomförandet av processen och vad skulle ni ha gjort annorlunda? - Vilka råd skulle du ge till andra?

Bilaga 2 - Transkribering av intervju 1

Fråga	Svar	Kod
<i>Hur länge var du anställd på företaget?</i>	<i>I tre år.</i>	
<i>Vilka roller och ansvarsområden har du/har du haft på inom företaget?</i>	Jag jobbar ju som Head of IT och e-commerce på företaget.	
<i>Vilka ramverk och erkända strategier använde ni?</i>	Vi har väl använt oss av att jobba agilt egentligen, till en viss del. Vi har jobbat med agilt projektledning och jobbar väldigt mycket med konsulter också, de gör stor del av vår utveckling och ingår i projektet egentligen.	S
<i>Vilka mått användes för att mäta inverkan av förbättringsarbetet?</i>	Ja, jag har inga siffror i huvudet men det är det vi utgår ifrån. Om man tänker på den utveckling som vi gör nu så är det väldigt mycket effektivisering, då är det KPI:et. Då är det effektiviserat med 50% på denna avdelningen genom att vi gör ett nytt faktureringsystem. Sen kan de omvandla det till pengar eller till att den här personen kan göra mer vettiga saker, då blir det en besparing.	S
<i>Vad har varit de största utmaningarna i den expansionen kopplat till IT?</i>	Det har egentligen varit skalbarhet då vi har växt väldigt fort. I och med det har vi också anställt väldigt fort har vi ibland har vi inte kunnat göra något IT-relaterat. Så vi har behövt anställa folk att göra det. Största utmaningen har varit om skalbarheten och vad vår tekniska skuldbelastning egentligen är. Vi ska fortsätta hålla det aktuellt, så vi inte gör något som är "one hit wonder" och sen dör ute efter ett tag.	GU
<i>Fanns det en tydlig ansvarsfördelning mellan medarbetarna när det gäller IT?</i>	Lite både och då vi jobbar dels med en IT-grupp där alla avdelningar är med genom en representant och den skiftar då och då. Men vi försöker verkligen främja att det inte bara är IT-avdelningen som gör IT-arbete. Alla gör sig i röst hörd, om man har ett	UL

	<p>problem så tar man upp det. Vi gör intervjuer en gång varje kvartal med avdelningarna plus 3-4 personer från den avdelningen för att identifiera problemen och sen är det också att vi hittar grejer. Det är väl svårt att undgå men vi försöker främja en kultur där det inte bara är IT som gör saker utan alla är med på det.</p>	
<p><i>F - Hur var inställningen till IT-strategin från andra avdelningar än IT-avdelningen?</i></p>	<p>Det är väl mer inom, om man ska välja en hink, så det användarkompetensen egentligen. Så det kommer in på deras arbetssätt hur de jobbar så vi skapar helt nya arbetssätt ibland. Dels så att det effektiviserar, det är mer skalbart och då behöver alla få samma kompetensutveckling. Vi kan inte göra som vi gjorde i början till exempel. Då kunde vi stoppa in ett nytt system och i och med att vi var ex. antal personer var det ganska enkelt. Nu är vi en hel organisation som måste ta del av det.</p>	UL
<p><i>I vilken utsträckning användes extern kompetens eller outsourcing av affärsprocesser?</i></p>	<p>Det finns lite både också. Vi har såklart utvecklare men även använt konsulter för rådgivning. Vi har olika projekt med affärssystem med CRM-verktyg till exempel, då har vi haft konsult expertis på att guida oss åt rätt håll.</p>	UL
<p><i>Hur är förhållandet mellan intern utveckling och SaaS-verktyg?</i></p>	<p>Vi har egentligen inget egengjort förutom vissa små delar där det har varit vissa delar i webbshoppen till exempel, som vi inte har hittat en tillräckligt bra produkt för. Så har vi gjort det själv. Om det är frakuträknare till exempel använder vi inköpssystem som är separat, till exempel som en saas-lösning vi använder. Ekonomi har också egna lösningar men allting är samlat i NetSuite men vi har även stödsystem för flera olika avdelningar. Kundtjänst är också ett till exempel.</p>	TU
<p><i>Hur reviderades IT-strategin under processen?</i></p>	<p>Vi har väl överlag så har vi ju... ..kört på den men vi har reviderat delar på den. Skala upp och anställa fler till exempel. Dels personal men också systemmässigt exempelvis att skala upp tidigare än tänkt och fler stödsystem tidigare än tänkt, för att behovet har funnits. IT strategin och planen är bra tills den behövs tidigareläggas. Så vi har alltid haft "mindset" att vi ska göra saker, men sen kan det bli istället för, i år så</p>	G

	blir det förra året eller Q1, Q4 till exempel. Vi har knuffat saker fram och tillbaka.	
<i>Vad har ni satt upp för olika processer som möjliggör tillväxten i verksamheten?</i>	Vi har försökt sätta upp IT-processer som stödjer vårt mål. Det är hela tiden vår tillväxtstrategi och mål. Vi ska inte vara så jättemånga anställda, vi ska vara effektiva och duktiga. Det är lätt att alla våra processer ska vara skalbara. Det ska finnas IT-stöd för att göra intressen på sikt så ska det finnas det. Så att folk kan fokusera på viktigare grejer. Vi jobbar med olika, om man tänker inhouse, kontra, köpa in verktyg. Så har vi inget eget affärssystem till exempel, då använder vi Oracle Netsuite. Superbra system som är väldigt skalbart och väldigt stort system också. Men överlag har det varit inhouse. Vi har satsat från dag ett på digitalisering, det gäller från säljperspektiv direkt genom hela bolaget eller vägen till supply chain.	G
<i>Vilka är de viktigaste lärdomarna från genomförandet av processen och vad skulle ni ha gjort annorlunda?</i>	Det är väl att vara flexibel. Vi har haft vår strategi som vi har jobbat mot men vi har haft yttre faktorer som har kastat om allt i stort sett. Även att vi investerar mer i kompetensutveckling.	L
<i>Har ni upplevt när ni har anställt att det bara har varit en resursfråga, eller har det varit andra faktorer också snarare än tid?</i>	Det har varit andra faktorer också såklart, men det har också varit tids resursfråga. Det var ju supertillväxt i kombination med corona och brist på produkter. Så då var det väldigt mycket manuellt som behövdes göras för att vi inte hade IT-stödet för det. Då var vi anpassade för en mer normal day-to-day-business istället för att saker skulle saknas. Såsom stålbristen i världen i och med Suez-kanalen. Allt som händer på väldigt kort tid som ingen kan planera för.	
<i>Upplevde ni då att ni stöttade på saker i verksamheten som inte var ett problem vid små volymer, men när ni växte så blev det han på handpåläggnings som ni inte hade tid för det?</i>	Det var väl mer omständigheterna. Volymmässigt hade vi klarat, men vi hade inte förutsett att det skulle bli, eller vi visste att det skulle vara världens tillfråga. Men vi visste inte att det skulle vara världens brist också i kombination med det. Det var mer yttre faktorer och det gick tungt över på IT också. Hur vi hade satt upp allokering till exempel, det fick vi helt göra om.	GU

