



Introduktion av digitala innovationer på nya marknader

En fallstudie av Seal Softwares introduktion av ett AI-baserat verktyg för kontraktshantering på den svenska marknaden

Introduction of digital innovations to new markets

A case-study of Seal Software's introduction of an AI-based tool for contract management to the Swedish market

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

DANIEL ARYAN	970429
BEATRICE BERGSTRÖM	950307
ERIK BÄCKNÄS	930503
PETRUS OSKARSSON	961024
MALIN RUDAL	970528
SOFIA ÅSLUND	971220

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Entrepreneurship and Strategy
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2019
Kandidatarbete TEKX04-19-03

KANDIDATUPPSATS 2019:TEKX04-19-03

Introduktion av digitala innovationer på nya marknader

En fallstudie av Seal Softwares introduktion av ett AI-baserat
verktyg för kontraktshantering på den svenska marknaden

Daniel Aryan

Beatrice Bergström

Erik Bäcknäs

Petrus Oskarsson

Malin Rudal

Sofia Åslund



CHALMERS

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Entrepreneurship and Strategy

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2019

Introduktion av digitala innovationer på nya marknader

DANIEL ARYAN

BEATRICE BERGSTRÖM

ERIK BÄCKNÄS

PETRUS OSKARSSON

MALIN RUDAL

SOFIA ÅSLUND

© Daniel Aryan, Beatrice Bergström, Erik Bäcknäs, Petrus Oskarsson, Malin Rudal, Sofia Åslund, 2019.

Handledare: Charlotta Kronblad, Entreprenörskap och Strategi, Chalmers Tekniska Högskola

Examinator: Erik Bohlin, Science, Technology and Society, Chalmers Tekniska Högskola

Kandidatuppsats 2019: TEKX04-19-03

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Entrepreneurship and Strategy

Chalmers Tekniska Högskola

SE-412 96 Göteborg

Förord

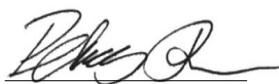
Denna studie genomfördes under våren 2019 som ett avslutande moment inför kandidatexamen i Industriell ekonomi vid Chalmers tekniska högskola. Arbetet skrevs på institutionen Teknikens Ekonomi och Organisation för avdelningen Entrepreneurship and Strategy, och i samarbete med företaget Seal Software.

Vi vill rikta ett stort tack till våra kontaktpersoner på Seal; Håkan Axtelius, Jonas Hadin och Emanuella Wallin, för deras inspirerande expertis. De har gett oss en inblick i en spännande och växande marknad samt en unik insyn i företaget Seal Software. Särskilt tack till Håkan för all vägledning och stora engagemang.

Vi vill också tacka alla som ställt upp på intervjuer för att de har tagit sig tid att dela med sig av sina erfarenheter och kunskap. Utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Vi vill slutligen rikta ett särskilt stort tack till vår handledare Charlotta Kronblad, doktorand på avdelningen Entreprenörskap och Strategi. Vi vill tacka för hennes vägledning, uppmuntran och expertis, som varit ovärderligt för arbetet.

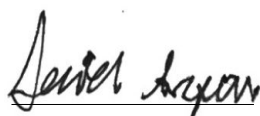
Chalmers Tekniska Högskola
Göteborg, Sverige
16:e maj 2019



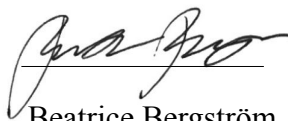
Petrus Oskarsson



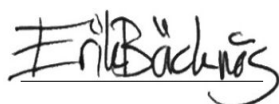
Malin Rudal



Daniel Aryan



Beatrice Bergström



Erik Bäcknäs



Sofia Åslund

Abstract

This paper strives to research the introduction of digital innovations to new markets by studying Seal Software's introduction of an AI-based tool for contract management to the Swedish market. Though the legal market has long been characterized by tradition, digital innovations in the field of contract management have the potential to disrupt and transform the way business is conducted. Some companies, operating in the technological frontier aiming to push their innovations to new markets, are however experiencing difficulties making customers adopt their technology. With the aim of identifying what elements a company should consider when introducing digital innovations to new markets, this study highlights factors relating to the themes of market maturity, market drivers and market obstacles. The identified factors indicate that the Swedish market of contract management is heterogeneous, with different levels of receptivity toward adoption of a digital innovation such as the one Seal Software provides. Furthermore, strong and specific business cases, personal involvement within the buying company, user-friendliness and system security have the potential to drive adoption, while priorities, a perceived lack of need for the innovation, complicated implementation procedures, organizational resistance and insecurities about the technology can pose a challenge for adoption.

Keywords: digital innovation; digitalisation; market entry; adoption; legal tech; AI; contract management

Sammanfattning

En av nutidens stora förändringskrafter är digitalisering och dagens marknadsklimat genomsyras av snabba omställningar samt digitala innovationer som kan verka disruptivt. Inom många branscher har existerande marknader slagits ut, processer förändrats och sättet att bemöta kunders behov förnyats. En bransch som länge präglats av traditionellt arbete och enligt vissa står näst på tur att digitaliseras är juristbranschen, i synnerhet marknaden för kontraktshantering. Många företag som ligger i framkant av denna förändring upplever dock svårigheter att få kunder att komma till ett köpbeslut och adoptera deras digitala innovation.

Studien syftar därför till att ge kunskap och förståelse kring vilka faktorer som är viktiga att beakta vid introduktion av digitala innovationer på nya marknader.

Studiens metod har ett abduktivt förhållningssätt och utgörs av en fallstudie av Seal Softwares introduktion av ett AI-baserat verktyg för kontraktshantering på den svenska marknaden. Genom ett snöbollsurval har kvalitativa intervjuer av semistrukturerad karaktär hållits med företagsrepresentanter från storbolag och säljande företag som är aktiva på den svenska marknaden för kontraktshantering. Intervjuerna har utgjort underlag för en tematisk analys och kodats i flera steg för att identifiera viktiga faktorer. Resultatet presenteras utifrån tre teman; marknadens mottaglighet, drivande faktorer samt hinder och utmaningar.

Det teoretiska ramverket utgörs av teorier om digitalisering, innovationer, köpbeslut och marknadsaccess. Dessa fyra områden bidrar till djupare förståelse och möjliggör analys av de faktorer som studien identifierat som viktiga vid introduktion av digitala innovationer på nya marknader.

Resultatet visar på en heterogen marknad med olika grad av mottaglighet för en digital innovation likt den Seal Software levererar. Det finns därmed anledning för säljande företag att arbeta för att hjälpa potentiella kunder nå en nivå där de blir mottagliga för den digitala innovationen. Drivande faktorer för ett köpbeslut utgörs av bland annat ett tydligt business-case, personligt engagemang från individer på det köpande företaget, användarvänlighet och systemsäkerhet. Faktorer som enligt studien kan utgöra hinder är prioriteringar och uppfattat bristande behov, teknisk implementation samt organisatoriskt motstånd och osäkerhet.

Innehåll

Nomenklatur	x
1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställning	3
1.4 Avgränsningar	4
2 Metod	5
2.1 Metodansats	5
2.2 Datainsamling	5
2.2.1 Urval	7
2.2.2 IntervjudeSIGN	8
2.3 Kodning och Dataanalys	8
2.4 Metoddiskussion	9
2.4.1 Kvalitetssäkring	10
2.4.2 Etisk reflektion	11
3 Forskningskontext	12
3.1 Digitaliseringen i Sverige	12
3.2 Kontraktshantering	13
3.2.1 Kontrakt	14
3.2.2 Marknaden för kontraktshantering och CLM-system	14
3.2.3 Marknaden för AI-baserad kontraktshantering	15
3.3 AI-teknik	15
3.3.1 Machine Learning	16
3.3.2 Natural Language Processing	17
3.4 Seal Software	17
3.4.1 Seals verktyg	18
3.4.2 Seals kundbas	18
3.5 Juristbranschen	18
4 Teoretiskt ramverk	20
4.1 Digitalisering	20
4.1.1 Digitisering, Digitalisering och Digital transformation	20
4.1.2 Digitalisering och tilltagande avkastning	21
4.2 Innovationsteori	21

4.2.1	Innovation	22
4.2.2	Disruptiv innovation	22
4.2.3	Diffusion av innovationer och adoptionsteori	23
4.2.4	Rogers normalfördelning	24
4.2.5	Bandwagon theories	24
4.3	Köpbeslut	25
4.3.1	Beslutsteori	25
4.3.2	Gatekeepers	27
4.3.3	Marknadens inställning till ny teknik	27
4.4	Marknadsaccess	29
4.4.1	Inträde på nya marknader	30
4.4.2	Marknadskommunikation genom varumärkeshantering	30
5	Resultat	32
5.1	Marknadens mottaglighet	33
5.1.1	Digital mognadsgrad och kontraktstruktur	33
5.1.2	Anglosaxiska kontra svenska marknader	33
5.1.3	Medvetenhet och inställning	34
5.1.4	Framtidstro	34
5.2	Drivande faktorer	35
5.2.1	Behov av kontraktsoversikt	35
5.2.2	Effektivisering och minskade kostnader	36
5.2.3	Business case	36
5.2.4	Leverantörsegenskaper	37
5.2.5	Drivande individer	37
5.2.6	Referenser	37
5.2.7	Användarvänlighet	37
5.2.8	Systemsäkerhet	38
5.3	Hindrande faktorer	38
5.3.1	Prioritering och behov	40
5.3.2	Prissättning	40
5.3.3	Juristbranschen och organisationsstrukturer	40
5.3.4	Tekniska svårigheter och implementationshinder	41
5.3.5	Timing och inköpskanaler	42
6	Analys	43
6.1	Faktorer som påverkar marknadens mottaglighet	43
6.2	Faktorer som driver köpbeslut	46
6.3	Faktorer som utgör hinder för köpbeslut	48
6.4	Faktorer viktiga vid introduktion av digitala innovationer på nya marknader	51
7	Studiens relation till hållbarhet och etik	54
7.1	Corporate Social Responsibility	54
7.1.1	Social hållbarhet	55
7.1.2	Miljömässig hållbarhet	55
7.1.3	Ekonomisk hållbarhet	56

7.2	Etik	57
7.3	Avgränsningar och vidare forskning	57
8	Slutsats	58
8.1	Akademisk slutsats	58
8.2	Framtida forskning	59
8.3	Praktisk implikation	60
A	Intervjumall	I
A.1	Frågor till befintliga kunder	I
A.2	Frågor till potentiella kunder	II
A.2.1	Jurister	II
A.2.2	Inköpsansvariga	IV
A.3	Frågor till säljande företag	V

Nomenklatur

Begrepp som återfinns i listan presenteras i kursiverad stil i rapporten.

Adoption Processen att upptäcka och börja använda en produkt, från engelskans ‘adopt’.

Anglosaxisk I rapporten avses USA och Storbritannien.

Artificiell Intelligens (AI) Studien och utformningen av intelligenta agenter; maskiner, datorer och datorsystem, som kan fatta beslut, lösa problem och agera självständigt.

Business case En motivering för ett föreslaget projekt eller åtagande grundat i den förväntade kommersiella nyttan.

Contract Lifecycle Management (CLM) Organisation och styrning av kontrakt under kontrakts hela livscykel.

Digital innovation I rapporten avses innovationer som hjälper företag effektivisera processer genom digital teknik.

Digital transformation En förändring i kulturen hos ledare och anställda efter implementation av digitala innovationer. Ställer krav på tvärfunktionellt samarbete och förändrade arbetsprocesser.

Digitalisering Social eller institutionell övergång till nya affärsmodeller och processer i samband med implementation av digital teknik.

Digitisering Teknisk övergång från ett analogt till digitalt format för en produkts form, funktion eller distribution.

Disruptiv innovation Nya, och ofta men inte nödvändigtvis enklare samt billigare, produkter eller tjänster som tar över en traditionell marknad och konkurrerar ut etablerade aktörer.

Innovation En ny idé eller produkt som är kommersiellt applicerbar och skapar värde för någon användare.

Legal tech Teknologi och mjukvara som används för att tillhandahålla legala tjänster eller underlätta juridiskt arbete.

Machine Learning (ML) Metod inom AI för att få en dator att utföra en specifik uppgift utan tillgång till exakta instruktioner.

Natural Language Processing (NLP) Metod inom AI som gör det möjligt för en dator att förstå språket som mänskligt producerade texter och data är skrivna i, exempelvis för att urskilja vad ett verb eller substantiv är.

Värdeskapande nätverk Ett nätverk bestående av olika aktörer där nätverket i sig är det som skapar värde.

1

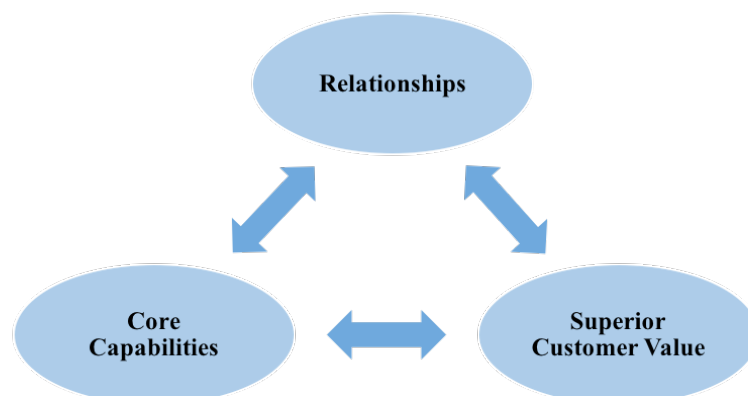
Introduktion

Den snabba utbredningen av *digitalisering* i industrier och branscher skapar en oro och osäkerhet bland ledningar och styrelser på företag över hela världen (Unruh & Kiron, 2017). Våg efter våg av *disruptiva innovationer* inom *digitalisering* slår omkull, eller i alla fall skakar om, branscher likt Uber, Airbnb och Netflix har gjort för att nämna några. Tidnings-, musik- och finansmarknaderna menar Unruh & Kiron är exempel på branscher där *digitaliseringen* haft sin frammarsch och ofta lämnat befintliga aktörers processer och affärsmodeller förlegade. En bransch som ännu inte utsatts för en omfattande digitaliseringsprocess är juristbranschen (Kronblad, 2019). Kronblad menar dock på att även denna bransch snart kommer genomgå en *digital transformation*, framförallt de delar som består av standardiserat arbete. En del av det jurister arbetar med är avtal och om branschen skulle genomgå en digitaliseringsprocess innebär det att även hanteringen av avtal kommer förändras, vilket öppnar upp möjligheter för leverantörer inom *legal tech*. Kronblad belyser även att *AI* kan komma att ha en central roll i denna transformation. För att lyckas etablera *digitala innovationer* på nya marknader, likt juristbranschen, finns anledning att identifiera kritiska faktorer för att nå en framgångsrik introduktion.

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har allt fler företag i ett flertal industrier tagit initiativ att utforska digitala teknologier för att utnyttja dess förmåner (Matt, Hess & Benlian, 2015). En övergång till digital teknik kan potentiellt medföra förmåner, som exempelvis ökad produktivitet, försäljning och ökad grad av värdeskapande aktiviteter. Matt m. fl. framhåller att digital teknik också ofta leder till stora förändringar inom företag och påverkar allt från produkter och processer till ledning, vilket kan resultera i att hela affärsmodeller förändras. Rogers (2016) menar likt Matt m. fl. att spridningen av nya digitala teknologier transformerar affärsmodeller och företag samt att den digitala revolutionen har förändrat sättet att bedriva affärer. Rogers skriver att företag som skapades innan internets uppkomst nu möter svåra utmaningar där många av de ursprungliga reglerna och antagandena som tidigare styrde och expanderade företag behöver förnyas. Rogers menar vidare att en lyckad övergång till digital teknik inte handlar om själva tekniken, utan mer om företags digitala strategier och inställning till teknik.

Ett av de områden som ännu inte fullt genomgått en digitaliseringsprocess är branschen för kontraktshantering (Kronblad, 2019). Kontrakt är inget nytt fenomen, utan har funnits sedan en lång tid tillbaka. Genom historien har människor sinsemellan varit i behov av sätt att skapa tillit och förtroende vid affärssuppgörelser mellan säljare och köpare (Paolo, 2014). Paolo menar att för att förenkla byteshandel av tjänster och varor började silver och guld användas som bytesvara. I Mesopotamien uppkom den första banken där prästerna mottog invånarnas silver och guld samt övriga varor som önskades bytas. Paolo skriver vidare att i utbyte gavs en lertavla som visade tillgodohavandet, vilket kan ses som en form av kontrakt. Med framväxten av fabriker och massproduktion under den industriella revolutionen ökade handel med stora mängder råvaror, vilket gav upphov till fler mällanhänder och en relation mellan producent och leverantör. I början såg varje enskild firma endast relationen till leverantören som ett behov av material och råvaror som behövdes tillgodoses. Råvarorna kunde sedan förädlas och skapa ett värde för slutkunden (Deane, 2000). Prahalad och Hamel (1990) beskriver att ett företags förmåga att skapa värde sker genom dess kärnkompetenser och menar att företag ska vara nöjda om de besitter tre till fyra kärnkompetenser. I takt med att allt mer avancerad teknik används i produkter och tjänster är det inte längre lönsamt för en ensam aktör att inneha alla kärnkompetenser som krävs för att tillverka produktens alla ingående komponenter. Kothandaraman och Wilson (2001) menar att behovet av att enbart få rätt råvaror har utvecklats till ett beroende av andra aktörer att leverera en del av det värde som sedan förmedlas till slutkund. Genom att gå in i nära relationer med nyckelpartners som alla innehar olika kärnkompetenser, kan ett starkt marknadserbjudande och värde för kund skapas, i enlighet med Figur 1 nedan.



Figur 1: Modell över *värdeskapande nätverk* (baserad på Kothandaraman och Wilson (2001))

Vidare menar Kothandaraman och Wilson (2001) att det är viktigt att alla ingående parter kan dra nytta av och få avkastning från samarbetet. Ett sådant samarbete mellan olika aktörer utgör ett *värdeskapande nätverk* (Kothandaraman & Wilson,

2001). I dessa nätverk fungerar kontrakten som grunden och strukturen för de kommersiella relationerna (Kungliga Vetenskapsakademien, 2016). Några starka krafter som driver företag att ingå i dessa *värdeskapande nätverk* är ny och avancerad teknik, ökad variation till följd av kundanpassning samt den växande konkurrensen i och med globaliseringen som ger större möjligheter för kunder att jämföra erbjudanden (Herrala, Pakkala & Haapasalo, 2011). Ett sätt att modellera *värdeskapande nätverk* på är att låta de olika intressenterna utgöra noder och att affärsrelationerna mellan dessa representeras som länkar (Herrala m. fl., 2011). Dessa länkar består i hög grad av kontraktuella förhållanden som bildar fundamentet för värdeskapandet hos individuella firmor. I denna modell kan kontrakt mellan aktörer ses som en tillgång, då det är de som binder samman olika intressenter och således utgör grunden för det värdeskapande utbytet mellan dessa (Feinman, 2000). Om företagets kontrakt ses som tillgångar framgår det tydligt varför det är viktigt för ett företag att ha översikt över dessa.

Mot bakgrund av den inledande beskrivningen kan det konstateras att den *digitalisering* som idag sker på många marknader är en av nutidens stora förändringskrafter. Dagens marknadsklimat genomsyras av snabba omställningar där ny teknik och *digitala innovationer* verkar disruptivt, med en förmåga att slå ut existerande marknader genom att förnya processer och bemöta kunders behov på nya sätt (Unruh & Kiron, 2017). För att tillvarata de nya marknadsmöjligheterna har många nya produkter vuxit fram och unga aktörer har etablerat sig i försök att leda utvecklingen. Trots förändringen upplever många säljande företag svårigheter i att få kunder att komma till ett köpbeslut och *adoptera innovationer* (Intrachooto, 2002). Gällande teorier kring *digitalisering*, innovationsteori, köpbeslut och marknadsaccess kan därför behöva ses ur ett nytt perspektiv och anpassas till de nya trenderna. Det finns därmed ett behov att undersöka och identifiera vilka faktorer som är viktiga för att få kunder att *adoptera* och köpa in *innovativa* produkter.

1.2 Syfte

Studien ämnar identifiera vilka faktorer leverantörer av *digitala innovationer* bör beakta vid introduktion på en ny marknad, där en ny marknad syftar till ett avgränsat område där *innovationen* ännu inte introducerats. Rapporten avser att bidra med insikter till både forskning och aktörer inom näringslivet genom att identifiera faktorer som påverkar en framgångsrik etablering av *digitala innovationer* på nya marknader och relatera dessa till teorier om *digitalisering*, innovationsteori, köpbeslut och marknadsaccess.

1.3 Frågeställning

För att undersöka faktorer som är viktiga vid introduktion av *digitala innovationer* har en fallstudie av Seal Software (Seal) gjorts. Seal är i processen att introducera en *digital innovation*, ett *AI*-baserat verktyg för kontraktshantering, på den svenska marknaden. De upplever att det finns vissa barriärer som försvårar deras etablering. Genom att undersöka vilka faktorer som är viktiga för en framgångsrik introduk-

tion på den svenska marknaden kan fallstudien bidra till generell kunskap kring hur företag som levererar *digitala innovationer* kan få kunder att *adoptera* och köpa in deras produkt.