<i>Har det varit ganska få aspekter där systemutbudet har satt stopp för tillväxt?</i>	Där har den inte legat. Där har vi en väldigt bra grund som vi har byggt vidare på egentligen.	TU

Bilaga 3 - Transkribering av intervju 2

Fråga	Svar	Kod
<i>How long were you at the company?</i>	I was there for 13 years	
<i>What roles and tasks have you had at the company?</i>	I was senior vice president of operations, I of course had people working with me but at the end of the day I was all responsible for the direction, the strategy and the execution.	
<i>What areas of the business operation needed optimization?</i>	Building the infrastructure aka the IT infrastructure whether we are talking from an ERP perspective, whether we are talking from a CRM perspective, whether we are talking from a subscription engine perspective sort of end to end.	
<i>To what extent do your business processes rely on IT?</i>	Everything ends up in IT. Because it's all based on some sort of digital solution... whatever you do it will impact IT and therefore big things, small things in all impacts the IT area.	
<i>To what extent was an established IT-Strategy defined?</i>	That's nothing. I mean and that's the thing you know with many startups and for all the right reasons. The first thing you do is not let's make a beautiful IT strategy and become best in class when it comes to building infrastructure because that's not your focus. If it is then you have the wrong focus.	S

<p><i>What frameworks and acknowledged strategies did you use?</i></p>	<p>Nothing, no I mean at the end of the day you find the right people to do it for me.</p>	<p>S</p>
<p><i>What metrics were used to measure the success of optimization?</i></p>	<p>The objective of a company is to get the best product and be able to commercialize it. Then you have to clean up afterwards from the process perspective because if you do the other way around then you'll get nowhere. You want to optimize the way we're running our business so if again if we look at you know how good are we? From a sales perspective, if we're going to implement a CRM system then the metrics would be how good are we at you know using the funnel for example. IT is just a tool so you can argue you know it's all about business performance it's not about IT performance.</p>	<p>S</p>
<p><i>What were the largest challenges to overcome in the growth phase?</i></p>	<p>It goes without saying that you know when you go through it it's you know what's your readiness level what's your maturity level. The danger is to just think 'oh let's just take the process we have today and then implement system x but if your processes are not in place then it's just going to be shit in and shit out because then you're going to be copying what's not working trying to squeeze that into some you know IT framework that's going to be crap.</p>	<p>GU</p>
<p><i>What bottlenecks did you encounter during the transformation/scale-up process regarding the IT-strategy?</i></p>	<p>The whole change management part of it. To go from working this way into this way and sort of dealing with questions like is the organization ready for that? Good old change management process and it's always easy to say yes when you sit in the meeting room but when you go into execution then it's really tough. You have to deliver and I guess that's also why so many IT projects fail because you know it's easy to make the slides in planning but it's the whole execution which is difficult. To get people on board to make the transition. It takes time and resource at bandwidth and you don't have a big organization when you're small or scale up early early stage startup you don't have the bandwidth</p>	<p>GU</p>

	so it's the same people that are running the operation that is developing the business of it and now you also have to run a bloody IT project you know it's it's not easy.	
<i>Was there a clear division of responsibility between employees in regards to IT?</i>	A big big part of it stakeholder management because basically IT or digital infrastructure whatever we call it is a support function to the rest of the organization.	UL
<i>What was the plan to educate the users of the system?</i>	You know really talk about it into what are the benefits, why are we doing it make people understand you know why you know the importance of doing it	UL
<i>What actions did you take to educate the users?</i>	I don't think there's any silver bullet there you know there are books written about change management how to do it the right way I mean it's just bite the bullet get it done but again you know it's not just about rolling over people but it's you know you you you can sell people every day how beautiful this would be and still there will be resistance that would be the same issues.	UL
<i>How was the attitude towards the IT-strategy from other departments than IT?</i>	They easily fall in love with systems, they don't start looking at what it is they actually want to do. What is the problem we want to solve they see oh let's use Plan hat because that is brilliant at doing this let's use HubSpot because it's brilliant on that but maybe it's not necessarily what we want to do you know where there are other solutions that are better and also that fits better into the overall infrastructure. You can say architecture so I think it's about being able to take that dialogue with the various functional areas.	UL
<i>What actions did you take to improve the users' attitude towards the IT-strategy and the IS?</i>	Being able to take that dialogue with the various functional areas and say alright you fell in love with Salesforce or HubSpot for that matter but hey what you want to solve is this where actually this is better.	UL