För att besvara syftet har således följande huvudfrågeställning tagits fram:

- *Vilka faktorer är viktiga att förhålla sig till vid introduktion av en digital innovation på en ny marknad?*

Denna huvudfråga har vidare brutits ner i tre delfrågor specifika för fallstudien, vilka används för att besvara den övergripande frågeställningen:

1. *Hur mottaglig är marknaden för adoption av Seals digitala innovation?*
2. *Vilka faktorer driver ett sådant köpbeslut?*
3. *Vilka faktorer kan utgöra hinder för ett sådant köpbeslut?*

1.4 Avgränsningar

Då fallstudien omfattar företaget Seal och deras verktyg för kontraktshantering har fallstudien avgränsats till den målgrupp som är relevant för specifikt deras etablering. Avgränsningen har gjorts för att säkerställa att de svar som tillhandahålls från frågeställningen är relevanta. Seal har på den svenska marknaden valt att inrikta sig mot storbolag, vilket Seal uttrycker som företag vilka besitter en stort antal kontrakt, varför även fallstudien fokuserar på detta segment. Vidare riktas fallstudien mot inköpsavdelningar och affärsjurister på företagen, eftersom Seal anger att deras verktyg har störst anknytning till dessa.

2

Metod

Följande kapitel presenterar och argumenterar för den metod som valts i syfte att besvara rapportens frågeställning. Metodansatsen är av abduktiv karaktär där en fallstudie bedrivits genom kvalitativa intervjuer med 16 individer utifrån ett snöbollsurval. Intervjuerna har kodats samt analyserats tematiskt, varefter viktiga faktorer identifierats. Kapitlet avslutas med en reflektion över hur studiens vetenskapliga kvalitet säkerställs och dess etiska grund.

2.1 Metodansats

Undersökningen har gjorts i form av en kvalitativ fallstudie. Kvalitativa metoder lämpar sig väl när undersökningens frågeställning är av explorativ karaktär (Bryman & Bell, 2015), alltså syftar till att undersöka eller få grundläggande kunskaper om ett ämne (Wallén, 1993). I denna studie identifieras och undersöks vilka faktorer som är viktiga vid introduktion av *digitala innovationer* på nya marknader. En fallstudie är användbar för att studera samtida fenomen inom ett verkligt sammanhang (Robson & McCarten, 2016), och då introduktionen av *digitala innovationer* är en samtida företeelse anses detta metodval passande. Datainsamlingen och den teoretiska inläsningen har pågått iterativt och anskaffad information har påverkat efterföljande insamling av data och teori. I linje med detta har det konceptuella ramverket genomsyrats av ett induktivt förhållningssätt där empirin ligger till grund för de teoretiska slutsatser som dras, men också av ett deduktivt förhållningssätt i det avseende att existerande teoretiska ramverk appliceras och bekräftas eller dementeras av empirin. Således har studien en abduktiv metodansats (Wallén, 1993).

2.2 Datainsamling

Fallstudien har utförts genom kvalitativa intervjuer med representanter från storbolag som är verksamma i Sverige, vilka ingår i den kundbas som Seal riktar sig mot. Intervjuer med potentiellt nya kunder har utförts enbart med svenska företag, medan intervjuer med befintliga kunder har fått utökats till två nordiska företag, då Seal inte har några befintliga svenska kunder. Valet utgår från att dessa två företag

2. Metod

antas ha liknande förutsättningar som de i övrigt svenska företagen och att de därför anses jämförbara och relevanta för studien. Intervjuer har även gjorts med företagsrepresentanter från Seal och med andra företag inom samma bransch. Intervjuerna sammanställs i Tabell 1 och Tabell 2 nedan.

Tabell 1: Intervjuer med företagsrepresentanter från kundföretag.

Namn	Företag	Position	Datum	Format	Tid
Mattias Andersson	Kinnevik	Chefsjurist	190226	Telefonintervju	34 min
David Carpenter	Maersk	Inköpschef	190226	Telefonintervju	27 min
Thomas Lake	SKF	Avtalsansvarig	190305	Platsintervju	53 min
Tony Owens	Nokia	Områdeschef AI för Legal och Compli- ance	190307	Telefonintervju	57 min
Carin Wiberg	Semcon	Chefsjurist	190312	Platsintervju	33 min
Mikael Ludwigs	Jula	Bolagsjurist	190314	Telefonintervju	29 min
Celine Dumeny	Volvo trucks	Inköpschef	190314	Platsintervju	28 min
Henrik Staffansson	Volvo trucks	Bolagsjurist	190326	Platsintervju	78 min
Magnus Heidenvall	Volvo financial services	Chefsjurist och vice regionchef EMEA	190328	Telefonintervju	27 min
Lars Andersson	Maersk	Områdeschef analytics och compliance	190503	Telefonintervju	34 min

Tabell 2: Intervjuer med företagsrepresentanter från säljande företag.

Namn	Företag	Position	Datum	Format	Tid
Håkan Axtelius	Seal Software	Regionchef Norden	181015	Telefonintervju	30 min
			181120	Telefonintervju	60 min
			181205	Telefonintervju	60 min
			190123	Telefonintervju	30 min
			190124	Telefonintervju	60 min
			190131	Platsintervju	90 min
			190313	Telefonintervju	60 min
Jonas Karlsson	Seal Software	Systemarkitekt	190131	Platsintervju	90 min
Emanuella Wallin	Seal Software	Produktägare analytics och digital app.	190215	Platsintervju	86 min
Pierre Dicksson	Skye Contracts	Partner	190219	Platsintervju	90 min
Nils-Erik Jansson	Precisely	VD och grundare	190220	Platsintervju	107 min
Andreas Oskars-son	DK Data	Teknisk säljare för IT lösningar	190426	Platsintervju	41 min

Syftet med intervjuerna har varierat. Frågor till befintliga kunder ämnar identifiera drivande faktorer bakom deras köpbeslut, deras hinder för att *adoptera* verktyget samt deras syn på framtiden. Intervjuunderlaget från intervjuerna med Seals potentiella kunder på den svenska marknaden syftar till att besvara hur marknadsstrukturer och beslutsfattande ser ut i nuläget, vad det möjliga värdet av Seals plattform skulle kunna vara, samt vilken den allmänna inställningen till ny teknik för kontraktshantering är.

2.2.1 Urval

Valet av respondenter har gjorts utifrån ett så kallat snöbollsurval, vilket innebär att intervjuerna utgår från några primära kontakter, vilka sedan förmedlar vidare kontakt med andra företag (Bryman & Bell, 2015). Vid varje intervju som genomförts har därför författarna frågat respondenten om denne har något förslag på andra personer eller företag vi borde kontakta, varefter författarna gjort en bedömning av deras relevans för studien. Noy (2008) framhåller snöbollsurval som en unik metod för att utforska den naturliga och organiska dynamik som finns i sociala nätverk. Metoden tillåter att studera mer än innehållet av varje intervju, den möjliggör att respondenternas interaktion med varandra och med intervjuaren kan belysas, och kan samtidigt leda till större förtroende för den som genomför intervjun (Noy, 2008). Snöbollsurvalet initierades dels genom kontakt med företag som är befintliga kunder eller som Seal har identifierat som potentiella kunder och dels genom kontakt

med några primära aktörer inom samma bransch som Seal. Primärt har företagsrepresentanter som innehaft roller som jurister, avtalsansvariga eller inköpsansvariga ansetts relevanta för studien, varför endast individer som hållit en sådan position på kundföretag intervjuats. Av intervjuerna med representanter från Seal har majoriteten av samtalen förts kontinuerligt med försäljnings- respektive tekniskt ansvarige i säljteamet för den nordiska marknaden, medan vissa kortare intervjuer har gjorts med representanter från andra divisioner i syfte att skapa en bättre förståelse för Seals plattform. Sammanfattningsvis genomfördes 22 intervjuer med 16 representanter från näringslivet. Antalet har ansetts tillräckligt då svaren från respondenter som intervjuades mot slutet av intervjuperioden mestadels gav svar som som återupprepade och bekräftade tidigare respondeters svar.

2.2.2 Intervjudesign

Då studien är av kvalitativ karaktär har en semistrukturerad intervjuteknik ansetts bäst lämpad för intervjuerna med företagsrepresentanter. Detta upplägg tillåter en relativt hög grad av flexibilitet samtidigt som intervjuerna förblir relevanta gentemot frågeställningen. Dessutom försäkras upplägget att en viss grad av jämförbarhet mellan intervjuerna kan erhållas, vilket bedöms särskilt viktigt då intervjuerna utförs av av olika personer och en gemensam struktur därför är nödvändig för att de överhuvudtaget ska kunna jämföras (Bryman & Bell, 2015). De intervjumallar som använts redovisas i Bilaga A.

Respektive intervju har genomförts med normalt tre personer från projektgruppen närvarande, där gruppernas sammansättning varierat mellan intervjuerna för att de inte ska präglas av specifika konstellationer och för att perspektiven ska varieras. Under intervjuerna fördes noggranna protokoll och samtalen spelades in. Varje intervju inleddes med en kort sammanfattning av intervjuens syfte och avslutades med en kort sammanfattning av vad som sagts för att validera att respondenten blivit korrekt återgiven. Utifrån inspelningar av intervjuerna kompletterades i efterhand protokollet av en projektmedlem och därefter granskades det av en annan för att undvika bias. Dessa protokoll har sedan utgjort underlag för kodning och dataanalys.

2.3 Kodning och Dataanalys

Utifrån insamlad data har en tematisk analys utförts med målet att identifiera mönster och teman som uppkommit från den kvalitativa datan (Maguire & Delahunt, 2017). Protokollen från intervjuerna har kodats i olika nivåer där den kvalitativa datan har representerats i tre format utifrån Graneheim och Lundmans (2004) metodik; en meningsbärande enhet i form av inspelade intervjuer, en kondenserad enhet i form av skriftliga protokoll och en kod innehållande den kondenserade betydelsen av respondentens svar i form av korta punkter på post it-lappar. Tolkning har gjorts av den underliggande meningen i respondenternas svar, och koderna representerar således det latent innehåll av intervjuerna (Graneheim & Lundman, 2004).

Koderna har vidare kategoriserats tematiskt där koder av liknande karaktär sorterats in under samma tema. Respektive tema fastställdes innan kategoriseringen och korresponderar med en av studiens tre frågeställningar; marknadens mottaglighet och mognadsgrad, drivande faktorer för *adoption* av verktyget samt hinder och utmaningar för *adoption* av verktyget. Inom ramen för varje tema utfördes sedan en mönsteranalys av de ingående koderna, där gemensamma faktorer identifierades vilket skapade nya mindre kategorier. Faktorerna identifierades iterativt och omprövades kontinuerligt för att tillsammans återspegla studiens syfte. Av denna anledning har även de koder som varit utanför studiens omfång exkluderats, i linje med metodiken presenterad av Graneheim och Lundman (2004). För respektive faktor som identifierades presenteras även några mer kärnfulla exempelcitats för att tydligare presentera intervjuernas resultat och sätta respektive identifierad faktor i ett tydligt sammanhang. I rapporten presenteras citat på det språk de uttalats på för att bevara dem så exakta som möjligt. För att inte förvränga respondenternas ord och behålla en vetenskaplig objektivitet har därför inga citat översatts, då den underliggande meningen eventuell förlorats annars. Nedan, i Tabell 3, tydliggörs mallen för kodning och analys.

Tabell 3: Mall för kodning och analys.

Kodnivå 1 <i>Tema</i>	Kodnivå 2 <i>Identifierade faktorer</i>	Kodnivå 3 <i>Exempelcitats</i>
Marknadens mottaglighet och mognadsgrad		
Drivande faktorer för adoption av verktyget		
Hinder och utmaningar för adoption av verktyget		

2.4 Metoddiskussion

Kritik mot kvalitativa forskningsmetoder har enligt Bryman och Bell (2015) riktats mot dess subjektivitet, transparens samt svårighet att replikeras eller generaliseras. Författarna motiverar dock metoden med frågeställningens explorativa karaktär, vilken ofta förutsätter en kvalitativ undersökning (Wallén, 1993)(Bryman & Bell, 2015). Kritik mot vald urvalsmetod, snöbollsurval, kan innefatta risken att resultaten av fallstudien ger en fragmentarisk och ofullständig bild av marknaden för kontrakts-hantering som konsekvens av att intervjuerna inte begränsats till eller spridits över

flera industrier. Samtidigt är fallstudien av ett verktyg för kontraktshantering som är generiskt och inte riktat mot någon bransch eller anpassat mot det specifika innehållet i de kontrakt som analyseras. Tillsammans med de fördelar med snöbollsurval som nämns i kapitel 2.2.1 Urval anses därför den valda metoden lämplig.

2.4.1 Kvalitetssäkring

För att säkerställa att studien håller en hög forskningskvalitet har fyra kriterier för trovärdighet, förespråkade av Lincoln och Guba (1985), utvärderats i samband med insamling av data; kredibilitet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Valet av dessa kriterier har utgått från den akademiska diskussion som presenteras i bland annat Bryman och Bell (2015), där de två traditionella utvärderingskriterierna reliabilitet och validitet ifrågasätts utifrån påståendet att de är mer relevanta för kvantitativa studier än för kvalitativa. Detta då kvalitativa studier i högre grad hanterar sociala företeelser där förekomsten av en absolut sanning är fiktiv, enligt postmodernismens teorier, och därför inte kan mätas och valideras på samma vis (Bryman & Bell, 2015).

Kredibilitet syftar till att den insamlade datan ska vara rimligt återgiven. För att uppnå detta kriterium kommer triangulering, förespråkade av Lincoln och Guba (1985), att appliceras på arbetet. Triangulering innebär att information från flera olika källor samlas in, för att kunna jämföras och legitimera varandra. Således har bland annat intervjuer med flera olika potentiella kunder jämförts med den verklighetsbeskrivning som Seal förmedlar, vilket i sin tur har jämförts med uttalanden från andra företag (Loh, 2013).

Överförbarheten, det vill säga studiens potential att användas, jämföras med eller appliceras i andra kontexter, bör enligt Lincoln och Guba (1985) säkerställas genom att tydligt beskriva den kontext i vilken studien utfördes. Behovet av denna utförliga återgivning motiveras med den kvalitativa studiens karakteristik av snävt men djupt omfång, vilket annars medför att studien kan vara svår att replikera (Bryman & Bell, 2015). Därav har studiens metod, urval, intervjudesign samt kodning och analys beskrivits i sådan detalj att andra ska kunna bedöma dess överförbarhet.

Kriteriet pålitlighet, vilken kan jämföras med den kvantitativa studiens reliabilitet, syftar till att öka studiens trovärdighet genom ständig dokumentation av forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2015). För att skapa denna följbart och transparens i studiens alla avseenden har det löpande skrivits mötes- och dagboksanteckningar samt tidsloggar, liksom har intervjuer spelats in och protokollförts.

Forskarens roll i kvalitativa studier är ofta utpräglad aktiv och därmed är fullständig objektivitet inte möjligt, vilket för konfirmering innebär att ingen öppen eller avsiktlig bias får överskugga forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2015). I studien säkerställs att personliga värderingar från enskilda författare inte låtit påverka studieresultaten genom tydlig motivation av urval och metoder. Likaså har ingen författare enskilt genomfört någon del av studien, endera intervjuer eller analyser,

vilket medfört att varje del av studien influerats och granskats av flera författare och därmed inte vinklats utifrån enskilda övertygelser.

Vid sidan om utvärdering av studiens trovärdighet bör enligt Lincon och Guba (1985) studiens autencitet även beaktas med avseende på bland annat rättvishet mot olika perspektiv samt akademisk autencitet. Detta behandlas i studien genom att presentera en vetenskapligt relevant frågeställning och tydligt redogöra för dess bidrag till forskning.

2.4.2 Etisk reflektion

En studies metodval påverkar inte endast studien ur ett vetenskapligt perspektiv, den har också en etisk aspekt. Vid hantering av forskningsmaterial bör enligt Vetenskapsrådets publikation God forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017) fyra centrala begrepp utvärderas; sekretess, tystnadsplikt, anonymitet och integritet. I denna studie hanteras inget känsligt material, varför främst de två sista begreppen är relevanta. Författarna har valt att frikoppla alla respondenter från de åsikter och citat som presenteras i rapporten, för att ingen individ ska kunna knytas till ett specifikt uttalande. Detta har gjorts för att få ärligare och öppnare svar, men även för att skydda de intervjuades identitet. Då enskilda individers identitet inte är relevant för denna studie, har det i enlighet med Vetenskapsrådets publikation varit möjligt för författarna att utlova denna anonymitet. Vidare har integritetsbegreppet behandlats i relation till studien genom att inga privata uppgifter eller annan information som skulle kunna kränka den intervjuades personliga integritet samlats in.

Vid samarbete med externa uppdragsgivare eller företag framhåller Vetenskapsrådets publikation (2017) vidare vikten av öppenhet och regelbunden kommunikation gentemot den externa parten, för att undvika att någon part vilseleds. I denna studie har samarbetet med Seal präglats av transparens och tydlig kommunikation, där författarna tidigt redogjort för studiens akademiska mål och därefter löpande meddelat vilka förändringar och framsteg som gjorts. Således anses samarbetet falla inom ramen för god forskningssed.

3

Forskningskontext

Marknaden för kontraktshantering har under de senaste åren utvecklats och växt både sett till storlek och till innehåll. Digitala verktyg som kan effektivisera arbete används i större utsträckning, och en ny generation av verktyg som använder sig av *AI*-teknik har likaså blivit tillgänglig på marknaden. Seal tillhandahåller ett sådant verktyg, vilket både kan fungera som en digital förvaringsplats för kontrakt men också som ett analysverktyg med automatisk generering av information kring innehållet i respektive kontrakt. I nedan kapitel ges en beskrivning av kontraktshantering och marknaden för verktyg inom kontraktshantering, följt av en djupare inblick i *AI* och de möjligheter som tekniken har med avseende på kontraktshantering, varefter en närmare presentation ges av företaget Seal.

3.1 Digitaliseringen i Sverige

Sverige har under en längre period varit framgångsrikt med att anamma ny teknik. Enligt den internationella organisationen Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2018) är Sverige ett av världens ledande länder inom diffusion och användning av digital teknologi. OECD påstår att den svenska industrins förmåga att anamma *digital transformation* är huvudorsaken till landets starka ekonomiska tillväxt under det senaste decenniet. Även The World Economic Forum listar Sverige som ett av de mest konkurrenskraftiga länderna i världen inom ett flertal kategorier i rapporten “Global Competitiveness Report 2018” (2018). Exempelvis anges Sverige vara ett av världens mest innovativa länder och ha den mest tekniskt kunniga arbetsstyrkan. Rapporten anger även Sverige som det land i Europa som är mest redo att möta den accelererande teknologiska omställningen som sker i världen idag.

Både den svenska industrin och offentliga sektorn genomför vid tiden för rapportens framställning flera digitaliseringsinitiativ, men det finns vissa utmaningar med att genomföra dessa. I rapporten “Digitalisering - mer än teknik. Kartläggning av svensk forskning och näringslivets behov”, framtagen på uppdrag av den statliga verksamheten Vinnova, beskrivs hur företagen de talat med anger att ledning och organisation är ett större hinder för *digitalisering* än de rent tekniska utmaningarna som ny teknik utgör (Björkdahl, Wallin & Kronblad, 2018). Bland annat be-

skrivs många svenska företag kämpa med att ställa om sina affärsmodeller i enlighet med *digitaliseringen*, att erhålla de kompetenser som krävs för att kunna *digitalisera* sina verksamheter samt att lära sig arbeta mer agilt. En annan stor utmaning bland de svenska företagen är att organisera om sin verksamhet för att kunna möta *digitaliseringens* utmaningar. Hur de svenska företagen har organiserat sig skiljer sig från företag till företag, men i vissa fall har nya roller skapats såsom “Chief Digital Officer” samt har företagen formulerat digitala strategier.

Björkdahl m. fl. (2018) ser även en digitaliseringstrend inom den svenska juridiken, där ett flertal lovande aktörer inom *legal tech* har identifierats, exempelvis Seal. Dock påstås denna trend ännu inte vara lika stark på den svenska marknaden som den *anglosaxiska* marknaden, där *legal tech* har fått större genomslag. Björkdahl m. fl. anger skillnaderna i reglerna kring bevisföring mellan Sverige och de *anglosaxiska* rättssystemen som en potentiell förklaring till varför *legal tech* fått större genomslag där. Dock menar Björkdahl m. fl. att fältet har stor tillväxtpotential i Sverige, där *legal tech* kopplat till *AI* och *Machine Learning (ML)* ser särskilt lovande ut. Enligt Björkdahl m. fl. har nu många mjukvaruleverantörer Sverige som fokusmarknad för implementeringen av *AI* under de kommande åren. Flera leverantörer satsar därför även på att anpassa sina produkter till en svensk kontext. Björkdahl m. fl. beskriver dessutom att behovet för bra översikt och kontroll över sina kontrakt är växande bland dagens företag. Att arbeta mer strategiskt med sina kontrakt samt finna sätt att effektivisera de processer som berör hantering av kontrakt kan således vara en avgörande konkurrensfördel framöver. Enligt rapporten är marknaden för *AI* stadigt växande och framtiden för *AI* och *ML* ser mycket lovande ut.