<p><i>To what extent did you use external competence or outsourcing of business processes?</i></p>	<p>I would say a combination of the danger with using external people is always about getting the ownership and the in-house ownership on the other hand especially also in small businesses this it's not possible to have the right resources because you cannot afford the paychecks so how do you get best practice and without using external resources. It's not possible so it's probably somewhere in between and then the bigger you get you get more more muscles you get and more expertise and then subject matter experts and all these things in-house. But in the early days it's it's just a doable you need to balance the two and and just be careful you know there's about always make sure you also have the ownership internally and also making sure that it's people understand the processes and the whole change management.</p>	<p>UL</p>
<p><i>Was aligning the organization an issue?</i></p>	<p>If you're no good at stakeholder management and dealing with people it could be an issue as said before. Why is that that is because if we have the sales department we have the marketing department we have been all the departments they easily fall in love with systems they don't start looking at what is it actually want to do you know what is the problem we want to solve. As manager you have to think what works better into our ERP system and what we're going to do there there there and sort of you know tying to tie together instead of just continuing building this non-scalable patchwork.</p>	<p>OU</p>
<p><i>Did you re-shape the organizational structure to meet objectives?</i></p>	<p>Everyone in the startup world thinks to go corporate is bad but reality is that's the direction we all work towards. Because there's a reason why companies get big and you need to control things. My point here is that you need to balance it and do it in the right way and people also have to understand that you know things have to change for companies to grow. You know different people at different times and that's part of being in a scale up. All of a sudden people that were good from year one to three hit the glass roof they're not good anymore and someone who is good from year 3 to year 5 also hit their glass roof. Organizational structures change.</p>	<p>OU</p>

<i>Was keeping the innovation rate high a challenge when the business grew?</i>	I don't buy this about innovation will die... it's about leadership and being able to handle transformation.	OU
<i>Was the structure of cross-functional teams a challenge you addressed?</i>	There is a challenge as said before to have teams view the bigger picture is a challenge because they don't look at the big picture and what's best for the whole organization.	OU
<i>What was your ratio between in-house development and SaaS tools?</i>	I've been working where IT was based on on-prem solutions where you had server structures and shit like that whereas now everything is up in the cloud which is so much easier because you don't need a big IT department.	TU
<i>Did you scale up in an IS you already use or implement a new one?</i>	Bottom line is you will have that basic structure and nothing fancy and they're just building that and normally it gets messy if you're working in the startup world. Lots of engineers, a lot of tech savvy people and they love systems so you know it can create a patchwork of systems like you know I don't know 80-60 different systems. Basically one two systems per headcount but it's quite normal at that stage which is just a mess yeah and the moment you start talking about enterprise solutions you get resistance because they don't want to become corporate.	TU
<i>Did you encounter any other technical challenges?</i>	Definitely you know homegrown systems that all of a sudden you know especially if you're coming from the SaaS world you build something yourself with some databases and they are very related to that database and then actually we also build a product around that and you know all of a sudden it's not scalable and then you have this mismatch of home built systems that are interconnected and then you make some integration into the ERP system because you got that first and then it you know it's not just about whether it's in the cloud or not it's just because it's a big mess because just the patchwork. All of a sudden you have to transform that	TU

	<p>into let's say from a subscription perspective where you have all these home built systems into a more structured let say Salesforce system or Hubspot system and you need to take that absolute mess and translate it into a new structure. That is super difficult and super hard to do which is also why my recommendation will always be do this as soon as possible yeah because the bigger it gets the worse.</p>	
<p><i>Did the IS optimize the business processes as expected?</i></p>	<p>Like with many other parts i did not not as fast as expected but I think the benefits are there long term. Looking back as painful as many of these projects have been and how late the benefit has been, are there any projects I regret? No because it had to be done, was the execution flawless? Probably not but you learn a lot. You know failure is the price of ambition and then you do fail but then you learn from it because it has to be done if you want to have a scalable efficient business.</p>	G
<p><i>How was the IT-Strategy revised during the process?</i></p>	<p>I wouldn't say it's a chicken and the egg but one thing is business requirements and one thing is what you know. To go bottom up or top down in other words. How much suffering do you see in the organization on performance because of lack of infrastructure and does it then come from the top where you might define them. What is a 'must win battles' and saying okay we need a scale of infrastructure, that's a must win battle, which you then force downwards and saying okay IT we need a strategy around the scalable IT infrastructure. Or is strategy something that you do because there are issues here and you know we can see on the commercial side we need something and then it's done more horizontally. Then finally it can also be, 'all right uh i know from an IT perspective we need to do something'. Obviously depending on the starting point it would be different strategies and different directions depending on the situation. I don't have a black and white answer to your question because it all depends on where you are, where you see it going and and and where it hurts.</p>	G
<p><i>What are your key takeaways from the execution of the</i></p>	<p>To all this there is no silver bullet. It's just you know it's I've always said I prefer to be behind on building infrastructure because if you're ahead with respect to</p>	L

<i>process and what would you have done differently?</i>	building infrastructure then you're not building a successful scale up and or start up because progress is the wrong place.	
<i>What advice would you give to other people ?</i>	Focus on business objectives.	L

Bilaga 4 - Transkribering av intervju 3

Fråga	Svar	Kod
<i>Vilket/vilka företag har du arbetat med inom detta område?</i>	På ett teknikkonsult- och management- och servicebolag.	
<i>Hur länge var du anställd på företaget?</i>	Jag är medgrundare och VD och har varit med sedan starten för strax över fem år sedan.	
<i>Vilka roller och uppgifter har du haft på företaget?</i>	Medgrundare och VD.	
<i>Vilka delar av affärsverksamheten var i behov av optimering?</i>	Produktsidan, att skapa skalbara tjänster och produkter som vi utvecklat de senaste fem åren. Där har vi den största utmaningen. Anledningen är att när vi varje gång adderar en kund, så är det samma mängd människor som ska ta hand om ett ständigt ökande mängd kunder. Det har ju med att streamline våra arbetssätt, automatisera bort allt manuellt arbete. Så att vi i slutändan når vår vision, med noll touch sköta våra manage-services kunder? Att allting bara sker automatiserat med hjälp av, egentligen kod. Så vi måste koda bort den mänskliga faktorn i leveransen av våra tjänster.	
<i>I vilken utsträckning är dina affärsprocesser beroende av IT?</i>	Allt 100%.	
<i>I vilken utsträckning definierades en etablerad IT-strategi?</i>	Vi hade en övergripande bolagsstrategi när vi startade som inkluderade IT-aspekter från början. Alltid handlar om IT-teknik och hur vi ska leverera det. Den strategin gäller fortfarande eftersom den är ganska generisk.	S
<i>Vilka ramverk och erkända strategier använde ni?</i>	Vi började med en etablerad bolagsstrategi, value proposition canvas är helt centralt i vårt arbete. Sen använder vi oss av generella och moderna engineering-practices för hur man designar, bygger och levererar teknik. Sen utöver det är så att "Goes without	S

	<p>saying"att vi är super agila i allting. Vi gör det otroligt bra på att det också varit en väldigt drivande faktor från dag ett. Vi gör saker och ting otroligt enkelt och vi är väldigt duktiga på att misslyckas. Så vårt främsta ramverk är nog "Common Sense". Ett "Commonsense Framework".</p>	
<p><i>Vilka mått användes för att mäta inverkan av förbättringsarbetet?</i></p>	<p>Vi har nog inte mätt så himla mycket. I tillväxt så går livet så snabbt framåt. Jag tror att vi bara stämmer av med varandra. Employee satisfaction score, beläggningsgrad och obetalda fakturor. När det kommer till konkreta mätvärden så har vi inte så himla många i dagsläget. I dag är det vi mäter i dag på veckobasis som ger oss någon typ av koll på att vi har kontroll på läget. Det är "Employee satisfaction score". Varje vecka mäter vi alla anställdas nöjdhet. Allt från ledarskap till utvecklingsmöjligheter, flera olika parametrar. Vi mäter beläggningsgrad eller kontrakteringsgrad. Det sista mätvärdet är "Obetalda faktur". Alla våra mätvärden är dunder operativa. Det är som om det är nollfruff. Har vi hög beläggningsgrad? Är vi attraktiva på marknaden? Är vi attraktiva av våra kunder för våra anställda? Kan våra anställda betala oss eller inte?</p>	S
<p><i>Vilka var de största utmaningarna i tillväxtfasen?</i></p>	<p>Det är ju som konstant växtverk. Att automatisera och optimera arbetssätt för att möta ökad efterfrågan. Det vi har stött på senaste året är fysisk växtvärk så vi har behövt exponera kontoret till en våning till. Det är växtvärk i form av etablerade rutiner och processer. total växtverk i det fysiska laget, människor laget, alltså kontorslaget, människor, våra egna tekniska plattformar och växer ju. Nu måste vi övervaka och kolla på vår egen infrastruktur där alla kunder, hela vår leverans av produkter kunder ligger och sen är det också i kundrelationer. Den stora utmaningen här är att hantera och skala upp det här på ett bra sätt. Det är också en anledning till att vi är växer som vi gör. Vi skalar upp på ett okonventionellt sätt. Vi gör det inte som kanske våra konkurrenter i branschen gör. Det enda vi kommer få då är ett förväntat resultat och resultatet är troligtvis inte väldigt stark tillväxt. Men det leder också till att vi hela tiden ligger lite efter för att vi är så, som organisationen är väldigt lean and mean och man säger så, vi bygger inte, vi bygger body</p>	GU

	i vår organisation eller att det är någonting i vår organisation struktur när vi i stort sett är vi rakt in i väggen och det knappt håller då kan vi väldigt snabbt också skala upp och göra det på ett bra sätt som är ändamålsenligt.	
<i>Vilka flaskhalsar stötte ni på under omvandlings-/uppskalningsprocessen när det gäller IT-strategin?</i>	Organisationens mognad, arbetsrätt och behovet av att övervaka den interna infrastrukturen. Det skulle jag säga är också den absolut roligaste utmaningen. Det vill jag verkligen understryka. Det är vår mognad som samorganisation. Det är en utmaning men en väldigt positiv, att vi är ganska juniora. Lite halvt naiva, men det gör också att vi inte bara blind följer etablerade regelverk. Så jag skulle aldrig byta ut unga eller drivna människor som är ledare i företaget idag mot gamla experter som mig som vet hur en slipsten ska dras. Det blir förväntat resultat och det är vi inte ute efter.	GU
<i>Fanns det en tydlig ansvarsfördelning mellan medarbetarna när det gäller IT?</i>	Ja, vi hade tydliga förväntningar på utveckling och deltagande från alla medarbetare men alla är ledare i bolaget.	UL
<i>Vad var planen för att utbilda användarna av systemet?</i>	Vi har otroligt bra förutsättningar för att lyckas. Du får tid på arbetstid, utbilda dig själv och betala dina vidareutbildningar..	UL
<i>Vilka åtgärder vidtog ni för att utbilda användarna?</i>	Tid och resurser allokerades för att stödja anställdas utveckling och lärande under arbetstid	UL
<i>Hur var inställningen till IT-strategin från andra avdelningar än IT-avdelningen?</i>	Alla avdelningar förväntades förstå och bidra till företagets IT-strategi.	UL
<i>Vilka åtgärder vidtog ni för att förbättra användarnas attityd till IT-strategin och IS?</i>	Tydlig kommunikation om företagets vision och möjligheter till personlig och professionell utveckling.	UL
<i>I vilken utsträckning används extern kompetens eller</i>	Extern hjälp användes för punktinsatser, särskilt när det gällde kompletterande expertis. Det kan vara till exempel om vi har tagit in personer som har hjälpt oss	UL