3.2 Kontraktshantering

Success in today's world of commerce depends to a very great extent upon an organization's ability to effectively - and proactively - manage its contracts. (Saxena, 2008, s.3)

I dagens samhälle är företag och organisationer, oavsett deras storlek, industri eller land, i hög grad definierade av sina kontrakt (Saxena, 2008). I dynningarna av internets genombrott har enligt Saxena trender som globalisering, ökad outsourcing, mer komplexa leverantörskedjor samt regleringar för ökad konkurrens fått mängden och innehållet i dagens kontrakt att explodera. Trenden inom den internationella handeln har gått från att sluta avtal genom handskakningar till att avtal sluts skriftligen (Shippey, 2002). Organisationer som tidigare endast behövt hantera en relativt modest mängd kontrakt av låg komplexitet behöver numera inte sällan foga över en portfölj på tiotusentals juridiska avtal som reglerar och driver deras verksamhet (Saxena, 2008). Därtill menar Saxena att syftet med juridiska avtal inte längre endast är att skydda dess berörda parter vid tvister eller oenigheter, de utgör också kraftfulla och dynamiska verktyg för att främja konkurrenskraft, säkerställa efterlevnad och maximera kommersiella möjligheter. Detta blir i synnerhet tydligt om kontrakten relateras till *värdeskapande nätverk*. Företag har drivits till att sam-

arbeta i större leverantörskedjor och *värdeskapande nätverk* (Herrala m. fl., 2011), för att tillsammans generera avkastning och skapa värde för kunden (Kothandaraman & Wilson, 2001). I dessa *värdeskapande nätverk* utgör kontrakt grunden för de kommersiella relationerna mellan olika aktörer (Kungliga Vetenskapsakademien, 2016), vilket gör dem till en central del av varje företags verksamhet. Följande delkapitel ger en definition av begreppet kontrakt, följt av en beskrivning av marknaden för kontraktshantering innefattande *CLM*-system och *AI*-teknik.

3.2.1 Kontrakt

Utifrån den stora bredd som finns avseende kontrakt och juridiska avtal, återfinns ett behov av att definiera vad som innefattas av termen kontrakt (Shippey, 2002). Shippey menar att kontrakt brett definierat är en överenskommelse som definierar ett förhållande mellan två eller flera parter, varav ett kommersiellt kontrakt begränsar definitionen till att endast gälla förhållanden som syftar till att göra affärer. En mer specifik definition ges enligt Saxena av;

A contract is a set of documents, governed and restricted by law, that clearly establish the boundaries, extent, and intent of the executing parties' relationship, along with the rights and responsibilities of the entities involved. (Saxena, 2008, s.5)

I denna rapport används termen kontrakt i enighet med ovan definition och begränsas därtill endast till skriftliga kontrakt i affärssyfte.

3.2.2 Marknaden för kontraktshantering och *CLM*-system

För att hantera den nya situationen med ökad kontraktsmängd och -komplexitet behövs digitala hjälpmedel, vilket enligt Saxena har skapat en marknad för verktyg inom kontraktshantering. Den typ av system som associeras med kontraktshantering benämns ofta *CLM*-system (från engelskans *Contract Lifecycle Management*). Dessa system syftar till att hantera olika delar av vad som kallas kontraktslivscykeln, det vill säga den cykel av stadier ett kontrakt genomgår från dess att det skapas och förhandlas fram, till att det implementeras, används och förnyas. Olika *CLM*-system behandlar olika, eller flera, delar av denna cykelns stadie och kan således vara ett hjälpmedel för att skapa nya kontrakt utifrån mallar, analysera befintliga kontrakt för att se att de efterföljs, eller lagr hålla gamla kontrakt (Saxena, 2008).

I en studie av Aberdeen Group (2005) konstaterades att intresset för *CLM*-system har ökat och att kontraktshantering utgjorde en av de investeringar i affärsapplikationer som företagsrepresentanter i USA påstod vara högst prioriterade inför de då kommande två åren. Marknaden för *CLM*-system har sedan 2010 börjat ta fart på riktigt, och hög efterfrågan från inköpare har påskyndat dess spridning på vissa marknader. Den snabba utvecklingen har samtidigt gjort utbudet spretigt, oomöget och svårnavigerat för användarsidan (AberdeenGroup, 2005). The International

Association for Contract and Commercial Management (IACCM) (2017), framhöll i en studie att 85% av de tillfrågade företagsrepresentanterna uppgav att de var missnöjda med deras befintliga lösning, trots att en majoritet samtidigt ansåg att *CLM*-system var viktiga. Med anledning av denna utveckling anses det vara av vetenskapligt intresse att studera den ännu omogna marknaden för kontraktshantering.

3.2.3 Marknaden för AI-baserad kontraktshantering

Artificiell intelligens (AI) har på senaste tid varit en stark teknologisk trend och även så inom kontraktshantering. Ett vidare steg i att automatisera hanteringen av kontrakt är att involvera *AI*-lösningar i *CLM*-systemen. I en studie från Accenture visas att företag som implementerar *AI* i deras verksamhet föreslås kunna öka sin lönsamhet med 38% fram till år 2035 (Accenture, 2017). Detta belyses i en artikel från Apptus som vidare föreslår att juridiska avdelningar som kan utnyttja *AI* får en stark konkurrensfördel (Apptus, 2017). I en studie utförd av IACCM visas att mer än 60% av studiens deltagare kommer prioritera initiativ för automation i deras organisation, vilket förespråkar att marknaden för kontraktshantering blir mer och mer digital och att automatiserade lösningar på området är ytterst relevanta (IACCM, 2016).

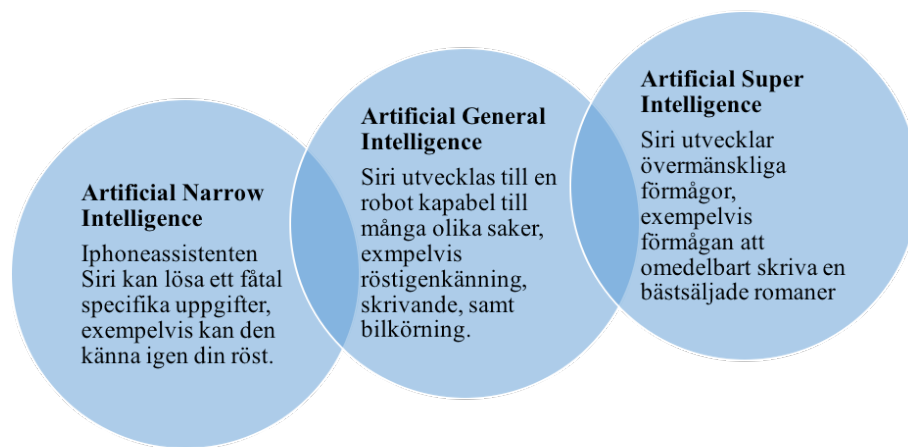
Ari Kaplan har i samarbete med Seal utfört en marknadsstudie (2019) av *AI* på juristbranschen med representanter från storföretag. Studien visar att 37% av de tillfrågade företagen i nuläget redan använder sig av *AI*-baserad kontraktshantering och att 50% av dessa planerar att lägga mer resurser på det under det närmsta året. Av de som inte använder *AI*-baserad kontraktshantering har 58% undersökt ett potentiellt användande och mer än hälften av dem ansåg att det var mycket hög sannolikhet att deras organisation kommer att använda det inom de närmaste fem åren. Författarna menar att detta indikerar på tillväxt för marknaden framöver (Kaplan, 2019).

Många av nämnda studier baseras på företag i USA eller andra länder utanför Sverige då *AI*-baserad kontraktshantering i Sverige inte är ett lika väl dokumenterat område. Dock har Vinnova utgivit en rapport där de konstaterar att mognadsgraden på den svenska marknaden med avseende på *AI*-teknik är betydligt lägre i Sverige än på den amerikanska marknaden (Vinnova, 2018). Enligt rapporten är svensk industri, relativt den amerikanska industrin, omogen när det kommer till automatisering och användning av intelligenta processer. Detta bidrar till det forskningsmässiga intresset av att studera hur mottaglig den svenska marknaden är (Vinnova, 2018).

3.3 AI-teknik

By far, the greatest danger of Artificial Intelligence is that people conclude too early that they understand it. (Yudkowsky, 2008, s.1)

Termen *Artificiell intelligens (AI)* används i många sammanhang men misstolkas ofta, varför begreppet kräver en tydlig definition. *AI* är enligt Kaplan och Haenlein (2018) ett samlingsbegrepp för en rad olika teknologier som syftar till att lösa problem genom att emulera delar av mänsklig intelligens. Ett annat vanligt förekommande namn för *AI* är Machine intelligence och en allmänt accepterad definition av detta fenomen är; “*The science of making machines do things that would require intelligence if done by men*” (Kaplan & Haenlein, 2018, s.17). *AI*-teknologi kan delas in i tre olika sofistikeringsnivåer; artificial narrow intelligence, artificial general intelligence och artificial super intelligence. Dessa sofistikeringsnivåer illustreras i Figur 2 och exemplifieras med hjälp av fiktiva nivåer av den digitala assistenten Siri.



Figur 2: AI-teknologins olika nivåer av sofistikation (baserad på Kaplan och Haenlein (2018))

I dagsläget används artificial narrow intelligence-teknologi i många olika applikationer för att lösa specifika problem (Kaplan & Haenlein, 2018). Exempelvis tillåter användandet av narrow *AI*-teknik Facebook att kunna känna igen ansikten i bilder och således automatiskt kunna “tagga” personen i fråga. I framtiden kan det enligt Kaplan och Haenlein potentiellt komma mer avancerad *AI*, som artificial general intelligence och artificial super intelligence, men i dagsläget befinner sig dessa fortfarande i forskningsstadiet.

3.3.1 Machine Learning

Enligt Kaplan och Haenlein (2018) är *Machine learning (ML)* en central del av många *AI*-teknologier. De menar att *ML* syftar till teknik som gör det möjligt för en programvara att lära upp sig själv utifrån extern data. Det vill säga, *ML*-tekniken beskriver den metodik som en programvara bör använda för att behandla och ta till sig extern data. Kaplan och Haenlein skriver vidare att denna metodik kan vara mycket enkel, såsom en vanlig form av regressionsanalys, eller oerhört komplex, vilket är fallet i avancerade neurala nätverk. För att en teknologi som grundar sig i

ML ska kunna vara praktiskt applicerbar måste den först tränas, alltså matas med stora mängder data, för att initialt lära sig hur data ska tolkas.

3.3.2 Natural Language Processing

En annan teknik inom *AI* som har många användningsområden är *Natural language processing (NLP)*. Lee, Yi och Son (2019) beskriver *NLP* som teknik som omvandlar ostrukturerad textdata, det vill säga vanliga texter, till strukturerad data som en dator kan analysera. De menar att datorn därefter, med hjälp av *ML*, kan lära sig att tyda meningen bakom det som står i texten. Med andra ord gör *NLP* det möjligt för *AI:n* att förstå språket som används, exempelvis vad ett verb eller substantiv är.

NLP används aktivt i olika applikationer för att extrahera relevant data från ostrukturerade texter och har många olika applikationsområden inom flera olika fält (Lee m. fl., 2019). Ett fält där *NLP* har stor potential är inom *legal tech*, där tekniken potentiellt kan effektivisera stora delar av arbetet (Dale, 2019). Applikationen av *NLP* och *AI*, generellt inom juridik, kan potentiellt leda till stora förändringar i juristbranschen inom en snar framtid, vilket Deloitte lyfter i en studie från 2016 där de nämner att 39% av alla jobb inom den legala sektorn kan komma att automatiseras inom tio år (Croft, 2016). Liknande analyser från McKinsey uppskattar att 23% av en advokats arbetssysslor kan komma att automatiseras (McKinsey, 2014).

3.4 Seal Software

Företaget Seal Software grundades 2010 av Ulf Zetterberg och Kevin Gidney i Storbritannien (SealSoftware, u.å,a). Namnet Seal är en förkortning för search, extract, analyse och learn (på svenska sök, extrahera, analysera, lära), vilket övergripande beskriver vad företagets verktyg för kontraktshantering gör. Seals verktyg letar med hjälp av *AI* upp kontrakt hos det företag som köpt programmet, extraherar dess information, analyserar kontexten av kontrakten och kan också läras upp för olika kunders system (SealSoftware, u.å,c). Företaget etablerade sitt huvudkontor på den amerikanska marknaden, i San Francisco-området, och blev där det första företaget att erbjuda en analystjänst som möjliggjorde för kunder att lära upp en mjukvara att hitta specifik information i dokument (SealSoftware, u.å,a). Problemet Seal såg på marknaden var att många företag hade kontrakt som låg utspridda inom organisationen och att företag därmed hade dålig översikt av sin organisations legala ställning. Existerande *CLM*-system saknade automatisk analysförmåga och gav därmed inte företagen den enkla överblick över kontraktens innehåll som enligt Seal var önskvärd. Därför fick Seals plattform fokus på just sök- och analysförmåga (SealSoftware, u.å,a). Dessa fokusområden har utvecklats till den grad att plattformen, enligt Seals hemsida, är mer kapabel än motsvarande *CLM*-system i samma område (SealSoftware, u.å,c). Dock saknar plattformen många av de andra funktioner som kännetecknar ett *CLM*-system, som exempelvis kontraktskrivnings- och förhandlingsstöd (Wick, 2015).

3.4.1 Seals verktyg

Seals verktyg kan genom att utnyttja olika typer av teknologier inom *AI* åstadkomma en plattform där företag enkelt kan överblicka och analysera sina kontrakt (SealSoftware, 2018). *ML* används för att lära plattformen att analysera olika typer av kontrakt, *NLP* möjliggör för plattformen att förstå språket som används, exempelvis vad ett verb eller substantiv är, och ‘latent semantic indexing’, en teknik inom *NLP*, gör det möjligt för plattformen att förstå meningen bakom olika ordkombinationer. Eftersom kontrakt kan formuleras på många olika sätt är dessa teknologier centrala för att plattformen ska kunna tyda den faktiska betydelsen av olika juridiska klausuler (SealSoftware, 2018).

Verktyget Seal har utvecklat hittar eftersökta kontrakt spridda inom ett företags nätverk genom att läsa av relevant metadata från olika dokument. Utifrån datan kan mjukvaran identifiera de dokument den uppfattar som kontrakt och samla dessa i en gemensam databas (SealSoftware, u.å,c). Plattformen kan sedan tränas till att läsa av och analysera kundernas egna, unika klausuler genom att först förse mjukvaran med exempel på dessa unika klausuler. Efter upplärning kan Seals verktyg automatiskt hantera företagets kontrakt och identifiera likartade klausuler. Dessa klausuler tilldelas i sin tur identifikationstagggar av verktyget, vilket möjliggör att kontrakten blir sökbara i databasen (SealSoftware, 2018).

3.4.2 Seals kundbas

Från Seals hemsida framgår att företagets huvudsakliga kundbas är etablerade storföretag. Dessa företag anses ha störst nytta av deras plattform då de har de mest komplexa nätverken och de potentiellt mest röriga organisationella strukturer. Det finns ingen tydlig definition för vilka företag som räknas som etablerade storbolag, men Seals plattform ger störst nytta i bolag som besitter en relativt stor volym kontrakt (SealSoftware, u.å,b).

3.5 Juristbranschen

Kronblad (2018) skriver att juristbranschen står inför stora utmaningar kopplade till nya reformer. *Digitaliseringen*, som har setts inom många andra branscher, har ännu inte riktigt slagit inom juristbranschen, men det finns mycket som tyder på att branschen inom kort kommer genomgå en omvälvande förändringsprocess. Vidare menar Kronblad att juristbranschen är en mycket traditionell bransch som bland annat har genomsyrats av att pengar tjänas på humankapital, alltså kunskapen som de anställda besitter. Kronblad menar även att juristbranschen är svår att förstå sig på för de som inte besitter en juridisk bakgrund och att kvalitén på juristbyråer ofta bedöms efter mer ytliga faktorer. Dessa faktorer kan exempelvis vara hur påkostad kontorsplatser är eller hur välklädda juristerna är, vilket enligt Kronblad resulterat i höga priser inom branschen. Branschen har därför inga incitament att förändra eller effektivisera sitt arbetssätt. Kronblad menar även att *digital transformation*

ofta innebär att nya affärsmodeller växer fram och att många kan vara tveksamma till en sådan omställning när den nuvarande modellen fungerar bra.

I USA menar Barton (2014), likt Kronblad (2018), att det sker en förändring som kommer innebära nedskärningar och omstruktureringar av bolagen inom juristbranschen. Bolagsjurister samt vanliga jurister kommer att bli påverkade och behöva anpassa sig efter dessa. Barton menar dock att förändringarna som *digitaliseringen* för med sig kommer leda till att juristyrket blir mer angenämt, även om de kan vara svåra att genomföra då yrket kantas av stelhet och inte välkomnar förändringar. Vidare lyfter Barton att de standardiserade arbetsuppgifterna förr eller senare kommer behöva utföras automatiskt för att reducera kostnader.

Susskind (2010) menar att advokater som är ovilliga till förändring kommer få det svårt att hålla sig kvar i yrket. Han menar att de som väljer att satsa på de nya teknologierna och förändra hur arbetsuppgifter utförs kommer få mycket enklare att sälja sina tjänster och skapa värde för kunden. Susskind belyser att bolagsjurister står inför tre olika påtryckningar; de måste spendera mindre pengar på externa advokatfirmor, de måste hitta nya sätt att ta hand om mer riskfyllda uppdrag och de måste minska arbetsstyrkan inne på firmorna. Det kan sammanfattas till att mer arbete behöver göras till en lägre kostnad. För att kunna lösa detta tror Susskind att nya metoder för effektivisering måste uppkomma och att vissa av dessa kan agera som *disruptiva innovationer* och till och med ersätta vissa juridiska tjänster. Susskind menar att dessa förändringar i sin tur kommer leda till att nya tjänster måste skapas. Om juridiken blir mer standardiserad med hjälp av tekniska lösningar kan det vara viktigt att ha personer som både är specialiserade inom juridik och teknik (2010).

4

Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras teori om *digitalisering*, innovationsteori, köpbeslut och marknadsaccess, vilket utgör ramverket för rapportens analys. Inledningsvis beskrivs fenomenet *digitalisering* där de ingående kapitlen redogör för skillnaden mellan begreppen *digitisering*, *digitalisering* och *digital transformation*, samt hur *digitala innovationer* skiljer sig från andra typer av innovationer, liksom introduceras begreppet *disruptiva innovationer*. Därefter beskrivs hur aktörer tar till sig *innovationer* vid olika tidpunkter och hur information om *innovationen* påverkar dess spridning. Kapitlet fortsätter med teorier kring köpbeslut, vilka behandlar hur företag tar beslut och vilka som kan påverka ett beslutstagande. Därefter presenteras en modell över hur marknaden uppfattar ny teknologi samt vilka motstånd som finns mot teknologin. Slutligen beskrivs teorier om hur företag bör tänka vid inträde på nya marknader samt hur ett stark varumärke kan ge fördelar för ett bolag.

4.1 Digitalisering

Bloomberg (2018) beskriver att stor uppmärksamhet har getts till fenomenet som går under namnet *digitalisering*, inte minst på grund av den begreppsförvirring som råder kring dess innebörd. Det som vardagligt beskrivs som *digitalisering* består egentligen av de tre ingående delarna *digitisering*, *digitalisering* och *digital transformation*. *Digitaliseringen* av produkter och *innovationer* har konsekvenser för generella ekonomiska antaganden kring avtagande avkastning, då dessa istället kan präglas av tilltagande avkastning (Sandström, 2016).

4.1.1 Digitisering, Digitalisering och Digital transformation

Bloomberg (2018) menar att *digitisering* är processen att gå från analogt till digitalt format. Detta kan exempelvis innebära en övergång från att kontrakt lagras i utskrivet format och förvaras i fysiska pärmar till att de lagras i digitalt format som PDF:er på en dator. Vidare menar Bloomberg att *digitalisering* är att med hjälp av digitala teknologier ändra en affärsmodell och få fram nya intäkts- och värdeskapande möjligheter tack vare det *digitiserade* formatet. Ett företag eller organisation kan införa flertalet enskilda digitaliseringsprojekt, som att juridikavdelningen använder

ett digitalt kontraktshanteringssystem eller att Skype används för internkommunikation. *Digital transformation* är istället något som företag inte kan implementera som ett enskilt projekt, det innebär enligt Bloomberg snarare en förändring i kulturen hos ledare och anställda och en förändring av beteende i stor skala. Detta ställer krav på tvärfunktionella samarbeten och förändrade arbetsprocesser.

Kane, Palmers, Philips, Kiron och Buckley (2015) menar att strategi är det viktigaste att beakta vid en *digital transformation*. De påpekar att transformation egentligen inte handlar om teknik utan mer om hur företagen integrerar tekniken i sin affärsmodell och ändrar arbetsprocesser. Företagen måste därför ändra sin inställning till teknologin för att inte misslyckas med implementationen och att styrkan i den *digitala transformationen* kommer från dess omfång och mål. Enligt Kane m. fl. bör företag således sikta på att omvandla organisationen istället för att enbart fokusera på de individuella teknologierna i sig. Färdigheter behöver därför byggas upp för att kunna realisera strategin och därigenom lyckas med transformationen, något Kane m. fl. menar måste komma från företagets ledning.

4.1.2 Digitalisering och tilltagande avkastning

Sandström (2016) förklarar att en väsentlig skillnad mellan *digitalisering* och andra tekniska *innovationer* ligger i att den frångår principen om avtagande avkastning, där produktions- och marginalkostnader bortom en given punkt oundvikligt kommer börja öka. Sandström förklarar att detta inte gäller för *digitala innovationer* då *digitalisering* medför en tilltagande skalavkastning, vilket innebär att styck- och marginalkostnaden ständigt fortsätter att minska. Denna tilltagande avkastning kan ta form av dels nätverkseffekter och dels informationsåteranvändning. Eisenmann, Parker och Van Alstyne (2006) menar att den förstnämnda innebär att *innovationens* värde ökar desto fler som nyttjar *innovationen*, varför avkastningen blir större för varje nästkommande person som tar till sig *innovationen*. Angående den senare beskriver Sandström (2016) att återanvändning av information, såsom skapad mjukvara, gör att kostnaden för att initialt skapa mjukvaran kan slås ut på flera användare. Då information inte kräver någon fysisk produktion rör sig marginalkostnaden därför enligt Sandström mot noll med tiden, vilket ger en tilltagande avkastning.

4.2 Innovationsteori

Granstrand (2016) förklarar att de två engelska begreppen *invention* och *innovation* (på svenska: uppfinning och *innovation*) ofta används som substitut till varandra trots att det finns en distinkt skillnad. I kapitlet nedan beskrivs Granstrands definition av vad en *innovation* är. Vidare presenteras teori kring diffusion och *adoption* av *innovationer*, Rogers normalfördelning, bandwagon-teorierna samt *disruptiv innovation*.

4.2.1 Innovation

Granstrand (2016) beskriver en uppfinning som någonting nytt och skapat av människans genialitet, nyfikenhet och strävan efter förbättring. Granstrand menar att en *innovation* är en uppfinning som nått kommersiell framgång, det vill säga att någon finner ett värde i att använda den. Konceptet framgång kan delas in i tre delar; teknisk framgång, kommersiell framgång samt ekonomisk framgång. Teknisk framgång mäter hur väl uppfinningen möter de tekniska specifikationerna. Kravet för att en uppfinning ska klassificeras som en *innovation* är att den hittat en kommersialiserad applikation, det vill säga att någon upplever ett värde av att använda den, vilket definieras som kommersiell framgång. Han menar vidare att sista delen, ekonomisk framgång, innebär att *innovationen* har nått en tillfredsställande ekonomisk avkastning på den totala investeringen.

4.2.2 Disruptiv innovation

Teorin om *disruptiv innovation* lades fram 1995 av Harvardprofessorn Clayton Christensen. Ungefär 20 år senare återkommer Christensen, Raynor och McDonald (2015) för att granska användningen och utvecklingen av begreppet från att det först myntades. Christensen m. fl. menar att teorin fått stor spridning men att grundidén ofta misstolkats och blivit felaktigt applicerad. Vidare menar de att många använder begreppet *disruptiv innovation* i varje fall där en *innovation* eller en ny aktör gör något banbrytande som får de etablerade aktörerna på marknaden att vackla. Om denna breda applikation görs riskerar företag att misstolka och felaktigt använda strategier för att lyckas som en disruptiv innovatör eller försvara sig mot en sådan. För att öka chansen för företag att lyckas och använda rätt verktyg utifrån sin kontext är det viktigt att förstå Christensens grundidé om begreppet. Den ursprungliga tanken som Christensen hade för *disruptiv innovation* förklaras nedan.

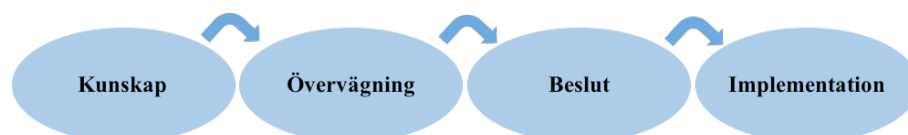
Christensen och Bower (1995) samt Christensen m. fl. (2015) beskriver hur ett etablerat företag på en marknad kommer av vinstdrivande krafter vilja fokusera sina resurser på den delen av marknaden som är mest lönsam och därigenom förbise andra marknadssegment. Detta skapar en möjlighet för en disruptiv aktör att inrikta sig på ett segment genom ett erbjudande om en produkt med lägre prestanda till ett billigare pris, en produkt som är "good enough". Allt eftersom aktören växer kan denna vidareutveckla sin produkt och erbjuda en högre prestanda för att ta allt större marknadsandelar från de tidigare etablerade företagen. Detta förutsätter att den disruptiva aktören erbjuder någon fördel som de tidigare aktörerna inte gjort. Ett exempel på en sådan *innovation* finns i hårddiskindustrin där storleken på hårddiskarna minskade i olika steg, från originalet på 14 inch till 8 inch, vidare till 5,25 inch och slutligen 3,5 inch. Till att börja med erbjöds sämre lagringskapacitet vid varje introduktion av de till storleken mindre hårddiskarna, vilket gjorde att majoriteten av användarna fortsatte använda den större storleken. I takt med att prestandan och lagringskapaciteten ökade övergick fler och fler användare till den mindre storleken. Detta är ett av två möjliga scenarion för att en *innovation* ska få kallas disruptiv, den andra är där *innovationen* skapar en helt ny marknad. Det vill säga

att vända icke-konsumenter till konsumenter. Ett exempel på detta var företaget Xerox som verkade inom fotokopiering, de inriktade sig på företagssegmentet och erbjöd högkvalitativa produkter till ett högt pris. Eftersom priset var för högt för gemene man och småföretag skapades ett utrymme för konkurrenter att erbjuda en kopieringsmaskin med lägre prestanda och pris, en ny marknad skapades därmed.

4.2.3 Diffusion av innovationer och adoptionsteori

Om en *innovation* ska nå ekonomisk framgång är det direkt nödvändigt att denna sprids och *adopteras* av företag, organisationer och användare (Granstrand, 2016). Rogers (2003) definierar diffusion som “*the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*” (s. 5). Vidare beskriver Rogers att de osäkerheter den individ som är tänkt att *adoptera innovationen* upplever är ett viktigt hinder att överbrygga. För att minska dessa osäkerheter är det av vikt att individen får klarhet i *innovationens* för- och nackdelar. Han menar att diffusion är i hög grad en social process som kräver kommunikation mellan två parter för att skapa en vilja till att *adoptera innovationen* hos individen.

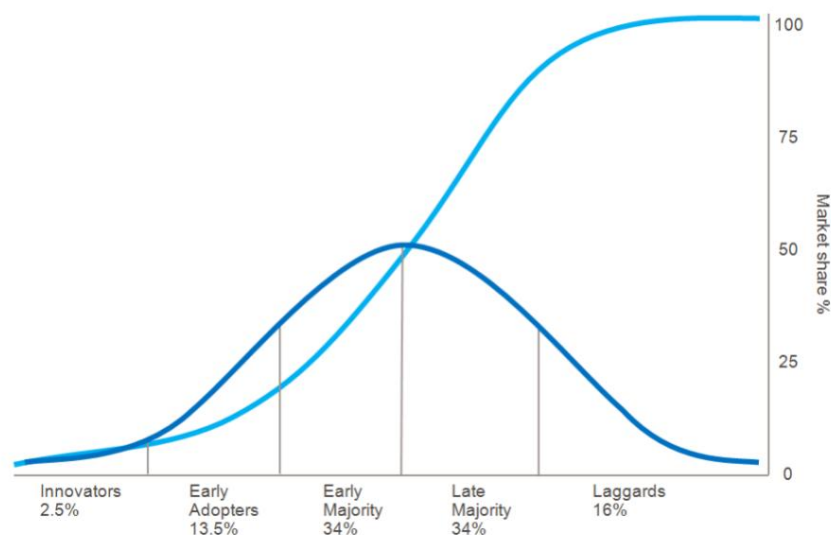
Rogers (2003) presenterar en modell i fyra steg för hur *adoption* av *innovationer* görs, Innovation-decision process (på svenska: innovation-beslutsprocessen). Stegen visualiseras tydligare i Figur 3. I det första steget ‘Kunskap’ får individen kännedom om att *innovationen* existerar och ställer sig frågor som; vad är det för något? Hur fungerar den? Varför fungerar den? Direkt i anslutning till Kunskaps-steget bildar individen en positiv eller negativ känsla av *innovation* i ‘Övervägning’-steget. Här menar Rogers att graden osäkerhet som individen känner inför *innovationens* funktion i kombination till hur dennes kollegor och företagets kultur ställer sig till *innovationen* påverkar åsikten i hög utsträckning. Efter dessa två steg följer ‘Beslut’ där ett beslut fattas om *innovationen* ska *adopteras* eller inte. Om individen fattar beslut om att *adoptera innovationen* inleds nästa steg som är ‘Implementation’, där *innovationen* tas i bruk i praktiken. Osäkerhet kan fortfarande vara ett problem i denna fas och det kan därför behövas teknisk assistans för att implementera produkten eller tjänsten korrekt. I denna fas kan också ett begrepp som Rogers kallar vidareutveckling uppstå “*the degree to which an innovation is changed or modified by an user in the process of its adoption and implementation*” (s. 180). *Adoption* av en *innovation* kan närsomhelst i de olika faserna hindras och stoppas.



Figur 3: Fyra steg i Innovation-decision process (baserad på Rogers (2003))

4.2.4 Rogers normalfördelning

Rogers (2003) beskriver hur individer *adopterar* en *innovation* vid olika tidpunkter. Han menar att individerna över ett utbrett tidsspann tar till sig *innovationen* vid olika tillfällen och kan således kategoriseras utefter när de börjar använda den. Vidare beskriver han hur de olika kategorierna syftar till att visa en grupp med liknande benägenhet att vara öppna för nya idéer och *innovationer*. För att grafisk beskriva adoptionskategorierna och förhållandet till diffusionen av *innovationen* över tid tog Rogers fram ”The S-shaped curve of Adoption and Normality” (på svenska: den S-formade kurvan för adoption och normalfördelning). Genom denna graf syftar Rogers att beskriva hur applicering av *innovationen* kan liknas med en normalfördelning där de fem adoptionskategorierna Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority och Laggards står för 2.5%, 13.5%, 34%, 34% respektive 16% av fördelningen. Om antalet individer som *adopterat innovationen* kumuleras bildas en S-kurva, vilket är ett annat sätt att visualisera samma data som från normalfördelningen. Fördelningen för S-kurvan visas tydligare i Figur 4.



Figur 4: Den S-formade kurvan för adoption och normalfördelning (baserad på Rogers (2003))

4.2.5 Bandwagon theories

Bandwagon theories (på svenska: Bandwagonteori) är en tolkning av hur diffusionsprocesser för nya produkter kan se ut. Enligt denna skapar personer som *adopterar* en ny *innovation* ett tryck på andra potentiella adoptörer (Abrahamson & Rosenkopf, 1997). Två teorier som omfattas av Bandwagon theories och som beskriver olika former av det tryck som skapas är Information contagion theory (på svenska:

informationsspridningsteorin) och Fad theory (på svenska: trendteorin).

Information contagion theory beskriver hur potentiella kunder besitter ofullkomlig information kring den nya *innovationen* och därmed är osäkra över vissa aspekter utav den (Arthur & Lane, 1993). Enligt Arthur och Lane kan dessa aspekter vara exempelvis osäkerhet kring hur produkten kan prestera i deras verksamhet eller osäkerhet kring hur väl produkten går att integrera med deras nuvarande system. För att försöka bli av med osäkerheterna tenderar enligt Arthur och Lane potentiella kunder att ställa frågor till de som redan har köpt produkten. Vanligen tillfrågar potentiella kunder i första hand tidigare kunder som de upplever någon form av närhet till, exempelvis geografisk närhet eller mer funktionell närhet som att företagen bedriver liknande verksamheter. Vidare är det mer sannolikt att en potentiell kund hör talas om en väl spridd produkt än en produkt som har en mindre användarbas (Arthur & Lane, 1993). Då potentiella kunder ofta försöker undvika risk menar författarna att det innebär att produkter som av någon anledning vinner marknadsandelar tidigt har en fördelaktig position gentemot andra produkter. Därmed får early adopters åsikter en signifikant betydelse för efterkommande kunders köpbeslut (Arthur & Lane, 1993).

Fad teorin menar istället att det är själva faktumet att ett företag *adopterar* en ny teknologi som skapar en reaktion hos övriga potentiella kunder (Abrahamson & Rosenkopf, 1997). Potentiella kunder lockas till köpbeslut för teknologier som andra aktörer köper in utan att de konsulterat med varandra. Det är därmed inte försäkran om att de tidigare kunderna är nöjda med inköpet som driver köpbeslutet, som för Information contagion theory, utan det är snarare rädslan av att gå miste om något och potentiellt konkurreras ut som leder till att fler anammar teknologin (Abrahamson & Rosenkopf, 1997).

4.3 Köpbeslut

Att komma till köpbeslut kan vara en svår process både när det görs i stor och liten skala. Beslut kan på ett sätt ses som något individuellt och personligt, men samtidigt finns många teorier som försöker generalisera kring vad som påverkar beslut. I en företagskontext kan beslutet försvåras av antalet personer som involveras, men också av tillgången till relevant information (Katz & Tushman, 1980). För beslut kopplade till ny teknik finns likaså faktorer som påverkar inställningen till en produkt och dess användande.

4.3.1 Beslutsteori

I artikeln "Entry strategy for radical product innovations: A conceptual model and propositional inventory" beskrivs ett ramverk för hur beslut kring *adoption* av teknologi sker (Montaguti, Kuester & Robertson, 2002). Montaguti m. fl. beskriver hur

konsumentens förväntningar spelar en stor roll vid beslut kring *adoption* av en teknologi. De menar vidare att kundosäkerheten kring teknologin och dess framtida utveckling kan avgöra huruvida tekniken når framgång eller misslyckas. Denna osäkerhet försvinner oftast när produkten har blivit mer känd och spridd i samhället och konsumenterna har då en uppfattning om vad de kan förvänta sig.

De tre huvudfaktorer som påverkar konsumenters adoptionsbeslut är medvetenhet, betalningsvillighet och produkttillgänglighet (Montaguti m. fl., 2002). Medvetenhet om en *innovations* existens är ett grundläggande krav för att teknologin ska kunna *adopter*as. Montaguti m. fl. skriver vidare att *adoptionen* endast kommer ske om skillnaden mellan den upplevda nyttan och dess adoptionshinder, exempelvis pris, omställningskostnader och inlärningskrav, är positiv. Kundens uppfattade värde av produkten ökar om de får tillgång till mer information om produkten, vilket medför att deras osäkerheter elimineras. Vidare menar författarna att produkten måste vara tillgänglig för att företaget ska kunna köpa in den.

För att kunna fatta olika sorters beslut letar organisationer efter information och utvärderar denna (Choo, 1996). Organisationernas beslut bör fattas utifrån deras mål samt rationellt baserat på komplett information om vilka alternativ som finns tillgängliga, den sannolika utkomsten av de olika alternativen samt vilket värde utkomsten kan generera för företaget. Choo menar dock att det är praktiskt svårt då det finns många olika intressen från olika intressenter inom och utanför företaget.

Enligt Marais och Turpin (2004) finns det flera olika modeller för beslutstagande. Hela beslutsprocessen är beroende av många olika faktorer såsom problemets komplexitet, tidsramen för beslutet och den miljö som beslutet fattas i. Schwenk (1995) har identifierat tre stycken huvudfaser som beslutstagare går igenom när de ska fatta beslut. Den första fasen är identifikationsfasen där möjligheter och problem identifieras och information till dessa problem och möjligheter samlas. Därefter kommer utvecklingsfasen där beslutstagarna går igenom ett antal aktiviteter för att hitta alternativa lösningar till det problem som de ställts inför. De identifierade lösningarna modifieras också för att passa in till det specifika problemet. Slutligen menar Schwenk att beslutstagarna går igenom en selektionsfas där alternativen undersöks och ett alternativ slutligen väljs genom en process av analys och bedömning.

För att komma till beslut litar beslutstagare på informationskällor med hög expertis och kredibilitet (Stock & Zinszer, 1987). Personliga källor, som kontakter i företag eller i andra bolag, är högst rankade av beslutstagare medan icke-personliga källor, som kommersiella informationskällor, inte anses lika viktiga även om de också kan påverka. Författarna menar att de icke-personliga källorna har större inflytande i att skapa medvetenhet av servicen eller produkten medan de personliga informationskällorna har mer inflytande i beslutet att faktiskt skaffa servicen eller produkten. Beslutstagarenheten förlitar sig sällan på endast en källa utan söker information från flera.

Stock och Zinszer (1987) menar också att beslutstagarenheten sällan består av en

enda person, utan är snarare uppbyggd av flera individer. Vanligtvis är det en, eller ett fåtal, beslutsfattare och ett antal beslutsinfluere som utgör enheten. Författarna säger även att enhetens sammansättning kan komma att förändras för varje fas som sker under köpprocessen. Enligt Tanner och Castleberry (1993) finns det två typer av influere; aktiva influere, som faktiskt försöker vara med och påverka beslutet, och passiva influere, som inte aktivt deltar, men som ändå kan vara med och påverka beslutsfattandet. Tanner (1998) anger att det blir allt viktigare för marknadsförare att känna igen sammansättningen, strukturen och kompositionen av köpenheten då relationsmarknadsföring blir allt viktigare. Vidare menar Tanner att det är viktigt att studera användarna av produkten då de kan vara viktiga influere tidigt i beslutsprocessen och kan vara med och initiera till inköpet. Han menar även att användarna kan influera behovet för en viss produkt, vara med och bestämma den generella karaktären av produkten, bestämma slutspecifikationer för produkten samt kan de efter köpet vara med i implementeringen av produkten. Tanner påpekar att de därmed kan anses vara viktiga att identifiera och påverka för en säljare för att få igenom ett köp.

4.3.2 Gatekeepers

Enligt Katz och Tushman (1980) är gatekeepers en viktig länk mellan företaget och den externa miljön. Individer som utgör gatekeepers har en central roll för att effektivisera kommunikation av extern information in till företaget men också att kommunicera ut intern information till externa aktörer. Katz och Tushman menar att kommunikationen sker i en tvåstegsprocess där gatekeepers först samlar in och tolkar extern information för att sedan översätta detta till något mer meningsfullt och användbart för företaget.

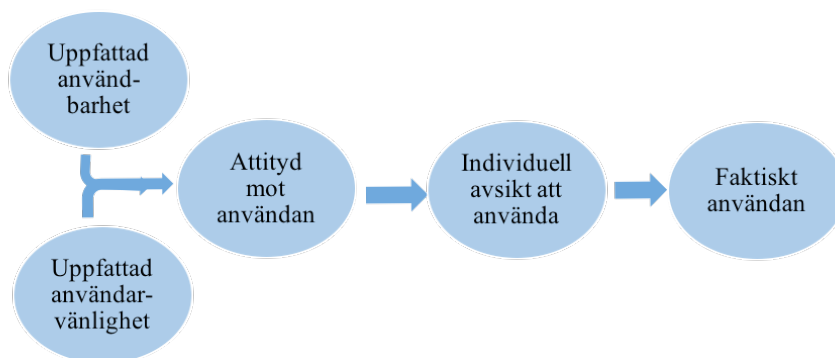
Gatekeeping är mycket viktigt i formella organisationer eftersom gatekeepers kan acceptera eller neka tillstånd för åtkomst till företaget, det vill säga de avgör om externa företag får tillgång till kommunikation med andra parter inom företaget (Morrhill, Buller, Klein-Buller, & Larkey, 1999). Den organisatoriska gatekeepingen är en barriär som måste överkommas innan förhandlingar för tillgång till informella grupper och individer inom företaget kan fås. Morrhill m. fl. säger att identifieringen och hanteringen av gatekeepers bland annat handlar om att hitta var i organisationen relevanta gatekeepers befinner sig. I vissa organisationer finns de i toppen av företaget och i andra organisationer kan de befinna sig på olika avdelningar. Eftersom företagens struktur kan vara komplex kan det medföra att gatekeepers blir svåra att identifiera.