<i>outsourcing av affärsprocesser?</i>	att tala och formulera oss hur vi ska presentera bolaget och så vidare. Alltså människor som är experter på presentationsteknik. Men inte när det kommer till utveckling av affären. För att hela affären är ett enda stort engineering problem och vi har blivit väldigt duktiga på att lösa problem.	
<i>Var anpassningen av organisationen ett problem?</i>	Nej, vi lyckades anpassa oss till tillväxten genom att skapa en miljö för kontinuerlig utveckling. För det vi har byggt in från dag 1 är att vi har skapat otroligt bra förutsättningar för människor att utvecklas. Det är en teknisk och personlig utvecklingsresa. Det är inte alltid kul men det är helt nödvändigt för en framtida attraktionskraft på arbetsmarknaden. Du förväntas i dina konsultuppdrag och står med minst en fot utanför din komfort-zone.	OU
<i>Omformade ni organisationsstrukturen för att uppnå målen?</i>	Ja, vi försökte hålla organisationen smidig och anpassningsbar för att möta förändringar. Vi är super agila.	OU
<i>Var det en utmaning att hålla innovationstakten hög när verksamheten växte?</i>	Normalläget på bolaget är att vi är happy, but never satisfied. Allt vi bygger ska hela tiden bli bättre. Utvecklingen upphör aldrig inom bolaget.	OU
<i>Var strukturen för tvärfunktionella team en utmaning som ni tog itu med?</i>	Ja, vi strävade efter att vara agila och ständigt förbättra våra processer och produkter. Det här är vårt existensberättigande. Sen är det en jätteutmaning att hålla sälj i synk med operations, utveckling och alla som jobbar som konsulter. Det här behöver vi många gånger vara helt lockstep. Varje vecka så är det så. Nu har ni på försäljning alltså sålt någonting som inte kan leverera. Men du måste ändå leverera det och göra det bästa av det. Det är inte alltid lätt.	OU
<i>Hur är förhållandet mellan egenutvecklade lösningar och SaaS-verktyg?</i>	Den tekniska utveckling vi haft internt i bolaget har drivit fram behovet av att förändra sättet vi levererar tjänster på till våra kunder. Nu ska vi bara göra det dygnet runt helt plötsligt. Då är det inte så att tekniken eller människans ambition och vilja att leverera det här är en block.	TU

<i>Skalade ni upp i ett IS som ni redan använde eller implementerade ni ett nytt?</i>	Vi är ju ett teknikbolag så mycket av våra lösningar är ju egenutvecklade men en är vi ju partners till AWS, Azure och Google Cloud.	TU
<i>Stötte ni på andra tekniska utmaningar?</i>	Nej, inga tekniska begränsningar är alls utan vi jobbar i stort sett med en modern skalbar teknik. Vi var jätte tidiga ute med att använda generativa AI. Nu är vi en och en halv gång mer produktiva än vi var innan vi började använda AI-teknik. Men nu känner vi verkligen att vi är begränsade för att vi vet hur mycket mer produktiva vi kan bli. Det är också relativ skala.	TU
<i>Hur löste ni utmaningarna?</i>	Vi är så unga och jobbar med att hjälpa bolag till nästa paradigmskifte. Där tekniken verkligen möjliggör affären.	G
<i>Vilka processer infördes för att möjliggöra optimeringen?</i>	Processer för kontinuerlig övervakning, utvärdering och uppdatering av system och mjukvara.	G
<i>Vilka förändringar hade störst inverkan på uppfyllandet av de strategiska målen?</i>	Förbättringar av förmågan att hantera data effektivt och ökad flexibilitet och skalbarhet.	G
<i>Hur reviderades IT-strategin under processen?</i>	Vi började som ett renodlat konsultbolag. Men målet var att så snabbt som möjligt identifiera, validera och sen börja bygga tjänster som adresserar utmaningarna hos våra kunder som är värda för dem att kasta pengar på. Och det är det som är idag. Så jag säger att vi är idag i produkt- och tjänsteutvecklingsbolag med en konsult förmåga. Vi är inte så vi var dag ett konsultbolag med ambitionen att skapa egna produkter. Nu är det helt tvärtom. Men det är ju strategi som fortfarande gäller.	G
<i>Uppnådde ni uppsatta mål tack vare informationssystem?</i>	Ja, informationssystem bidrog till att uppnå strategiska mål genom att förbättra effektivitet och prestanda.	G
<i>Vilka är de viktigaste lärdomarna från genomförandet av processen</i>	Vikten av att hålla sig till icke-göra-listan och att investera i personalens utveckling och trivsel. Affärsmodeller, arbetssätt och leveransen kring allt	L

<i>och vad skulle ni ha gjort annorlunda?</i>	som inte är konsultverksamhet. Det kunde vi ha gjort mycket bättre.	
---	---	--

Bilaga 5 - Transkribering av intervju 4

<i>Fråga</i>	<i>Svar</i>	<i>Kod</i>
<i>Hur länge var du anställd på företaget?</i>	Jag har varit här i exakt tre år i imorgon.	
<i>Vilka roller och uppgifter har du haft på företaget?</i>	Jag har bara varit CTO på bolaget.	
<i>Vilka delar av affärsverksamheten var i behov av optimering?</i>	Hela bolaget har ju undergått flera,, så är det ju alla tillväxtbolag man optimerar hela tiden, allt. Jag har inte varit inblandad i allt förstås, men men är helt klart allt.	
<i>I vilken utsträckning är era affärsprocesser beroende av IT?</i>	100%. Asså, vi är ju ett IT-bolag, det säger vi sig självt.	
<i>I vilken utsträckning definierades en etablerad IT-strategi?</i>	Innan tillväxt... asså vi har ju haft tillväxt långt innan jag började och det fanns ju en förlegad version av IT-strategi. Eller som bolagsstrategi, men vi är IT-bolag så är väl hela bolagsstrategi när det är IT-strategi. Det har väl funnits, men om det var innan tillväxtfasen, det skulle jag säga, det hade man förmodligen inte det. Det var nog bara liksom en slump. Men sen har vi utvecklat en ny nu här under min tid här också om är uppdaterad till nästa tillväxtfas. Man gör väl det kontinuerligt tycker jag. Inför för nästa tillväxtfas tar man nästa strategi. Så ja det har vi väl gjort kanske, förutom när vi var jättesmå då tror jag att det var mer slump.	S
<i>Vilka ramverk och erkända strategier använde ni?</i>	Ja, men nu senast "playing to win" heter det något som har utvecklats utav något amerikanskt stort bolag. Den har vi använt nu senast. Så ja, vi har använt ramverk.	S
<i>Vilka mått användes för att mäta inverkan av förbättringsarbetet?</i>	Ja, men absolut. Det har vi ju KPI:er hela tiden.	S
<i>Vilka var de största utmaningarna i tillväxtfasen?</i>	Ja, men om jag bara pratar om den som jag har varit med om, så har väl den absolut största utmaningen	GU