4.3.3 Marknadens inställning till ny teknik

Inkorporering av teknologier har länge setts som en viktig faktor för ekonomisk tillväxt, men har samtidigt genererat osäkerheter då teknologier kan uppfattas som främmande för människan (Mokyr, Vickers & Ziebarth, 2015). Den främsta osäkerheten som är relaterad till intelligenta teknologier, som exempelvis *AI*, menar

Mokyr m. fl. är misstänksamhet kring huruvida maskiner skulle ersätta människor och huruvida anställda skulle förlora sina jobb. Andra osäkerheter som författarna påvisar är de moraliska aspekterna som exempelvis *AI* berör, däribland hur tekniken kan få en avhumaniserande effekt på arbete då det inte längre utförs av människor utan av maskiner. Dessa är bara några exempel på osäkerheter som skapar hinder när det gäller att *adoptera* nya teknologier.

Technology Acceptance Model (TAM) (på svenska: teknologisk acceptansmodell) är en modell som presenterades för första gången av Fred Davis 1986. Davis, Bagozzi och Warshaw (1989) beskriver hur *adoptionen* av informationssystem sker. Modellen visar att sättet systemet faktiskt används på influeras av de intentioner potentiella användare till teknologin har, hur väl teknologin skulle underlätta användarens arbete, hur enkelt det skulle vara att använda teknologin samt vilken attityd personer har gentemot användandet. I Figur 5 ges en tydligare överblick över modellen.



Figur 5: Steg i Technology Acceptance Model (baserad på Davis, Bagozzi, och Warshaw (1989))

TAM har sedan dess introduktion utvecklats och nya varianter har uppkommit. Den senaste varianten är TAM3 som vidareutvecklar faktorn för uppfattad användbarhet (Venkatesh & Bala, 2008). Faktorerna som tillkommer i denna modell är hur väl personer känner att de kan hantera arbetsuppgifterna med hjälp av den nya teknologin, hur mycket individen tror att resurserna är till för att stötta den nya teknologin, individernas förmåga att använda datorer eller rädsla över det, hur mycket inre motivation som *adoptionen* leder till, hur angenämt systemet är och slutligen hur användarvänligt systemet är i termer av hur mycket ansträngning som måste läggas på olika uppgifter. Liksom TAM leder alla dessa olika delar till hur den nya teknologin används av de slutgiltiga användarna.

Vidare beskriver Venkatesh och Bala (2008) de olika delarna i förarbetet för att en teknologi ska *adopteras*. För att användarna ska välja att *adoptera* verktyget är det enligt författarna viktigt att lägga vikt på hur designen av systemet ser ut, det vill säga vilka funktioner som finns med och dess gränssnitt. Vidare menar Venkatesh och

Bala att det är viktigt att systemet känns relevant för alla intressenter inblandade. Faktorer som påverkar känslan av relevans är om systemet ger korrekta resultat och betydelsefull information tämligen enkelt samt om det är lättförstått. Andra viktiga aspekter som de tar upp är att användare finner det väsentligt att systemet är användarvänligt, flexibelt och att användandet inte påverkas av uppenbara brister.

Vid en implementering av en ny process i ett företag är det essentiellt att personalen känner att de är delaktiga i förloppet (Venkatesh & Bala, 2008). Delaktigheten grundar sig enligt Hartwick och Barki (1994) i de uppgifter och olika aktiviteter som utförs när ett nytt system implementeras. Genom att lägga ner extra tid på det kan det leda till att systemet får en större chans att accepteras och lyckas. Vidare tar Venkatesh och Bala upp ett par exempel på aktiviteter som kan göras inför en lansering av ett nytt system, såsom att kunder får testa prototyper och att de får vara med och anpassa den slutgiltiga produkten vilket beskrivs vara av extra vikt när det handlar om mer komplexa system. De lyfter även att låta representanterna för företaget testa systemet i ett tidigt skede för att reducera osäkerheten gällande teknologin och bättre motsvara förväntningarna som de anställda har för systemet. Det leder således till att faktorerna för förväntad användbarhet uppfylls i större grad.

Venkatesh och Bala (2008) beskriver också vikten av att det finns incitament för användarna att använda systemet på ett produktivt sätt. Att ha ett högkvalitativt system som ligger i teknisk framkant räcker oftast inte eftersom det inte påverkar de sociala normerna och de förutfattade meningarna som människor har sedan innan för teknologin. Det är viktigt att alla individer känner att de har incitament till att *adopta* teknologin och att de själva får ut någon nytta av det för att de ska använda systemet på ett effektivt sätt.

Efter implementeringen av systemet är gjord är det viktigt att det finns hjälp för de anställda på företaget att klara omställningen (Venkatesh & Bala, 2008). Att det finns ett stöd menar Beaudry och Pinsonneault (2005) är essentiellt då anställda i vissa fall kan känna att den nya teknologin hotar deras trygga anställning och att de saknar resurserna för att kunna hantera den på egen hand. Dessa känslor kan i sin tur leda till att det blir mer troligt att de undviker att använda det nya systemet och istället fortsätter i gamla banor.

4.4 Marknadsaccess

För att nå en ny marknad behöver företag tänka på strategier för att ta sig an den. Introduktionen på marknaden utformas utefter dess mål (Beard & Easingwood, 1996) och företag vill att introduktionen helst ska gå snabbt (Montaguti m. fl., 2002). Det är dock inte alltid helt enkelt, men genom ett starkt varumärke kan produktfördelarna enklare kommuniceras och påverka ett inköpsbeslut (Kotler & Pfoertsch, 2007).

4.4.1 Inträde på nya marknader

Vid inträde på nya marknader är det enligt Green och Ryans (1990) viktigt att företag har en utarbetad inträdesstrategi som definierar hur konkurrensfördelar ska nås. Green och Ryans menar att en inträdesstrategi bestämmer produktens initiala positionering på marknaden och bör innefatta beslut kring när företaget bör göra entré på marknaden och hur de ska göra det. Beard och Easingwood (1996) framhåller att företag i regel endast har ett försök på sig att lansera en produkt på en ny marknad, vilket gör lanseringssteget en kritisk faktor. Introduktionens utformning beror enligt Beard och Easingwood på målet med lanseringen, som i sin tur bland annat beror på medvetenheten marknaden har om teknologin. För en teknologi som är ny och marknaden ännu inte besitter tillräcklig kunskap om teknologin menar Beard och Easingwood att strategin bör vara att fokusera på att förmedla teknikens fördelar. När medvetenhet om teknologin har utvecklats är referensprojekt det vanligaste sättet att bekanta kunden med de produktfördelar som finns. Dessa referensprojekt kan utvecklas från så kallade betatest, där en kund gått med på att *adoptera* den nya tekniken på fördelaktiga villkor i utbyte mot att ge feedback på den.

Allt som oftast är det önskvärt att nå en snabb introduktion för produkten (Montaguti m. fl., 2002), eftersom det kan finnas first-mover advantages (på svenska: föregångsfördelar), som möjlighet att sätta en dominerande standard genom att tidigt uppnå en kritisk massa av kunder. Montaguti m. fl. beskriver att tiden fram till att teknologin fått fäste på en marknaden karaktäriseras av en hög osäkerhet och höga informationskrav från potentiella kunder. Introduktionstiden varar ibland flera år och företaget kan behöva göra betydande resursåtaganden för att stanna kvar på marknaden. Vidare menar Montagui m. fl. att den centrala drivkraften vid strategibeslut bör vara kunder, i synnerlighet bör *early adopters*, och att skapa medvetenhet, ge ökad nytta, reducera osäkerheter och öka tillgängligheten för produkten. Detta görs enligt författarna bäst genom att minska inlärningskraven och tydligt kommunicera information om teknologin. Författarna menar vidare att företagen bör positionera produkten på marknaden så att produktens överlägsenhet över befintliga produkter visas. Positioneringen menar de kan ske genom att prissätta aggressivt eller ge ett högre kundvärde.

Dock är inträden på nya marknader inte alltid obehindrade då entrébarriärer kan uppstå (Norén, 2006). Dessa kan vara problematiska eftersom de minskar konkurrensen på marknaden. Norén menar att dessa barriärer uppkommer då befintliga aktörer vill skydda sig mot konkurrenter, vilket de gör genom att exempelvis använda sig av patent eller varumärken.

4.4.2 Marknadskommunikation genom varumärkeshantering

Ett starkt varumärke är ett effektivt och övertygande sätt att kommunicera och övertyga fördelarna av en produkt eller service (Kotler & Pfoertsch, 2007). Igenkänningen och identifikationen av en produkt, service eller ett företag bidrar enligt

Kotler och Pfoertsch till ett differentierat marknadserbjudande och utgör grunden i varumärkeshantering. Baldauf, Cravens och Binder (2003) menar att det finns tre dimensioner av hur ett varumärke kan uppfattas och skapa värde. Dessa dimensioner är medvetenhet om varumärket, uppfattad kvalité och varumärkeslojalitet.

Även om människor känner till ett specifikt varumärke behöver det nödvändigtvis inte vara framgångsrikt, då märket även kan kännas igen på ett negativt sätt (Doyle, 1989). För att klassas som framgångsrikt menar Doyle att namnet, symbolen, designen eller en kombination av de tre ska identifiera företagets produkt och utgöra en utmärkande fördel.

Schultz och Schultz (2000) menar liksom Doyle (1989) att ett framgångsrikt varumärke ger värde för företaget. De skriver att ett starkt varumärke förändrar konkurrensen till företagets fördel och ger ett immateriellt värde som är svårt att replikera. Ett företag med starkt varumärke kan även begära ett premiumpris jämfört med en ekvivalent produkt eller service utan ett starkt varumärke och upplevs ofta ha utmärkt kvalité. Doyle skriver i sin tur att ett starkt varumärke skapar en större marknadsandel och därmed är mer lönsamma. Han menar också att framgångsrika varumärken har en del fördelar såsom att de har högre kundlojalitet och att de lättare kan rekrytera folk.

Vid försäljning mellan företag har varumärken en inverkan på inköpsbeslut (Kotler & Pfoertsch, 2007). Författarna menar att det beror på att antalet val som finns tillgängliga har vuxit enormt mycket och att det idag finns ett stort antal möjliga leverantörer som ett företag kan välja på. De skriver vidare att ett starkt varumärke inom företag-till-företagsförsäljning kan effektivisera informationsutbytet, minska risker och addera värde. Då dessa aspekter är viktiga för det värde ett varumärke kan ge ett företag är de avgörande på en marknad.

5

Resultat

Resultatet presenteras nedan i enighet med den beskrivna metodiken där identifierade faktorer har matchats mot teman som togs fram utifrån de tre frågeställningarna. Endast faktorer som kan kopplas till något av de tre teman och som indikerats av flera respondenter ingår i sammanställningen, då dessa ansetts mest relevanta för studien. I Tabell 4 presenteras en sammanställning över identifierade teman och faktorer.

Tabell 4: Teman och identifierade faktorer. Tabellen sammanfattar de faktorer som identifierats under kodning, vilka förklaras mer ingående i nedan delkapitel.

Kodnivå 1 <i>Tema</i>	Kodnivå 2 <i>Identifierade faktorer</i>
Marknadens mottaglighet och mognadsgrad	Digital mognadsgrad och kontraktsstruktur
	Anglosaxiska kontra svenska marknaden
	Medvetenhet och inställning
	Framtidstro
Drivande faktorer för adoption av verktyget	Behov av kontraktsöversikt
	Effektivisering och minskade kostnader
	Business case
	Leverantörsegenskaper
	Drivande individer
	Referenser
	Användarvänlighet
	Systemsäkerhet
Hinder för adoption av verktyget	Prioritering och behov
	Prissättning
	Juristbranschen och organisationsstrukturer
	Tekniska svårigheter och implementationhinder
	Timing och inköpskanaler

5.1 Marknadens mottaglighet

I detta kapitlet presenteras de faktorer som är identifierade för marknadens mottaglighet av ett nytt digitalt system. Faktorerna och exempel på citat från intervjuerna kan ses i Tabell 5.

Tabell 5: Identifierade faktorer och exempelcitat för marknadens mottaglighet.

Identifierade faktorer	Exempelcitat
Digital mognadsgrad och kontraktsstruktur	<i>“Vi gör mycket manuellt, vi har inget contract management system, vi har bara ett system för avtalshantering, ett arkiv, där avtalen är sökbara och samlade på ett ställe. Jag kan inte jobba med dem där annat än att om de är gällande eller ska sägas upp eller om påminnelser.”</i>
Anglosaxiska kontra svenska marknaden	<i>“USA har ett starkare managementkoncept som kan göra det lättare att driva igenom en sådan här förändring.”</i> <i>“Ägarstruktur ger liten press på implementeringar i Sverige.”</i>
Medvetenhet och inställning	<i>“Många blir överraskade vid presentation av verktyget och uttrycker att det finns ett behov.”</i> <i>“Det är jättesvårt att skapa utbudet, men det är minst lika svårt att skapa efterfrågan.”</i>
Framtidstro	<i>“Framtiden för kontraktshantering är automatisering och analytics. Där kommer AI vara centralt.”</i>

5.1.1 Digital mognadsgrad och kontraktstruktur

En majoritet av respondenterna berättar att mycket arbete fortfarande sker manuellt inom kontraktshantering och att i vissa fall är kontrakt inte *digitiserade* utan finns bara i fysiskt format. Dessutom saknar flertalet av företagens nuvarande kontraktshantering en tydlig struktur där kontrakt är utspridda över organisationen, mellan olika avdelningar och länder. Den ostrukturerade hanteringen menar respondenterna gör att det är svårt att skaffa sig en tydlig överblick och skulle försvåra insamlingen av kontrakt till en gemensam databas.

5.1.2 Anglosaxiska kontra svenska marknaden

De flesta respondenter uttrycker att det finns en viss skillnad mellan organisationer på den *anglosaxiska* marknaden jämfört med den svenska marknaden vilket kan påverka en adoptionsprocess av digitala verktyg. I USA finns det ofta ett starkare managementkoncept där organisationen är mer villiga att följa nya direktiv från ledningen, vilket kan underlätta en *adoption* av ett sådant här verktyg. En implementering av *AI*-verktyget skulle innebära en förändring i sättet att arbeta på och de

anställda behöver anpassa sig till det nya arbetssättet. Här menar ett fåtal respondenter att det finns en annan acceptansnivå i USA för nya direktiv och förändringar. Samtidigt belystes i en intervju att svenska organisationer är betydligt mer agila i sin struktur, vilket i sin tur kan underlätta en sådan här omställning. En annan skillnad som framkommer i intervjuer är att behovet skiljer sig för att juridiken och bevisföringen är mer omfattande i USA jämfört med exempelvis Sverige.

5.1.3 Medvetenhet och inställning

Från respondenterna som verkar som leverantörer av verktyg inom *legal tech* uttrycks att det finns utmaningar med att stimulera både utbudet och efterfrågan i branschen. Företag behöver dels ge ett erbjudande men måste samtidigt informera om verktyget och skapa medvetenhet om det. I intervju med Seal uttrycker försäljningschefen att kunder som får verktyget förklarat för sig blir överraskade av dess funktionaliteter och möjligheter, något de inte visste var utförbart innan. Dessutom framgår i ungefär hälften av intervjuerna från potentiella kunder att kunskapen om verktygets applicerbarhet och funktionaliteter är väldigt begränsade. En respondent från potentiella kunder uttryckte dock att hen är medveten om verktyget men har jämfört med andra företag och upplever inte att det skett någon förändring på marknaden. Hen ser därför inget behov att ännu *adoptera* ett sådant här verktyg.

5.1.4 Framtidstro

Genomgripande har respondenterna hög framtidstro för *AI* inom kontraktshantering. En klar majoritet av respondenterna uttrycker att utvecklingen mot mer *AI* inom juristbranschen är oundviklig. En potentiell broms som vissa personer tar upp är att individer kan vara rädda för att jobb ska försvinna genom denna förändring. Samtidigt uttrycker en respondent som *adopterat* verktyget att hen tror att *AI* kommer ersätta repetitiva uppgifter snarare än ersätta jobb. Hen menar att *AI* kommer förändra jobb till att fokusera på mer värdeadderande och komplexa arbetsuppgifter men att det repetitiva bruset kan effektiviseras genom att överlåta det till *AI*-baserade verktyg.

5.2 Drivande faktorer

I kapitlet beskrivs de faktorer som verkar drivande för att ett företag ska köpa in ett nytt digitalt system. Tabell 6 redogör för identifierade faktorer och exempel på citat från intervjuerna.

Tabell 6: Identifierade faktorer och exempelcitrat för drivande faktorer.

Identifierade faktorer	Exempelcitrat
Behov av kontraktsöversikt	<i>“Hur mycket tid slösar vi för att vi inte har en bra översikt?”</i>
Effektivisering och minskade kostnader	<i>“It is about cost savings, identifying areas of cost saving within the contract which are not utilized properly.”</i>
Business case	<i>“First of all, it has to be a business case.”</i> <i>“Beror på hur bra business-case man har.”</i>
Leverantörsegenskaper	<i>“We had a lot of positive noises from their account team and DocuSign’s account team about how that relationship was going to work and how the future was going to look like for them as a company. It is fair to say that that was our primary, pivotal, moment when we made the decision.”</i>
Drivande individer	<i>“Det måste finnas en visionär bland samlingen, bland de vi pratar med på ett bolag.”</i> <i>“You need somebody to drive it from a legal organization.”</i>
Referenser	<i>“Man vill gärna ha något som andra har använt.”</i>
Användarvänlighet	<i>“Pratar man om den här typen av program så måste de vara användarvänliga. Vi hade ett tidigare som var hackigt och tråkigt och det var ingen som ens ville gå in där, då blev det ju inte mycket gjort.”</i>
Systemsäkerhet	<i>“It’s like spell-checking in a program before handing in a paper, it’s incredible useful but it also makes mistakes all the time.”</i> <i>“Skulle jag våga lita på systemet krävs det att jag skulle sitta några gånger och dubbelläsa.”</i>

5.2.1 Behov av kontraktsöversikt

Respondenter från nästintill alla företag uppger att deras organisation lagrar kontrakt på vidt spridda platser inom organisationen, både geografiskt och mellan olika funktionella avdelningar. Många upplever detta som ett direkt problem för egen del då det försvårar det dagliga arbetet, men också att det är ett problem för deras företag i stort då det leder till ineffektiva processer. I många intervjuer lyfts dock att respondentens företag har vissa ambitioner på att genomföra åtgärder för att få en bättre översikt, genom att exempelvis köpa in något CLM-system, skapa en

gemensam databas, eller ändra sina interna processer för att standardisera hanteringen.

Vidare anger många att det kan vara komplext att samla organisationens kontrakt på en central plats. I synnerlighet uppger respondenter från företag som i dagsläget inte lagrar alla sina kontrakt i digitalt format att det ses som ett för massivt och kostsamt åtagande för att någon ska vilja eller våga driva det. Några menar också att översikten inte sker automatisk bara för att det finns ett system, utan framhäver att det behöver finnas individuella incitament för alla i organisationen att faktiskt använda systemet och lägga in sina kontrakt där. Exempel på incitament som framkommer under intervjuer har varit stöd vid kontraktskrivning, e-signeringsstöd eller möjlighet till analys av kontrakten.

5.2.2 Effektivisering och minskade kostnader

Många av respondenterna uttrycker potentiella kostnadsbesparingar och effektiviseringsmöjligheter som centrala faktorer som driver inköp av nya system. Respondenter som innehått chefsroller eller andra positioner med ekonomiskt ansvar menar att de söker system som kan frigöra resurser, däribland personal och mantimmar, för att få mer tid till mer värdeadderande uppgifter, men också system som kan förbättra processerna. Exempelvis påpekar många att det blir en hel del fel vid granskning av juridiska dokument på grund av mänskliga faktorn, detta gör att arbete behöver göras dubbelt, vilket avancerade mjukvaruverktyg skulle kunna undvika. Vid beskrivning av de möjligheter som finns med system likt Seals uttrycker även många som arbetar mer direkt med kontraktskrivningen eller analys av kontrakt att de tror att många delar av deras arbetsbeskrivning skulle kunna göras både bättre och snabbare av *AI*-baserade hjälpmedel.

5.2.3 Business case

Responder från inköpsavdelningar eller i beslutsfattande roller beskriver ett starkt *business case* (på svenska: affärsfall) och tillhörande problemformulering som en avgörande faktor för att ens överväga inköp av ett nytt system. Det respondenterna vill att ett *business case* främst ska innefatta är en detaljerad och kundspecifik redogörelse för kostnadsbesparingar, effektivitetsförbättringar och systemets korrekthet. De intervjuade personerna menar att de inte letar efter det mest avancerade eller bästa systemet, utan snarare efter ett system som är bäst anpassat efter de konkreta behov som finns inom deras företag. För system, såsom Seals verktyg, vill därför kunder exempelvis gärna se sitt eget avtal bli behandlat av systemet. Av de kontaktade företag som hade köpt in ett nytt *CLM*-system de senaste åren, eller som var i processen att köpa in ett just nu, hade en majoritet genomfört funktionalitetstester, alltså tester av produkten i den egna kontexten, inte bara hos leverantören utan även på det egna företaget för att se att systemet skulle kunna leverera det värde som efterfrågades. *Business case*t kan dock initialt bestå av en redogörelse för resultat hos tidigare kunder, fördelaktigen med företag som liknar den aktuella kunden. Ett

flertal av de intervjuade menade också att deras företag avbrutit en inköpsprocess eller gjort omfattande förändringar efter att de genomfört användartester.