	<p>varit tillgång på kompetens för mig, jag pratar om mitt perspektiv. Det tror jag att min del av organisationen har varit core-delen, eller så att säga, utveckla den produkten vi säljer.</p> <p>Och där har det väl varit, det är ju svårt med att ha "battle for talent" är väl den största utmaningen helt klart. Och det har ju varit enormt mycket lättare, det senaste. Lågkonjunktur är bra, liksom, hur det är för tid. Det finns ju nackdära med lågkonjunktur också. Hög inflation, mindre pengar till...ja, vad det nu är?</p>	
<i>Vilka flaskhalsar stötte ni på under omvandlings-/uppskalningsprocessen när det gäller IT-strategin?</i>	Jo men det är väl samma här. Tillgång på talang, utvecklare i Stockholm har varit super ansträngt, liksom. Så det är helt klart en flaskhals.	GU
<i>Fanns det en tydlig ansvarsfördelning mellan medarbetarna när det gäller IT?</i>	Ja, men det tycker jag. Absolut. Det har vi nog inte varit... eller jag menar så är det väl också i tillväxtbolaget. Det är där det utvecklas hela tiden. Det handlar mycket om att ha personer som tar ansvar utanför sina ansvarsområden. För det blir uppstå i nya ansvarsområden hela tiden i tillväxtbolag. Då kanske ansvarsfördelningen kommer lite efter att ansvaret är uppstoppt. Men absolut det tycker jag.	UL
<i>Vad var planen för att utbilda användarna av systemet?</i>	Ja, det som har varit utmaningen framför att då att hitta utvecklare för att utveckla systemet, kan vi säga. Det har kanske inte varit en kompetensfråga i frågan om att de inte har haft kunskapen, utan mer än en kompetensfråga om att de har varit för få. Kalla det för resursfrågan. När jag säger att jag hittar kompetens, så menar jag fler utvecklare. Det har vi ju haft strategier och planer för och framför allt har vi jobbat med att outsourca till Polen och tagit in arbetskraft den vägen.	UL
<i>Hur var inställningen till IT-strategin från andra avdelningar än IT-avdelningen?</i>	Nej, det är ju bolaget. Vi är ju en tech-avdelning som jag har ansvarig för. IT är liksom...det är en del, det är en "core" utav... Vi har också IT-organisationen, det är en person som hjälper oss med att köpa nya datorer när de går sönder. Det är inte det du menar när du pratar IT här, utan det är halva bolaget som är IT för oss. Och det är väl ingen annan avdelning som säger att "ja var bra att ni växer". Det tyder ju på att bolaget växer. Det	UL

	<p>har ingen ifrågasatt. Det gäller att jämföra äpplen och päron om det är de talar om ett bolag som tillverkar lastbilar... deras IT-avdelning är ju något helt annat än i det här fallet. Vi är ju ett IT-bolag, vi gör ju inget annat.</p>	
<p><i>I vilken utsträckning användes extern kompetens eller outsourcing av affärsprocesser?</i></p>	<p>Nej, det har ju varit det. Sen vad gäller bolaget tillväxtresa kommersiellt så har vi outsourcat våra expansioner till andra marknader, geografiska marknader. Vi har också lyft in scale-up bolag under oss, som egentligen också är en resursfråga. Vi har lyft in outsourcade, och det är en affärsprocess där vi har tagit in personal på ett annat företag som säljer vår produkt i andra länder. Så det är så vi har startat våra kontor i Singapore och i Hamburg. Egentligen är det inte egen personal, utan andra personal. Ja, svaret är ja på den frågan.</p>	UL
<p><i>Hur är förhållandet mellan intern utveckling och SaaS-verktyg?</i></p>	<p>Det gör vi väl så mycket vi kan. Det är väl också en sån resursfråga eller kompetensfråga. Vi ska inte bygga något som annan bygger bättre. Vi försöker väl använda så mycket som möjligt av andras saker istället för att bygga själva både i den produkt vi levererar och internt. Jag skulle inte få för mig att sätta våra utvecklare på att bygga ett nytt ekonomisystem. Det köper vi förstås in när vi behöver det. Vi är ju själva ett SaaS-bolag och cloud-natives, så det är klart att vi använder SaaS-tjänster på allt. Vi har väl inga... det var därför jag satt i Google-mötet och väntade på dig för vi kör ju inte ens Microsoft produkter ens en gång. För allt är SaaS, så mycket som möjligt.</p>	TU
<p><i>Stötte ni på andra tekniska utmaningar?</i></p>	<p>Hur många timmar har du uppsatt? Nej men det gör vi hela tiden. Det är vårt jobb och stånd på tekniska utmaningar och överkomna dem. Det är väl snarare att omvända hur vi har överkommit de tekniska utmaningarna så billigt och snabbt som möjligt så att vi kan fortsätta tjäna pengar. Tittar på bottom line i våra resultaträckning så har vi uppenbarligen gjort det bra. Vi går med en hälsosam vinst och en hälsosam tillväxt och det är inte många teknikbolag som gör. Vi har överkommit en massa tekniska utmaningar på vägen, lite snabbare och lite bättre än andra bolag. Det är väl så man får beskriva det.</p>	TU