5.2.4 Leverantörsegenskaper

Utöver de rent tekniska systemegenskaperna anger majoriteten av respondenterna att även leverantörsegenskaper spelar stor roll vid inköpsbeslut. Det finns ofta en önskan att kunna arbeta närmare leverantören för att bättre kunna möta de egna behoven, varför flera av de potentiella kunderna framhåller att de söker långsiktigt hållbara leverantörsföretag som de kan ingå strategiska partnerskap med. Därför är leverantörens framtida utsikter något som potentiella kunder tar hänsyn till vid val av leverantör. Dessutom anger vissa respondenter att det är viktigt att leverantören är väl etablerad på marknaden för att de ska ha tillräcklig tillit och förtroende för dem.

5.2.5 Drivande individer

Vid intervjuer med respondenter från säljande företag antydde att det behöver finnas en drivande person på det inköpande företaget som tar initiativ och lyfter behovet för det nya verktyget. I flertalet intervjuer angavs att inköpen av nya system ofta initieras på lägre nivåer av bolaget, såsom olika avdelningar, för att sedan lyftas till företagets ledning. Därmed krävs det ibland att de personer som identifierar behovet inom företaget även ser till att det förmedlas vidare. Vidare krävs det att ledningen kan övertygas och engageras vid inköpen, då många uttrycker att inköp av nya digitala tekniker kräver en större satsning för att driva företagets digitala strategier och visioner för framtiden. En sådan satsning påtalar många behöver komma uppifrån.

5.2.6 Referenser

Något som de flesta respondenter uttryckt är vikten av tidigare referenser vid köpbeslut eftersom det är viktigt att se att systemet fungerar på andra företag inom samma bransch. Av de personer som intervjuats från köpande företag säger många att de gärna har ett system som många andra använder, och att de sannolikt inte skulle vara den första som köper in ett nytt system. Utöver direkta referenser anger även en respondent att konkurrenter och media kan påverka potentiella kunder mot ett köpbeslut.

5.2.7 Användarvänlighet

Användarvänlighet anges i intervjuerna vara en central faktor som påverkar inköpsbeslut gällande nya system. Flertalet respondenter anger att de system som köps in ska se bra ut, ha ett intuitivt gränssnitt och bör täcka in ett flertal funktioner

som gör dem enkla att använda. Systemen bör även se enhetliga ut och passa med företagets existerande system både tekniskt och användarmässigt.

5.2.8 Systemsäkerhet

Systemsäkerhet anges vara en drivande faktor vid inköp av nya *legal tech* system. Därför undersöker potentiella kunder gärna hur pricksäkert systemet är och hur ofta det blir fel. Trots att många inser att graden av mänskliga fel ofta kan vara stor, finns det i vissa fall samtidigt en låg acceptans för att ett system kan göra fel. I andra fall har dock respondenter förståelse för att även system ej är felfria. En lösning till detta som förespråkades av några var att enbart använda systemet som stöd för det manuella arbetet. En annan lösning som utnyttjades var att lägga stora mängder tid och resurser på att träna systemet till att bli näst intill felfritt.

5.3 Hindrande faktorer

Detta avsnitt redogör för de utmaningar och hinder som säljande företag kan stöta på vid försäljning av en digital produkt. I Tabell 7 presenteras faktorer som har identifierats och exempel på citat från respondenter.

Tabell 7: Identifierade faktorer och exempelcitat för utmaningar och hinder.

Identifierade faktorer	Exempelcitat
Prioritering och behov	<i>“While I am at it I would like to collect everything out there, good or bad that exists and put that in the database as well. But at the end of the day, it is the forward view, it is what we do tomorrow. About 90% of our contracts collapse every year whether I like it or not. So if I’m fighting what is in the file cabin, most of that is already garbage. It is about where we are going.”</i>
Prissättning	<i>“The other thing is the commercial model. For the majority of their customers, (company X) charges per document uploaded per year. So if I upload 1000 contracts into (company X’s repository), I pay for them when I upload them, and on december 1st I pay for them again, and then on december 1st the next year i pay for them again. This incentivises people from keeping a large number of contracts in the system. It makes me want to get them in and out within a year.”</i>
Juristbranchen och organisationsstrukturer	<i>“Måste passa in i en större teknologiplan” “Utmaning att få folk att sätta in sina kontrakt i systemet.” “You cannot really separate the technology from the law. On the tech side you do, but on the business side the law rules. At the end of the day, it is about having the lawyers happy with the output, if they are not happy with the output they find a million ways to take you back to pen and paper.” “Folk tycker att det är jobbigt när de förlorar kontrollen lite över avtalen exempelvis vilka som kan se och så vidare.”</i>
Tekniska svårigheter och implementationshinder	<i>“Många företag har hög personalomsättning, gör det svårt för dem att lära sig de nya systemen” “Det är en utmaning att integrera nya system med gamla, vi köper därför hellre tillägg till nuvarande system än nåt helt nytt.”</i>
Timing och inköpskanaler	<i>“Under en femårsperiod kan jag bara pusha ett sånt här system en gång” “Är deras ord tyngd? Ja man vill ha en tyngd på det så man vill ha rekommendationer. Bra att Gartner till exempel har koll på det”</i>

5.3.1 Prioritering och behov

Respondenterna upplever att det finns flera olika sorters prioriteringar inom företagen. De intervjuade bolagsjuristerna menade genomgående att de hade stor arbetsbörda och därmed var tvungna att prioritera vilka arbetsuppgifter som skulle göras. En annan typ av prioritering som framkom var att företag behövde prioritera hur stora resurser de avsätter till inköp av system och verktyg. Angående vilka typer av verktyg som prioriteras menar vissa av respondenterna att det för deras organisation var av större värde att kunna strukturera upp avtalsskrivningen eller använda digitala signaturer, än att automatisk kunna analysera kontrakts innehåll med hjälp av *AI*.

Samtidigt menar andra respondenter att det finns ett behov av system som strukturerar upp även kontraktshanteringen, men att ingen leverantör levererar en komplett lösning för att göra detta. Exempelvis nämns att det hade varit bra med ett system som inte kräver att några jurister arbetar. Ett annat exempel som ges är att det hade varit praktiskt med ett system som skickade ut notiser om det hände något med kontrakten eller om kontrakten går ut inom en snar framtid. En respondent från ett säljande företag menar att de känner att de behöver gå från en produkt som är bra-att-ha till en produkt som företag måste-ha. Hen menar vidare att exempelvis de nya relationerna kring GDPR (General Data Protection Regulation) skulle kunna göra att företag går från att se verktyg för kontraktsanalys som bra-att-ha till måste-ha.

5.3.2 Prissättning

Nästintill alla respondenter anger pris som en avgörande faktor vid inköp av nya system. Dessutom spelar typen av prissättningsmodell stor roll. Prissättningsmodellen måste passa det köpande företags tilltänkta användningsgrad och användningssätt av systemet. Exempelvis angav en respondent att en prissättningsmodell med pris baserat på antal kontakt gjorde ett verktyg olämpligt att använda som en central kontraktsdatabas, medan en annan respondent menade att samma prissättningsmodell passade dem bäst för deras eventuella användande av liknande system. En respondent uttryckte att det är viktigt att ha en anpassad prissättning där Seal skulle kunna sälja verktyget till kunder med ett pris baseras på den besparing och ökad effektivitet som företaget erhåller från verktyget. Kunden skulle då få en slags rutturätt om verktyget inte ger de eftersträlvade effekterna. Detta menar respondenten skulle minska osäkerheten hos kund och öka chanser för ett köpbeslut.

5.3.3 Juristbranschen och organisationsstrukturer

Ett flertal respondenter menar att juristbranschen är trögrörlig och svårföränderlig. Under en intervju kommer uttalandet att jurister bara vill tjäna pengar och eftersom de får betalt per timme finns det inget incitament för dem att effektivisera sitt arbete. Andra framhåller att branschen tjänar mycket pengar på bulkarbete, och en respondent antyder att en billig jurist är synonymt med en dålig jurist. Många

respondenter lyfter också att jurister vinner på att göra avtal komplexa, då de på så vis gör sig själva behövda eftersom det kan vara svårt för andra att förstå kontrakten. I anslutning till detta menar vissa att det borde vara komplicerat att automatisera kontrakten då avtalen kan vara väldigt varierande. Vidare nämner en respondent att om inte juristerna är med på förändringen som görs, kommer de hitta anledningar att gå tillbaka till hur de alltid har arbetat.

Många av respondenterna påpekar att det är viktigt med en bred acceptans bland anställda vid inköp av nya system. Inköpta verktyg ska ofta kunna användas av flera avdelningar inom organisationen, och de måste kunna möta behoven från olika användare. Det finns dock motsättningar till detta då en respondent menar att det inte är speciellt många intressenter som involveras men att det fortfarande är många olika viljor inblandade. Denna respondent menar på att det är viktigare att få cheferna med på inköpet, eftersom de fattar det avgörande inköpsbeslutet.

Flera uttrycker också att det är tungrott att ändra arbetsprocessen, mycket handlar om att ändra beteendet hos personalen på företaget. En respondent nämner att vissa av de stora företagen har en digital strategi för sitt företag och att produkten som köps in måste passa in i den planen.

5.3.4 Tekniska svårigheter och implementationshinder

Många respondenter uttrycker en oro kring huruvida de har rätt kompetens för att använda digitala verktyg likt det Seal tillhandahåller. De menar att användare vill förstå hur de verktyg de använder fungerar för att våga lite på dem och använda dem fullt ut, vilket kan vara en utmaning när verktygen blir för tekniskt avancerade. Nästintill ingen av de potentiellt köpande företagen tyckte sig besitta tillräcklig kunskap om *AI* för att förstå hur automatiserad analys av kontrakt fungerar.

Därtill anser alla tillfrågade att ett nytt system måste kunna integreras med de redan existerande systemen i företaget, då de flesta inte var beredda att göra för stora förändringar i deras företag existerande tekniska ekosystem. Vissa respondenter menar också att systemintegrationen bör göras smidig och användarvänlig, men uttrycker samtidigt att integrationen inte behöver vara perfekt med alla system så länge det på någon nivå kan ske utbyten mellan de olika systemen.

Vidare menar många att det är viktigt att inkludera slutanvändarna av systemet redan under implementeringsfasen, eftersom de har störst kunskap om vilka lösningar som passar bäst i det specifika fallet. Andra framhåller att det kommer finnas olika typer av användare och olika typer av användande, varför implementationen också måste kunna anpassas efter olika behov. För att kunna göra rätt anpassningar menade en respondent att de hade anlitat ett externt konsultföretag som hjälpte till med implementeringen av deras verktyg för kontrakthantering eftersom de själva inte kände att de klarade det. Vid andra intervjuer framkom att det uppskattas om det finns möjlighet till hjälp från systemleverantören själv, och att denna eventuellt skulle kunna erbjuda tjänster kopplade till implementering eller upplärning. Därtill

framhåller många respondenter tidsperspektivet som viktigt för implementationen, då företaget vill kunna dra nytta av system så tidigt som möjligt. Långa ledtider mellan inköp och färdig implementation kan enligt en intervju resultera i inlåsnings-effekter, varför inköpande företag upplever utdragna implementeringsprocesser som ett hinder för inköp.

5.3.5 Timing och inköpskanaler

Vilka kanaler som används för inköp av nya system varierar mellan de tillfrågade. Några respondenter säger att deras inköp främst görs baserat på råd från researchföretag, då de själva inte har tid att undersöka alla alternativ på marknaden. Researchföretagen lägger fram ett antal förslag på leverantörer som kan uppfylla det köpande företags önskemål, varefter inköpbeslut kan fattas ganska snabbt. Andra respondenter menar att inköpsprocessen pågår under längre tid, då det är viktigt att produkten som köps in möter kraven från diverse anställda och hinner testas mot dessa.

Flera säljande företag framhåller att det är svårt att få till rätt timing. De menar att bolag endast kan göra investeringar i ett begränsat tidsfönster på grund av fasta budgetar. Beroende på vilka direktiv som kommer från ledningsnivå då budgeten fastställs kan därför utrymmet för inköp av nya system vara begränsat. Till detta nämndes att direktiven ofta varierar i takt med konjunktur eller ägarstrukturer, varför säljande företag, enligt de som intervjuats för denna studie, måste vara observanta på denna typen av förändringar. Vissa menar också att utvecklingen eventuellt går för fort framåt relativt företags förmåga att köpa in system mellan de årliga budgetförhandlingarna för att företag ska hinna ta till sig ny teknik mer kontinuerligt och utan att göra stora teknikhopp.

6

Analys

Utifrån resultatet, forskningskontexten och det teoretiska ramverket har en analys genomförts bestående av tre delar som relaterar till respektive delfrågeställning, samt en avslutande del som relaterar till studiens huvudfrågeställning.

6.1 Faktorer som påverkar marknadens mottaglighet

Resultatet visar en bild av en marknad med vissa barriärer för att fullt ut möta den teknologi som Seal tillhandahåller. Ett primärt hinder som framkom är att vissa aktörer på marknaden inte har *digitiserat* alla sina kontrakt, vilket är en förutsättning för att Seals verktyg ska kunna användas. Vidare kräver Seals verktyg att en viss digitaliseringsprocess påbörjats på så sätt att det finns en digital infrastruktur som gör kontrakten möjliga att hitta och nåbara av Seals mjukvara. Utifrån resultatet framgår det att många av de företag som faktiskt lagrar sina kontrakt i ett digitalt format inte har förnyat sina processer och arbetssätt med hjälp av den digitala teknologin. De fortsätter med samma manuella och traditionella arbete fast i ett digitalt format, vilket har lett till att de nödvändiga strukturerna inte är på plats. Exempelvis lagras kontrakt på olika ställen i verksamheten. På samma vis som fysiska kontrakt ofta lagras i svåråtkomliga pärmar som behöver postas eller bäras mellan anställda, lagras digitala kontrakt ibland på lokala diskar och behöver mejlas fram och tillbaka mellan anställda. En respondent uttrycker *“Vårt största problem idag med kontraktshantering är att vi har svårt att hitta kontrakten”*. Denna avsaknad av gemensamma strukturer och lagringsplatser innebär en lägre mottaglighet för Seals verktyg. Det är därför värdefullt för Seal att företag *digitaliserar*, inte bara *digitiserar*, för att verktyget ska kunna skapa värde för kunderna från start.

Det skulle kunna vara intressant för Seal att söka samarbete med partners som kan påskynda en sådan digitaliseringsprocess, med syfte att göra marknaden mer mottaglig alternativt själva arbeta med hjälpa företag med deras *digitalisering*. De flesta respondenter uttrycker att det är viktigt att inte bara leverera en lösning utan också erbjuda stöd, konsultation och hjälp vid implementering av verktyget. *Digitalisering* av kontraktshantering kan här vara ett exempel för att minska bar-

riärer till köpa in verktyget. I enighet med Björkdahl m. fl. (2018) är det av stor vikt att *digitaliseringen* behandlas utifrån ett strategiskt perspektiv av ledningen och att strategin genomsyrar hela företaget för att lyfta fokus från själva tekniken till det värde den skapar. För en leverantör som Seal finns det därför ett långsiktigt och indirekt intresse att sprida detta synsätt och få företag att aktivt arbeta med digitala strategier. Utöver potentiella samarbeten kan det vara värdefullt för Seal att i säljmöten och vid annan kontakt med kunder och potentiella kunder aktivt föra över detta strategiska tankesätt som i sin tur gör deras verktyg mer värdefullt.

Vidare visar resultatet på en upplevd skillnad mellan den *anglosaxiska* och den svenska marknaden, dels i omfattning av respektive jurisdiktioner och dels i sättet att organisera och styra företag. Många av respondenterna har en yrkesverksam erfarenhet utanför Sveriges gränser, ofta från *anglosaxiska* marknader. Skillnader i jurisdiktioner kopplade till bevisföring menar både respondenter och Björkdahl m. fl. (2018) påverkar behovet av ett effektivare och mer strukturerat kontaktshanteringssystem. Jämfört med den *anglosaxiska* marknaden kan därför den svenska marknaden anses mindre mottaglig för ett *AI*-baserat verktyg likt Seals, som kan behandla en stor mängd avtal. Vid försäljning bör företag likt Seal därför beakta skillnaden mellan marknaderna, och därmed lägga mindre vikt vid fördelar vid bevisföring och fokusera mer på de kommersiella möjligheter som kontraktshanteringsverktyg kan generera genom att exempelvis hitta klausuler som kan aktiveras. Vid försäljning bör även skillnaderna i organisering och styrning beaktas. Resultaten visar att många respondenter upplever att svenska företag inte är så toppstyrda och hierarkiska jämfört med den *anglosaxiska* marknaden. En möjlig konsekvens av det som de flesta respondenter menar är att acceptansnivån för beslut som tas på ledningsnivå kan vara högre på den *anglosaxiska* marknaden. Exempelvis uttrycker en respondent att *“USA har ett starkare managementkoncept där det nästan handlar om do it or die. Det kan vara lättare att få igenom vissa förändringar”*. Samtidigt tar annan respondent upp att svenska organisationer ofta är mer agila och på så sätt ändå lättare kan ställas om och anpassas för *digitala innovationer*. En leverantör som Seal bör därför ha skillnader i organisation i åtanke när de tar sig in på svenska marknaden, och beakta att det kan vara värdefullt att aktivera fler delar av företaget än ledningen. Flera respondenter lyfter vidare vikten av att få med sig en person som tar huvudansvar för inköp av ett verktyg som Seals och som driver på inköpet internt. Detta behöver inte nödvändigtvis vara en person från ledningen, även om respondenter uttrycker att det är viktigt att få stöd från ledningen. I likhet med vad Stock och Zinszer (1987) menar är därför drivande individer från det köpande företaget mer effektivt än om Seal enskilt skulle driva processen, då externa aktörer som har ett kommersiellt intresse inte ger samma kredibilitet som en exempelvis en kollega eller personlig kontakt.

Resultaten visar vidare att det finns vissa informationsasymmetrier, där många respondenter inte besitter tillräcklig kunskap om *AI*-teknik och dess potential inom kontraktshantering för att kunna utvärdera ett verktyg som Seals. Seals försäljningschef menar att det finns ett stort kunskapsgap mellan vilken teknik kunderna tror finns tillgänglig och den teknik som faktiskt finns på marknaden. *“Många blir över-*

raskade vid presentation av verktyget och uttrycker att de har ett behov". Därmed är det första steget i Rogers innovation decision process, att skapa kunskap, avgörande för att kunna öka diffusionen i det läge den svenska marknaden är i nu. Andra aktörer inom *legal tech* uttrycker att "*Det är jättesvårt att skapa utbudet, men det är minst lika svårt att skapa efterfrågan*". Det kan därför vara av strategiskt intresse att till en början sprida kunskap om verktyget i syfte att få företag att överkomma detta första steg i att skapa kunskap om *innovationen* bland de storbolag som Seal riktar sig mot. Mottagligheten på marknaden kan dock skilja sig mellan olika aktörer, i likhet med Rogers Normalfördelningskurva. Den grupp som initialt bör övertygas är innovators och early adopters, då dessa sedan kan skapa ett tryck på den stora massan, early majority och late majority, att också adoptera tekniken i enlighet med Bandwagon theories. Innovators och early adopters åsikter har därför en stor betydelse för efterkommande kunders köpbeslut, inte minst då de sprider information om tekniken, se Information contagion theory. Det segment som Seal riktar sig mot, och som studien fokuserat på, är storbolag på svenska marknaden vilket kan vara en begränsning med studien. Det skulle kunna vara värdefullt att undersöka vilka segment av potentiella kunder som skulle kunna tillhöra grupperna innovators och early adopters för Seals *innovation*. Ett sådant segment kan utgöras av den målgrupp med storbolag som de inriktar sig på idag men skulle också kunna bestå av mindre nischade teknikbolag eller juristfirmor. Det kan då finnas anledning att inrikta sig på denna målgrupp av innovators och early adopters i syfte att, i enlighet med nämnda teorier, öka sannolikheten för att andra segment av potentiella kunder också *adopterar innovationen*.