<p><i>Hur löste ni utmaningarna?</i></p>	<p>Återigen det är en kompetensfråga också det gäller ju... och ledarskapsfråga egentligen. När jag började här så hade vi ganska stora tekniska utmaningar. Det första jag gjorde var att byta ut mitt ledarteam. Jag såg inte att de hade det ledarskapet som behövdes för att överkomma de tekniska utmaningarna som vi hade. Jag brukar resonera att för att bygga en perfekt produkt så måste man ha "people" med sig. Det vill säga rätt människor på rätt plats och för att lyckas på det är ledarskap och bygga en kultur, ett bolag som folk vill tillhöra. Sen måste du ha processer och rätt arbetsmetodik. Den var också ganska dålig ska jag säga så den har vi jobbat genom ganska mycket och byta sättet vi jobbar med agilutveckling. Man sa att man var agil men det var en särskild agilt egentligen. Sist men inte minst, teknikval. Man måste välja en teknikplattform. Men det är liksom underordnat, har man inte rätt folk på rätt processer kommer man inte välja ett teknikval ändå. Lyckas man med alla de tre grejerna kan man leverera en korrekt produkt.</p> <p>Det tror jag även gäller... nu har jag ju bara varit i mjukvarubranschen hela mitt liv men gissar att om man nu ska tillverka lastbilar, har man inte har de här grejerna så kommer det inte bli särskilt bra lastbilar.</p> <p>Jag började någonstans med "people"-frågan. Rätt ledarskap och rätt kultur, bygg ett ställe som folk vill vara på. Det har gjort att vi har fått ner medarbetaromsättningen så att vi har betydligt färre utvecklare som slutar. Vilket gör att vi lyckas behålla dem längre och att de kan producera mer. Vi behöver jobba tillsammans med ett smartare sätt än vi gjorde tidigare. Det vill säga alla våra processer och öka effektiviteten. Lyckas man med det är det bara att ha tillräckligt smarta personer som väljer rätt teknikplattformar, sen är det klart. Så enkelt är det faktiskt att vara CTO på ett bolag.</p>	<p>G</p>
<p><i>Vilka förändringar hade störst inverkan på uppfyllandet av de strategiska målen?</i></p>	<p>Ja men jag ser tillbaka till det i människor. Man måste hitta rätt människor och i grunden är det ledarskap och kultur. Det är det enda det handlar om, bygg ett ställe som folk vill vara på - och rätt folk vill vara på. Sedan löser sig det andra oftast. Så hitta rätt kompetens igen, jag är tillbaks på det egentligen. Det har ju absolut störst inverkan. Allt annat är det någonstans</p>	<p>G</p>

	<p>underordnat. Jag har ju varit på ställen där jag kanske har lyckats med det också men bolaget ändå inte har lyckats. Det är för att man har för dålig affärsidé i grund och botten. Men det är ju en helt annan grej. Du måste ha en produkt som folk vill köpa.</p> <p>Men det behöver inte betyda att du lyckas bara för du har en produkt, du måste ha rätt människor som utvecklar. Rätt idéer, rätt människor, sen löser sig resten.</p>	
<p><i>Vilka är de viktigaste lärdomarna från genomförandet av processen och vad skulle ni ha gjort annorlunda?</i></p>	<p>Det där är en fråga som jag tänker mycket på och det är väl egentligen om min egen karriär. Jag har gjort samma...jag har bara varit på den här typen av produktbolag hela min karriär. Visst började jag som utvecklare för 25 år sedan. Men ganska fort så klev jag in i ledarskapsroller och har väl egentligen gjort tillväxtresor. Det är det jag tycker är roligt och förfina det lite varje gång. Och det blir ju den där enkla summeringen...det är de här tre benen. Och lyckas man med det då...nu är jag bara bättre och bättre på det. Så det är klart att det går att förfina hela tiden. Men jag tror att det också är väldigt viktigt, det jag kanske var dålig på tidigare i livet, det handlar om att bygga ett nätverk också. Och att ha...om man behöver ha rätt folk, då är det ganska smidigt. Jag känner ju... Lisa, hon skulle vara skitbra på den här grejen då jag ringer jag henne och kollar var hon är i livet. Sen hinner ju folk ändra sig så om jag jobbade ihop med någon för tio år sedan...det här skulle vara perfekt för den här rollen, jo men hon var perfekt för det för tio år sedan nu har hon kommit förbi i sin karriär. Det gäller ju att underhålla sitt nätverk hela tiden så det är up to date. Människor är väl rätt sak och gärna ha ett bra nätverk för det. Det blir ju lättare ju längre man har varit i branschen. Nu börjar man trampa in så...känner du den? Så nu är Stockholm ganska litet. Nästan alla vet, liksom, hit i Stockholm, vem jag är. Så det är smidigt. Det blir ju lättare ju längre man har varit i branschen. Då trillar man på varandra, så det är väl ingen lärdom, men det är en spaning i alla fall. Nätverk underlättar ju, liksom, när man ska hitta rätt folk och rätt folk i lösningen.</p>	L

Bilaga 6 - AI-bidrag redogörelse

Verktyg : Chat GPT 3.5, Whisper

Vi har använt artificiell intelligens (AI) på flera sätt i denna uppsats för att förbättra och effektivisera vårt arbete. Initialt under arbetets gång använde vi Chat GPT 3.5 genom att dra nytta av dess förmåga att generera förslag på ämnen att skriva om. Genom att mata in relevanta nyckelord eller frågor har vi fått inspiration och vägledning för att identifiera potentiella ämnen eller undersökningsområden för uppsatsen. Detta hjälpte oss att rikta in oss på ämnen av intresse och potentiell relevans för vårt forskningsområde. Vidare har vi använt Chat GPT 3.5 för att förbättra språklig kvalitet och formalitet i vår uppsats. Vi använde AI för att förbättra språket främst för delarna bakgrund, litteraturgenomgång och metod. Chat GPT 3.5 möjliggjorde för oss att effektivisera processen för att finslipa vår skriftliga presentation, vilket har sparat oss tid.