Trots att de flesta respondenter menar att deras verksamhet inte är redo för en produkt likt Seals idag, framhåller de ändå en tro att *AI*-teknik kommer bli en naturlig del av kontraktshantering i framtiden. Med tanke på de negativa konsekvenser som Christensen m. fl. (2015) menar kan drabba företag som inte hänger med i förändringarna vid en *disruptiv innovation*, kan ett framtidsperspektiv vara bra att överföra till potentiella kunder. På så sätt kan implementation av ett verktyg likt Seals ses som en säkerhet inför en potentiell omställning på marknaden. Vissa respondenter uttrycker själva liknande tankar; "*det här är existentiella frågor, som handlar om disruption, och då gäller det att hänga med och försöka blicka framåt*". En annan respondent talar också om hur *disruptiva innovationer* kan användas som argument och säger "*Man ska inte skrämma sina kunder men det är ändå bra och viktigt att förklara varför man behöver ta till sig disruptiva innovationer och anpassa sig för att överleva på sikt*". Genom att vara tidiga med att etablera sig på den svenska marknaden finns dock möjlighet för Seal att, trots de initiala trösklar som finns, kunna nå first-mover advantages och potentiellt sätta en dominerande standard för hur *AI*-baserade verktyg inom kontraktshantering utformas och används (Montaguti m. fl., 2002).

6.2 Faktorer som driver köpbeslut

Resultatet visar att ett flertal olika faktorer påverkar det slutgiltiga köpbeslutet, vilket belyser hur komplext ett inköpsbeslut av detta slag faktiskt är. Även Marais och Turpin (2004) påpekar hur en beslutsprocess är beroende av många olika faktorer. Den intervjudata som erhållits i studien visar att ingen enskild faktor driver inköp av ett verktyg som Seals plattform. Istället påvisas att det finns en rad olika faktorer som behöver uppfyllas av det levererande företaget för att skapa den tillit och det förtroende som krävs för att ett inköpande företag ska komma till köpbeslut. Vilka faktorer som värderas högst vid ett inköpsbeslut verkar variera mellan olika företag, men några faktorer som tenderar att vara mer kritiska än andra har ändå identifierats.

En faktor som är specifik för denna fallstudie är företagens upplevda behov av bättre kontraktöversikt. I enlighet med Björkdahl m. fl. (2018) visar resultatet att många företag efterfrågar en bättre översikt över sina kontrakt. Samtidigt visar resultatet att det ofta krävs ett massivt och kostsamt åtagande för att uppnå översikten, något som få respondenter verkar varit villiga att ta sig an. Några av respondenterna anger därför att det krävs incitament för individer inom företaget att bidra till övergången och samla sina kontrakt i en gemensam databas. Vid intervjuer med företag som redan implementerat system som skapar incitament för insamling av kontrakt, framkom att dessa ansåg sig ha bättre förutsättningar för att kunna inkorporera system som gör kontrakten internt sökbara. Dessa incitament kan vara i form av teknisk funktionalitet som hjälper anställda i deras dagliga arbete, i enlighet med TAM3. De konkreta individuella incitamenten kan behövas då den totala nyttan på företagsnivå av ett komplext system som Seals verktyg kan verka för abstrakt för anställda på användarnivå. För att ett sådant system ska kunna leva upp till sin fulla potential krävs dock att det accepteras och används brett, varför det är viktigt att skapa incitament i alla led hos företaget för att användandet ska nå en tillräckligt hög nivå. En respondent säger *“Det är ingen idé att köpa in ett dyrt program och så vet man att det kommer vara jättesvårt att få det att bli använt. Måste komma upp i en kritisk massa på nåt sätt med folk som känner att det här är vettigt”*. Även Venkatesh och Bala (2008) beskriver värdet av att det finns incitament för användarna till att använda systemet på ett produktivt sätt och genom att skapa sådana incitament till den enskilda individen kan dess inställning till hur systemet underlättar det egna arbetet stärkas. Både Venkatesh och Bala (2008) samt Beaudry och Pinsonneault (2005) beskriver vikten av att bidra till denna användarbas även efter att ett system är fullt implementerat. Enligt Beaudry och Pinsonneault (2005) är tillgång till stöd och hjälp efter att implementeringen genomförts väsentlig för att användandet ska kunna fungera bra utan hinder. Flertalet respondenter nämner även att användarvänlighet är av stor vikt vid inköp av nya system; *“User friendliness, det är nummer ett, att det ska vara lätt att använda”*. Även detta ligger i linje med vad som beskrivs i TAM3, där bland annat systemets användarvänlighet ligger till grund för användarnas inställning till det.

Att möjlighet till effektivisering och kostnadsbesparingar är centrala drivande fak-

torer vid inköp av nya system bekräftas av samtliga respondenter. Montaguti m. fl. (2002) beskriver hur inköp enbart uppkommer då skillnaden mellan upplevt värde av inköpet och dess olika kostnader, däribland pris, omställningskostnader eller implementeringskostnader, är positiv. Montaguti m. fl. beskriver även hur osäkerheter kring denna differens kan minskas genom ökad tillgång till relevant information. Även detta bekräftas av flertalet respondenter, som anger att de på olika sätt, exempelvis genom att tala med tidigare kunder, försöker skapa en bättre förståelse för det potentiella värdet av ett inköp.

Osäkerheter kring systemets egenskaper och värde är ett återkommande tema i intervjuerna. De flesta respondenter uttrycker någon form av osäkerhet kring systemet, vilket enligt Montaguti m. fl. (2002) är karaktäristiskt för leverantörer på nya marknader som ännu inte nått en tillräcklig nivå av acceptans och legitimitet på marknaden. En leverantörs förmåga att bemöta dessa osäkerheter blir således en faktor som kan driva potentiella kunder mot ett köpbeslut. Ett sätt att bemöta dessa osäkerheter på är att presentera ett starkt *business case* som är anpassat för att bemöta den aktuella kundens osäkerheter och behov. Ett annat är att referera till tidigare kunder som kan bekräfta värdet av ett potentiellt inköp. Många av respondenterna uttrycker att referenser till tidigare kunder är av stor vikt vid inköpsbeslut. En respondent uttrycker att *“Säkerheten får jag ju antagligen genom referenser och genom att prova det själv kanske. Helst en kombination”*. Detta resultat ligger i linje med Stock och Zinszers (1987) slutsatser kring vikten av personliga kontakter samt med vad som anges i Information contagion theory. Information contagion theory beskriver hur potentiella kunder tenderar att tala med tidigare kunder till en leverantör då de överväger ett köpbeslut. Enligt Information contagion theory väljer dessa potentiella kunder i första hand att tala med företag som de upplever en närhet till, vilket respondenterna också antyder då de anger att de vill se att systemet fungerar hos företag i samma bransch. Utöver direkta referenser nämner dock några respondenter att konkurrenter och media också kan påverka ett köpbeslut, vilket ligger mer i linje med Fad theory. Dessa resultat tyder på att de olika typerna av tryck som beskrivits inom Bandwagon theories kan realiseras simultant och parallellt med varandra.

En typ av osäkerhet som visas i resultatet är osäkerhet kring det levererande företags framtida utsikter. Respondenterna anger flera gånger att de vid inköp av nya system tar hänsyn till det levererande företags framtidsutsikter, då de vill kunna arbeta tillsammans med leverantören för att bättre kunna möta de egna behoven. Därmed prioriteras långsiktigt hållbara leverantörsföretag som det inköpande företaget kan ingå i strategiska partnerskap med. Kothandaraman och Wilson (2001) beskriver hur *värdeskapande nätverk* blir allt viktigare i ett digitalt samhälle med ny och avancerad teknik där en ensam aktör inte kan inneha alla kärnkompetenser som krävs. Detta bekräftas av en befintlig kund till Seal, som uttrycker sig på följande sätt;

“We had a lot of positive noises from their account team and DocuSign’s account team about how that relationship was going to work and how the future was going to

look like for them as a company. It is fair to say that that was our primary, pivotal, moment when we made the decision.”

Således kan ett företags förmåga att framstå som långsiktigt hållbart ses som ett konkurrensmedel. Bland de respondenter som har införskaffat eller funderat på att införskaffa verktyg likt Seals framgår att det, trots Seals egna teckning av verktyget som ett unikum, ändå finns en handfull leverantörer att välja mellan. Kotler och Pfoertsch (2007) beskriver hur det på dagens ofta hårt konkurrensutsatta marknader i regel finns ett flertal aktörer ett företag kan välja mellan vid inköp av nya system, samt hur ett starkt varumärke då kan utgöra en avgörande konkurrensfördel. Det är därför viktigt för en systemleverantör som Seal att bygga ett starkt varumärke som differentierar dem från övriga leverantörer. Baldauf, Cravens och Binder (2003) förklarar hur det finns tre olika dimensioner av hur ett varumärke kan uppfattas och skapa värde. Dessa är medvetenhet om varumärket, uppfattad kvalité samt varumärkeslojalitet. För systemleverantörer som Seal uppfylls dessa främst genom att arbeta för att skapa en medvetenhet kring den egna produkten och dess kapabilitet samt se till att ha nöjda kunder bakom sig som kan vittna om produktens kvalité och som fortsätter vara deras lösning lojala.

6.3 Faktorer som utgör hinder för köpbeslut

Resultatet tyder på att de prioriteringar som görs inom företag till stor del handlar om resurser. Pengar måste avsättas för att en ny teknik eller en ny produkt ska kunnas köpa in. Flera respondenter nämner att produkten även måste ha ett stort användningsområde för många personer på företaget *“Det ska inte användas för bara min pott av avtal”*. Montaguti m. fl. (2002) skriver att *adoption* endast kommer ske om den upplevda nyttan är större än adoptionshinderna. I dessa adoptionshinder ligger bland annat produktens pris, där en stram budget som inte premierar satsningar i informationsteknik (IT) och digitala hjälpmedel kan göra det svårt för företaget att prioritera ett sådant köpbeslut även om de skulle vilja det. Då Seals verktyg utifrån intervjuerna verkar uppfattas som en dyr investering kan försäljningen av deras mjukvara vara en utmaning. Det köpande företaget måste kunna garantera att verktyget kan generera tillräckligt stora fördelar för att *adoption* ska ske, trots de osäkerheter många känner kring *AI* och ny teknik. Frågan som uppstått under intervjuer är om denna inträdesstrategi och marknadspositionering verkligen är en konkurrensfördel, eller om företaget initialt borde prissätta annorlunda. I dagsläget tenderar nämligen många potentiellt köpande företag ha andra prioriteringar. För Seals del bör en prissättningsmodell som inte utgår från kostnad per enhet, som användare eller kontrakt, vara möjlig. Detta eftersom deras mjukvara redan är skapad och således bör generera en tilltagande avkastning enligt Sandström (2016). Representanter från Seal nämner själva återkommande att många av kunderna anser att produkten är bra att ha, men inget som de måste ha. Därmed är det viktigt för Seal att försöka få företagen att se varför deras verktyg är värdefullt och vad för nytta det kan skapa. En representant från Seal säger att *“Om det vore cyber security, det är ingen nice-to-have, det är en must-have. Om man får en audit på sig gällande*

GDPR, då börjar man komma in i must". Därigenom kan denna typ av teknologi gå till att vara ett måste-ha för företag, om lagförändringar sker i samhället så att företagen föreläggs ha större kontroll över sina kontrakt och kunna visa vad som står i dem. Nya lagar kan därmed vara en faktor som tar Seals produkt från kategorin bra-att-ha och flyttar den till måste-ha.

Dock framkommer det från intervjuerna att prioriteringar kan skilja sig inom företaget beroende på vem som tillfrågas, exempelvis kan en jurists prioriteringar skilja sig från ledningens. De skilda prioriteringarna kan leda till problem vid försäljning då ett säljförsök kan göras till en person som inte har produkten som en prioritering eller inte har användning för den. Precis som Morrhill m. fl. (1999) nämner är det svårt att identifiera vem första kontakten på företagen ska ske med. Det gäller att hitta en gatekeeper som anser att produkten är relevant för företaget för att information om produkten eller servicen ska nå in till företaget och formuleras på ett rättvist sätt. Vidare menar också Tanner och Castleberry (1993) att det finns olika typer av personer som kan påverka ett köpbeslut, där den aktiva influeraren är den som energiskt försöker påverka beslut och den passiva influeraren är mer tillbakadragen, men har ändå en inverkan i besluten som ska tas. Det gäller därmed att identifiera de personer eller den grupp inom det köpande företaget som kommer ha användning och nytta av produkten. Då dessa personer kan påverka inköpsbesluten bör det säljande företaget försöka sälja in produkten till dem snarare än till högsta ledningen. Det kan vara viktigt att identifiera både aktiva och passiva influerare där den aktiva kan verka drivande för produkten medan den passiva är med och röstar för när väl ett beslut om inköp av produkten ska tas.

Under intervjuer med säljande företag framkom att ett hinder på marknaden är att juristbranschen är trögföränderlig. Kronblad (2019) nämner att det är en traditionell bransch vilket kan stödja den uppfattning som finns bland respondenterna. En anledning till att den är svår att ändra kan bero på att de anställda i branschen är oroliga att teknologin kommer ersätta deras jobb, vilket Mokyr m. fl. (2015) beskriver i sin artikel. Det gäller därmed att trycka på att jobb inte kommer att försvinna utan snarare effektiviseras, där arbetsuppgifterna förändras till mindre fokus på standardiserade uppgifter. Barton (2014) säger att juristerna kommer få ett arbete som känns mer värdefullt och trivsamt om en förändring genom *digitalisering* av juridikbranschen sker. Detta är något som är viktigt att belysa för juristerna för att ha dem med på förändringen från början. Om inte juristerna är med på omvandlingen kommer de antagligen inte anamma förändringen, och en förändring kommer därmed inte ske. En respondent säger "*At the end of the day, it is about having the lawyers happy with the output, if they are not happy with the output they find a million ways to take you back to pen and paper*".

Från resultatet framkommer det att det kan finnas svårigheter i att förändra arbetsprocesserna på företagen. En respondent säger "*Jag tror snarare det handlar om ett arbete för att få acceptans. De systemen som vi har sett där ute är bra och användbara vissa av dem, det är snarare en intern utbildningsfråga skulle jag vilja säga*". Björkdahl m. fl. (2018) menar att ledningen och organisationen på företagen

ofta är ett större hinder än de rent tekniska vid *adoption* av ett nytt teknologiskt verktyg, vilket kan bekräfta resultatet. Likt det Venkatesh och Bala (2008) skriver är det viktigt att skapa ett incitament för användarna att använda verktyget på ett korrekt och effektivt sätt, annars kommer produkten inte skapa nytta för företaget. I Seals fall handlar det om att försöka lyfta fram att teknologin inte är så avancerad och komplex som vissa kan tro i syfte att minska barriärer för *adoptionen*. Det gäller att få företaget att förstå att det är en omställning som är hanterbar och som de kommer klara av.

Svårigheter med att lita på systemet är något som också framkommer från resultatet. Flera respondenter medger att de inte vågar lita på produktens förmåga att lösa uppgifterna lika bra som en jurist. En respondent säger *“Skulle jag våga lita på systemet så skulle det kräva att jag skulle sitta några gånger och dubbelläsa så att jag håller med om de justeringar som görs”*. Venkatesh och Bala (2008) menar att användarna initialt kommer att bilda egna uppfattningar om hur lätt systemet är att använda baserat på tidigare upplevelser med andra teknologier. Seal behöver skapa medvetenhet om hur systemet fungerar och används så att användare inte skaffar sig felaktiga uppfattningar. De kan eventuellt behöva tillföra resurser för att underlätta användandet ytterligare. Om Seal lyckas skapa ett starkt varumärke kan information om deras produkt förmedlas på ett smidigare sätt. Kotler och Pfoertsch (2007) menar nämligen att ett starkt varumärke ökar informationseffektiviteten vilket kan resultera i att inställningen till tekniken är mer sannighetsenlig. Svårigheterna med pålitlighet kan också kopplas till Information contagion theory. Dessa osäkerheter, såsom hur väl produkten kan prestera för dem, kan överkommas genom att den potentiella kunden får kommunicera med tidigare kunder om produkten. Detta är något som även Stock och Zinszer (1987) nämner i teorin om beslutsfattande och menar att kontakt med andra bolag är mer värdefullt för att fatta ett beslut än information från det säljande företaget. Det är därför viktigt att det säljande företaget försäkrar sig om att befintliga kunder är fortsatt nöjda med produkten så att de kan användas som förespråkare och referenser.

Vidare tyder resultatet på en tvådelad situation gällande integrationen med befintliga system i företaget. Vissa anser att det är viktigt att ett nytt system ska fungera enkelt och lätt kunna implementeras med de redan befintliga teknologierna, medan andra anser att det inte är en avgörande faktor vid ett inköp. Därmed kan det vara viktigt att se över möjligheten att produkten kan integreras med andra mjukvarusystem, i synnerhet de vanligaste IT-systemen som finns på marknaden.

Från resultatet kan det utläsas att många företagsrepresentanter vill att implementation ska gå enkelt och gärna ske snabbt. Det framkom även att det var positivt om systemet var lätt att lära sig och stöd från leverantören fanns att tillgå. Hartwick och Barki (1994) menar att verktyg som köps in av företag som gör en gedigen implementation har större chans att accepteras av användare. Även Beaudry och Pinsonneault (2005) framhåller vikten av en smidig implementation då personer som inte är bekväma med hur de ska använda ett verktyg kan känna sig hotade av den nya teknologin, vilket leder till att den inte används. De anser vidare att

det är viktigt att erbjuda hjälp vid implementeringen, vilket även uttrycktes av respondenterna.

Resultatet tyder på att det är en lång process vid inköp av större system. Detta leder till att både företaget som säljer produkten och det köpande företaget måste lägga ner mycket tid på få igenom affären. En orsak till detta kan vara att beslutstagerenheten kan bestå av ett flertal individer som Stock m. fl. (1987) nämner. Om det är många med olika viljor kan det ta tid att komma fram till ett gemensamt beslut, vilket då kan vara orsaken till den långa inköpsprocessen.

En svårighet som Seal upplever i samband med detta är att hitta rätt timing för sin försäljning. De menar att det är viktigt, men svårt, att nå ut till företag med *innovationen* vid rätt tidpunkt för att effektivisera processen. Under en intervju framkom tydligt av en respondent att de har ett begränsat tidsfönster för stora investeringar, *“Under en femårsperiod kan jag bara pusha ett sånt här system en gång”*. Det är viktigt att identifiera när ett företag är mottaglig för att köpa in exempelvis Seals verktyg och i det läget visa på nyttan av *innovationen* för att öka sannolikheten att någon ska driva köpbetsutet.

Ett av företagen nämner att deras inköp görs med hjälp av ett externt företag. *“Vi använder företag som har koll på marknaden. Man kommer med en förfrågan till dem”*. Det externa företaget genomsöker marknaden efter lämpliga leverantörer som erbjuder den sortens produkt som företaget söker och lägger fram förslag på olika leverantörer utifrån de krav som finns. Därmed kan det vara av vikt att som leverantör se till att dessa externa företag känner till att leverantörens produkt existerar och vad den kan åstadkomma. De externa företagen kan ses som gatekeepers, vilka enligt Katz och Tushman (1980) är viktiga att identifiera då de är en essentiell länk mellan det säljande företaget och den externa miljön. Kotler och Pfoertsch (2007) menar att ett starkt varumärke kan åstadkomma effektivare informationsdelning, vilket kan leda till att de externa företagen presenterar dem som ett förslag för det köpande företaget.

6.4 Faktorer viktiga vid introduktion av digitala innovationer på nya marknader

Digitala innovationer är som namnet tyder nya och för marknaden oprövade i sin natur. Precis som Rogers (2003) menar betingar denna kärnpunkt en osäkerhet hos användaren. Osäkerheterna kan likt analysen av hinder i föregående delkapitel utvärderas kring huruvida *innovationen* håller den kvalité som utlovats, huruvida användaren besitter den kompetens som tekniken kräver, och huruvida *innovationen* tillför ett tillräckligt värde för användaren sett till dess kostnad. Resultaten visar att en brännande faktor för att bemöta osäkerheter kopplade till *innovationens* kvalité och värde är användartester, där produkten testas i företagets egna kontext. Att användartester av *digitala innovationer* kan få stora konsekvenser kan kopplas till

de osäkerheter som omger *innovationer*. På grund av knapp information och brist på tidigare erfarenhet av produkten till följd av dess novitet, är verifiering av dess värde och kvalitet genom användartester av extra vikt för *innovationer*, jämfört med andra produkter som inte präglas av lika stora osäkerheter. Dessa användartester kan ses som en del av det första steget i Rogers (2003) modell för beslut kopplade till inköp av *innovationer*, kunskap. Då många produkter kan beskrivas enkelt med en bild, en video eller en kortare test, visar resultatet att *digitala innovationer* kan vara komplexa och svårare att greppa om de inte testas i praktiken. Leverantörer av *digitala innovationer* möter därmed en utmaning i att komma tillräckligt nära kunden för att få genomföra användartester, vid introduktion av en *digital innovation* på en ny marknad.