För transkribering av intervjuerna har vi använt appen Whisper. Whisper har underlättat transkriberingsarbetet avsevärt mycket och förenklat bearbetandet av intervjudata genom automatisering. Förutom tidsbesparing har även Whisper minskat risken för felaktigheter och missförstånd som kan uppstå vid manuell transkribering. Däremot har vi efter Whispers transkribering bearbetat resultatet och jämfört med inspelningen av intervjun för att säkerställa att all information är korrekt presenterad. Efter transkriberingen är färdigställd har vi använt Chat GPT 3.5 för att kategorisera intervjudatan. Detta åstadkoms genom att överföra transkriberingen från Whisper tillsammans med våra intervjufrågor och instruera chatten att para ihop respondentens svar med motsvarande fråga. Transkriberingen som skickats in till Chat GPT 3.5 har varit anonymiserad för att korrekt hantera personuppgifter. Denna metod användes såväl för att förbättra läsarens förståelse som för att underlätta vår arbetsprocess vid sammanställningen av empirin i resultatdelen. Det var inte ovanligt att respondenterna uppgav mer information om ett ämne i ett senare skede i intervjun, eller att de svarade på flera frågor under en och samma fråga.

Sammanfattningsvis har vi integrerat AI på flera sätt i vår kandidatuppsats för att förbättra och underlätta olika aspekter av forskningsprocessen. Vårt användande av AI-verktyg som Chat GPT 3.5 och Whisper har optimerat skrivprocessen och bearbetningen av vårt empiriska material. Genom att integrera AI på dessa sätt har vi kunnat dra nytta av teknologins potential för att förbättra forskningsprocessen och uppnå bättre resultat i vår kandidatuppsats.

Referenser

- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, no. 3, pp. 11–24. DOI: 10.5465/amp.2010.52842948
- Alter, Steven. (2011). The Work System Method: Systems Thinking for Business Professionals. Business Analytics and Information Systems, Paper 32. <http://repository.usfca.edu/at/32> [Hämtad: 19 mars 2024]
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, 2013, pp. 471–82
- Dagens Industri. (n.d.). Di Gasell hyllar Sveriges mest framgångsrika företag, <https://gasell.di.se/faq/> [Hämtad 20 mars 2024]
- Delone, W.H., McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, no. 4, pp. 9-30, DOI: 10.1080/07421222.2003.11045748
- DeLone, W., McLean, E., Petter, S. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships, *European Journal of Information Systems*, vol. 17, pp. 236–263, DOI: <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.15>
- Dubey, S.(2018). IT Strategy and Management, Fourth Edition, [e-book] Patparganj: PHI Learning Private Limited, Google Books: https://books.google.se/books?id=NhdpDwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Fakultetsstyrelsen Lunds Universitet Ekonomihögskolan. (2023). Guidelines for the processing of personal data in student projects at Lund University School of Economics and Management [pdf], <https://www.lusem.lu.se/sites/lusem.lu.se/files/2024-01/personal-data-in-student-projects-2023.pdf>
- Gartner. (n,d). Build a Better IT Strategic Plan, <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/it-strategic-plan> [Hämtad 8 april 2023]
- Henderson, J. C., Venkatraman, H. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, vol. 38, no. 2.3, pp. 472-484, DOI:10.1147/SJ.1999.5387096
- Henrekson, M, & Johansson, D. (2009). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, vol. 35, pp. 227–244, DOI:<https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>
- Larson, E. W. & Clifford, G. F. (2011). Project Management: The Managerial Process, [e-book] New York: McGraw-Hill Education,

http://www.elearn.eng.cu.edu.eg/pluginfile.php/4261/mod_resource/content/1/Project%20Management%20Book.pdf

- Leinwand, P. & Mani, M.M. (2022). Beyond digital how great leaders transform their organizations and shape the future. Boston: Harvard Business Review Press.
- Microsoft Azure. (n.d). Vad är SaaS?,
<https://azure.microsoft.com/sv-se/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-saas>
[Hämtad 8 april 2024]
- Oates, B. (2006). Researching Information Systems and Computing, London: SAGE Publications
- Obwegeser, N., Burcharth, A., & Carugati, A. (2015). The Value of IT: Explaining the Strategic Role of Information Systems for Fast Growing SMES, MCIS 2015 Proceedings, no. 37, <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/37/>
- PwC. (n.d). Mahadeva Matt Mani,
<https://www.strategyand.pwc.com/nl/en/contacts/m/mahadeva-matt-mani.html>
[Hämtad:02/04/2024]
- PwC. (n.d). Paul Leinwand,
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/speakers-corner/paul-leinwand.html#:~:text=Topics-,Biography,a%20principal%20with%20PwC%20U.S> [Hämtad 2 april 2024]
- Reichstein, C. (2019). Strategic IT management: how companies can benefit from an increasing IT influence, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 32, no. 3, DOI: 10.1108/JEIM-08-2018-0172
- SSE Executive Education. (n.d). Vad betyder Tvärfunktionella Team (ENG. Cross-Functional Teams)?, <https://main.exedsse.se/vad-betyder/tvarfunktionella-team> [Hämtad 6 april 2024]
- Strategy& (2022), *Beyond Digital: a conversation with the authors*, YouTube video, tillagd av Strategy&, https://youtu.be/GIJcgyWJH40?si=exOds96N5LE_6Zh6 [Hämtad 2 april 2024]
- Street, C. T., Gallupe, B., & Baker, J. (2017). Strategic Alignment in SMEs: Strengthening Theoretical Foundations, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 40, no. 20, pp. 420-442, DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04020>
- Tschoppe, N., Drechsler, A. & Drews, P. (2023). Digital Gazelles: Challenges of Digital Startups during Phases of High Growth. ACIS 2023 Proceedings. no. 51, <https://aisel.aisnet.org/acis2023/51>
- Tumbas, S., Berente, N., Seidel, S. & vom Brocke, J. (2015). The ‘Digital Façade’ of Rapidly Growing Entrepreneurial Organizations. ICIS 2015 Proceedings. no, 11, <https://aisel.aisnet.org/icis2015/proceedings/GeneralIS/11>

Vial, G., (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118-144, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>