Av studiens resultat framgår vidare att en stor majoritet av respondenterna värdesatte användarvänligheten av ett system mycket högt och krävde att systemet skulle vara enkelt att använda. Om tröskeln för användande var för hög skulle implementationen av systemet bli svårt och individen skulle komma på sätt att kringgå användande av det inköpta systemet, även om det innebar mer manuellt arbete. Därigenom skulle kundföretaget gå miste om stor del av det värde som de avsatt köpa in. Detta är en konsekvens av de osäkerheter som *innovationer* medför, där produktens novitet ibland likställs med att den ska vara svår att använda och implementera. Vid sidan av *innovationer* överlag, innebär *digitala innovationer* ytterligare osäkerheter kopplade till hur människan ser teknik som något främmande (Mokyr m. fl., 2015). Således kan tröskeln för användande av denna typ av *innovation* kännas än högre, en tendens som också fallstudien uppvisar. Detta stämmer väl överens med TAM, då attityden mot användande av nya teknologier och det faktiska användandet påverkas av två grundläggande faktorer, varav enkel användningen utgör en. Att majoriteten av de personer som intervjuades arbetade på företag inom en teknisk sektor, som telefoni, automation, eller logistik, skulle kunnat medför en extra positiv inställning mot användandet av ny teknik, där viljan att ligga i den teknologiska framkanten och möta teknologiska utmaningar potentiellt skulle kunnat minska behovet av enkelt användande. Studien visar dock att denna strävan inte är en central faktor, vilket kan motiveras med att en majoritet av de intervjuade personerna höll en juridisk anställning som normalt inte kräver någon teknisk utbildning, och att deras tekniska kompetens och intresse därför sannolikt inte avvikit från gemene man utan visat på en mer generell inställning till *digitala innovationer*. Sammantaget framhåller studien därför att enkel användning är en viktig faktor vid introduktion av *digitala innovationer* på nya marknader.

Som led i kravet på användarvänlighet blir kundföretagets befintliga grad av *digitalisering* och digitala kompetens en viktig faktor. Är det tekniska gapet för stort skulle det innebära ett stort förarbete innan kunden skulle kunna lära sig använda tekniken därmed för höga barriärer för att köpa in verktyget. Som leverantör av en *digital innovation* är det därför strategiskt viktigt att inte enbart fokusera på att göra den egna produkt användarvänlig, utan också ta ett helhetsperspektiv kring digital teknik och *digitala innovationer*. Genom att driva *digitalisering* allmänt på marknaden och öka den tekniska kompetensen hos potentiella kunder kan en större

kundgrupp nås. Således bör leverantörer av digitala lösningar också ha ett långsiktigt perspektiv för hur kundsegmenten ska börja arbeta mer med digitala hjälpmedel och produkter.

Även kostnaden har visats utgöra en osäkerhet som behöver bemötas, då indirekta kostnader för exempelvis systemintegration och upplärning kan vara svåra att uppskatta för *innovationer*. Därtill kan även de direkta kostnaderna vara svåra att överskåda på grund av prissättningsmodeller som innefattar licens-, transaktions- och användarkostnader, istället för en enkel inköpskostnad med fastpris. Gällande prissättning visar intervjudata att val av prissättningsmodell har en signifikant inverkan på hur produkten används, och därmed vilket värde produkten får för användaren. Då inköpsbeslut grundas i en avvägning mellan förväntat värde och förväntad kostnad (Montaguti m. fl., 2002), och värdet för *innovationer* enligt resultatet utgör en osäkerhet, utgör kostnaden också en osäkerhet och potentiell risk. För att bemöta osäkerheten visar studien att tillgång till information i form av användartester och *business cases*, eller referenser till tidigare kunder är värdefullt. Alternativa prissättningsmodeller bör även övervägas för att fullt ut bemöta risken. En respondent ponerade exempelvis kring om en sorts returrätt kunde minska den initiala tröskeln, där kostnader uteblir om kunden inte erhåller rätt värde av *innovationen*, eller en gratis testperiod. På så sätt skulle osäkerheterna kring den ekonomiska risken minska och spridningen av *innovationen* gå fortare. Detta skulle eventuellt också lösa de budgetproblem som enligt studien kunnat utgöra hinder vid introduktion av *digitala innovationer*. Då *digitala innovationers* novitet innebär att företag inte har erfarenhet av att avsätta pengar i en budget för den typen av uppgift som *innovationen* eventuellt löser skulle en testperiod kunna generera värdefullt underlag för vad kostnaden för *innovationen* blir, vilket kan användas i kommande budgetförhandling. För att få en lyckad introduktion av en *digital innovation* på en ny marknad bör produkten därför prissättas med fokus på vilken osäkerhet kunden besitter och vilken sorts prissättning som bäst bemöter denna och som leder till snabb *adoption*.

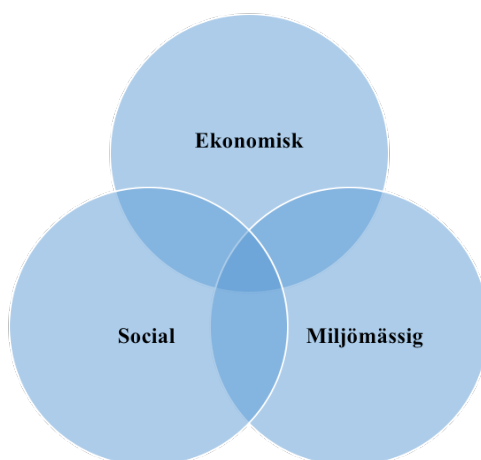
7

Studiens relation till hållbarhet och etik

Det har blivit allt mer viktigt för företag att bidra till hållbarhet och att ta ett samhällsansvar (Lozando, 2012). Nedan presenteras studiens relation till hållbarhet och etik, med ingång i begreppet Corporate Social Responsibility (CSR).

7.1 Corporate Social Responsibility

Grankvist (2009) skriver i sin bok *CSR i praktiken: hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar* att begreppet CSR syftar till företags sätt att ta samhällsansvar. Ansvar bör enligt honom tas genom att hållbarhet skapas för tre dimensioner; socialt, miljömässigt och ekonomiskt som åskådliggörs i Figur 6. Social hållbarhet avser ansvar för människors välbefinnande, hälsa och känsla av tillhörighet. Miljömässig ansvarstagande innebär att verksamheter bedrivs på så vis att de inte långsiktigt påverkar jorden och dess ändliga resurser negativt. Med ekonomisk hållbarhet menas att verksamheter avsätter resurser utifrån ett långsiktigt ekonomiskt perspektiv, exempelvis genom att säkerhetsställa företagets finansiella ställning eller skapa avkastning på investerat kapital över tid (Grankvist, 2009).



Figur 6: Tre dimensioner av CSR (baserad på Grankvist (2009))

7.1.1 Social hållbarhet

Digitala verktyg, likt det Seal Software och andra aktörer på marknaden för kontrakthantering levererar, har potential att förändra juristbranschens sätt att arbeta. De standardiserade och repetitiva delarna vid granskningen av avtal och kontrakt kan allt mer överlämnas till *AI*-baserade lösningar. Den potentiella förändringen kan skapa viss rädsla hos jurister som upplever ett hot av att bli ersatta av en programvara likt Seals verktyg, vilket bland annat Susskind (2010) konstaterar. Susskind framhåller dock att denna förändring som drivs av nya tekniska lösningar inom juridiken, istället kommer föra med sig nya arbetssätt, vilka är mer teknikinriktade än tidigare.

Barton (2014) menar likt Susskind (2010), att det kommer ske förändringar av arbetsuppgifter men trycker på att dessa kan leda till att verksamma inom juristyrket kan fokusera på mer värdeadderande och mer stimulerande aktiviteter. De standardiserade uppgifterna kan överlämnas till en programvara, medan tolkning och komplex analys fortsätter att utföras av jurister. Utifrån intervjuer framgår att representanter från säljande företag delar denna uppfattning, och att *AI*-verktyg kan ge anställda, som ofta är överbelastade av arbete, bättre överblick av avtal samt effektivisera de mer tidskrävande och standardiserade delarna av juridiken. På så sätt kan jurister bemöta företags juridiska behov bättre, vilket vissa respondenter menar kan skapa ett mer hållbart arbetsklimate. Samtidigt belyser Kronblad (2019) att en stor del av inlärningsprocessen för nyexaminerade jurister består av att granska avtal på ett standardiserat sätt för att lära sig från grunden. Vid utbredningen av verktyg likt Seals finns risk att denna del av upplärningen fasas ut då programvaran kan sköta de mer standardiserade uppgifterna.

Susskind (2010) tar även upp behovet för jurister att lära sig integrera programvaror i det dagliga arbetet och menar att det kommer att bli en omstrukturering av marknaden. Som en konsekvens skulle nya digitala tekniker och deras framkomst kunna leda till en tillfällig period av polariserad arbetsmarknad där arbetskraften inte svarar mot arbetsmarknadens behov, något som Klaus Schwab belyser i en rapport för World Economic Forum (2018). Schwab lyfter vidare att det är viktigt att samhället bemöter den nya efterfrågan genom att satsa på utbildning, för att svara mot det nya behovet. Företag kan därmed behöva tillföra resurser till kompetensutveckling, omskolning eller vidareutveckling för anställda för att därigenom skapa större trygghet och bidra till en socialt hållbar arbetsmarknad.

7.1.2 Miljömässig hållbarhet

Tillverkningen och användandet av informationssystem kan generellt resultera i både positiva och negativa konsekvenser för miljön (TheClimateGroup, 2008). År 2007 orsakade informations- och kommunikationsteknologier 2% av världens koldioxidutsläpp, en siffra som då beräknades växa med 6% årligen till 2020. Av utsläppen kommer omkring 75% från användandet av teknologierna, medan resterande del uppstår vid tillverkningen av de komponenter som behövs för att använda produkterna.

Detta kan dock ställas mot de positiva effekter som fås av informationsteknologiernas bidrag till effektivisering och standardisering, där mängden energi som krävs för att samla information minskar då den kan ges i realtid. Effektiviseringen kan samtidigt möjliggöra för alternativa sätt för att utföra vissa uppgifter, vilket enligt en studie kan ge upphov till att verksamheter reducerar sina utsläpp med 15% (TheClimateGroup, 2008).

I denna studie kan effektiviseringen kopplas till den nya, digitala typen av kontrakshantering som effektiviserar arbetet. Genom att använda digitala teknologier istället för traditionellt manuellt arbete kan företagen bli mer effektiva och därigenom eventuellt minska sina utsläpp.

7.1.3 Ekonomisk hållbarhet

Som tidigare nämnt i bakgrunden kan *digitala innovationer* verka disruptivt. Företags överlevnad beror på sikt av hur villiga det är att förändra sin organisation och anpassa sig till förändringen (Matt m. fl., 2015). Genom att rapporten kan underlätta för leverantörer som tillhandahåller *digitala innovationer* kan studien hjälpa dessa att nå ut med sina produkter och potentiellt hjälpa marknaden att på sikt anpassa sig till kritiskt viktiga förändringar. Den *AI*-baserade lösning inom juristbranschen som fallstudien behandlar kan därför vara viktig för företag att *adoptera* för att anpassa sig till en potentiell förändring. Under intervjuer lyfte många respondenter att *AI* inom kontraktshantering kommer bli standard förr eller senare och är en oundviklig förändring som företag behöver anpassa sig till.

Från intervju med existerande kund till Seal framgår att de använder verktyget för att effektivisera processer. Exempelvis vid granskning av avtal för att analysera risker kan processen göras fortare genom att utnyttja verktyget som belyser essentiella risker. Processen för att analysera dessa risker kan då påskyndas. Implementering av *AI*-baserade verktyg för kontraktshantering kan leda till effektivare processer och svarar på detta sätt mot ekonomisk hållbarhet. Vidare menar Seal att resurser frigörs i form av insparade timmar på granskning av avtal. Ett bättre resursutnyttjande har ett ekonomisk värde och kan förbättra företagets finansiella ställning på sikt (Grankvist, 2009).

En framgångsrik implementation av programvaran kan enligt intervjuer med Seal leda till en förbättrad överblick av företags kontrakt. Exempelvis kan företag se när avtal löper ut eller överskåda betalningsvillkoren vilka ur ett ekonomiskt intresse är värdefulla att ha kännedom om. Från en intervju med Seal förklarar en respondent att affärsuppgörelser kan gå snabbare genom att juristers tid frigörs, som ett exempel lyfter hen att säljavdelningen ofta behöver ett avtal producerat av jurister för att affärsuppgörelsen ska godtas. Vid annat fall kan juridikavdelningen bli en flaskhals där avtal tar lång tid att skapa vilket innebär längre tid innan affärsuppgörelsen kan slutas och riskerar att gå förlorad. Verktyget kan verka för ökad ekonomisk hållbarhet genom att korta tiden för att sluta affärsuppgörelser.

7.2 Etik

Matthias (2004) lyfter i sin artikel problematiken om vem som bär ansvar för potentiella fel som en *AI*-baserad programvara kan ge upphov till. Han menar att det alltid finns en risk att programvaran feltolkar eller missar en avgörande detalj som kan resultera i bristfälliga underlag vilket gör att felaktiga beslut fattas. Det finns anledning att ställa sig frågan om vad som är etiskt rätt kring ansvaret vid introduktion av en *AI*-baserad programvara likt den fallstudien behandlar. Vid en eventuell uppkomst av ett felaktigt juridiskt beslut till följd av inkorrekta underlag skapad av programvara kan det ifrågasättas huruvida leverantören av programvaran bär ansvaret eller om det är själva användaren av systemet. Utifrån intervjuer framgår att Seal valt att inte ta ansvar för programvaran utan endast står för utveckling och leverans och avsäger sig ansvar för vilka juridiska beslut som tas utifrån det underlag programvaran ger.

7.3 Avgränsningar och vidare forskning

Studiens syfte har inte varit att undersöka etiska- och hållbarhetsfrågor vid introduktion av *digitala innovationer* och inte heller för fallstudiens verktyg, varför den inte går djupare in på ämnet än i detta avsnitt. De intervjuer som har gjorts har inte varit inriktade mot dessa frågor, varför de inte heller behandlas i resultat och analys. Vidare är rapportens omfång begränsat vilket gör att det inte har funnits möjlighet till att undersöka ämnet ytterligare. Det är dock ett väldigt intressant och viktigt ämne och det finns många potentiella aspekter att lyfta i vidare forskning. Det vore exempelvis intressant att göra en studie på vilken potential *AI*-relaterad teknik har till att förändra juristbranschen, dels vad som skulle kunna uppnås med tekniken samt hur en potentiell omställning skulle påverka juristyrket. Vidare kan det även vara intressant att undersöka hur mycket på företagen som faktiskt effektiviseras genom digitala produkter och hur mycket resurser som sparas av en sådan omställning. Slutligen vore det intressant att göra en studie kring etiska aspekter av vem som bör bära juridiskt ansvar för en programvara likt den fallstudien behandlar, huruvida det är själva leverantören av programvaran, användaren eller någon annan part som bör bära ansvaret.

8

Slutsats

Utifrån den analys som gjorts har studien nått ett flertal slutsatser, vilka presenteras nedan. Därtill ges också förslag på vidare forskning, med utgångspunkt i de nya frågor som studien gett upphov till. Avslutningsvis presenteras ett antal praktiska implikationer riktade till Seal, vilka utgår från de lärdomar och frågor som projektet väckt.

8.1 Akademisk slutsats

Utifrån den genomförda studien har ett flertal faktorer som är viktiga att förhålla sig till vid introduktion av *digitala innovationer* på nya marknader identifierats. En primär faktor att beakta är vilken digital mognadsgrad den valda marknaden har. Studien har gett en bild av en heterogen marknad där företags digitala infrastruktur varierar stort, vilket påverkar deras mottaglighet för *digitala innovationer*. Samtidigt har marknaden visat på en genomgående hög framtidstro och en stark vilja till att utvecklas digitalt. Därmed har *digitala innovationer* stor potential och det finns anledningar att hjälpa marknaden till *digitalisering* i syfte att göra den mer mottaglig för den aktuella *digitala innovationen*.

Vidare är möjlighet till kostnadsbesparingar och effektiviseringar överlag drivande faktorer för köpbeslut. För *digitala innovationer* finns dock stora osäkerheter som gör att andra faktorer har särskild vikt. En sådan faktor är funktionalitetstester hos kund, vars syfte är att visa på konkreta användningsområden och skapa trovärdighet för den tidigare oprövade produkten. Detta är också viktigt då företag ofta upplever den egna verksamheten som unik och därför vill se med egna ögon att *innovationen* fungerar även hos dem. En annan faktor är kravet på kundanpassningar, vilket studien visar är av särskild vikt för *digitala innovationer*. Dels behöver användarfunktioner anpassas efter kundens unika verksamhet så att det löser direkta problem som de har för att företaget ska se värde av *innovationen*. Dessutom behöver *innovationen* anpassas till och integreras med befintliga system, då företag värdesätter enhetliga lösningar och enkel implementation. Ytterligare en faktor som kan överbrygga osäkerheter är långsiktighet och leverantörens förmåga att visa på kontinuitet och framtida engagemang. Företag lägger ofta vikt vid att *innovationen* kommer att finnas på marknaden en längre period och att den uppdateras och ut-

vecklas för att bibehålla aktualitet. Vidare är en anpassad prissättning en viktig faktor för möta kundens behov och överkomma hinder såsom prioriteringar, fasta budgetar och osäkerhet kring *innovationens* värde.

Därtill utgör en tydlig problemformulering, alltså att ett problem existerar och behöver lösas, en viktig faktor eftersom behovet av *innovationer* inte alltid är uppenbart. Studien visar att dess funktioner ofta ses som användbara men inte som direkt nödvändiga. Problemformuleringen kan då tjäna på att någon extern eller intern händelse inträffar som skapar nya förutsättningar och nya behov, såsom exempelvis regulationer eller ändringar i organisationsstrukturer. I dessa fall är relationen med kund och timing viktiga faktorer för att affärsmöjligheter ska kunna identifieras och utnyttjas. Skulle ingen direkt händelse inträffa måste kunden istället övertygas om att den befintliga lösningen är otillräcklig, vilket studien visar ofta startar med att övertyga enskilda individer. Då ett personligt engagemang kan verka drivande för ett köpbeslut ger detta bättre utgångsläge och ökad chans till köpbeslut.

8.2 Framtida forskning

Under studiens gång framkom det att företag efterfrågar olika prissättningsmodeller, samt värderar och använder den *digitala innovationen* annorlunda beroende på vilken prismodell som tillämpas. Det blev därmed tydligt att en kundanpassad prissättning är viktig. Studien har inte syftat till att undersöka prissättning mer djupgående, men det hade varit av vetenskapligt intresse att undersöka strategier för utformning av *digitala innovationers* prissättning för att uppfylla olika kunders behov.

Likaså visade fallstudien att strategiska partnerskap är efterfrågade av kunder och kan vara av intresse för leverantörer av *digitala innovationer* att utveckla. Vid implementation av *digitala innovationer* krävs ofta stora investeringar, samt gediget förändringsarbete av strategier och processer. Studien visar att företag i denna process vill ha ett nära samarbete med leverantören för att implementationen ska ske på ett framgångsrikt sätt samt för ett framgångsrikt användande över tid. Då partnerskapsrelationen inte varit av enskilt intresse för denna studie har dock inga utförligare slutsatser kunnat dras kring orsakerna bakom efterfrågan av dessa relationer, dess påverkan vid ett köpbeslut, eller för vilka typer av *digitala innovationer* partnerskapsrelationer lämpar sig. Det skulle därför vara intressant att göra en studie av hur leverantörer av *digitala innovationer* kan arbeta med strategiska partnerskap och för vilka typer av *digitala innovationer* relationen är av störst värde.

Fallstudien gav vidare en splittrad bild av hur mycket och för vilka uppgifter digitala system för kontraktshantering används. Då denna studie var av kvalitativ karaktär låg dess fokus inte på att kartlägga hur företags kontraktshantering fungerar eller förekomsten av specifika *CLM*-system. Efter studiens genomförande framgår dock att en sådan kartläggning skulle vara intressant att göra, då det saknas direkta underlag för hur företag arbetar med kontrakt på den svenska marknaden.

8.3 Praktisk implikation

Baserat på ovan genomförda studie och slutsatser ges följande praktiska råd, presenterade i punktformat, till Seal för deras introduktion på den svenska marknaden.

- Seal bör skapa specifika *business case* och anpassade användarfunktioner för det köpande företaget

Vi ser en tendens till att potentiella kunder har olika behov och problem som kräver specifik anpassning. Seals argumentation behöver således bemöta de specifika behov och osäkerheter som finns hos kunden. Vidare uttrycks ett behov för anpassad funktionalitet hos verktyget, där användarfunktioner som integreras med företagets egna processer efterfrågas. Därmed rekommenderas det att Seal gör ett utförligt arbete inför presentation av *business case* hos potentiella kunder, där de undersöker vad det är kunden kan tänkas ha problem med, samt att Seal öppnar upp för möjligheten att utveckla utökad funktionalitet i samverkan med den potentiella kunden. Det är viktigt att identifiera slutanvändare och skapa anpassad funktionalitet riktad mot dessa. Exempel på dessa som lyfts under intervjuerna är möjlighet till e-signering och hjälp vid kontraktskrivning, men specifika behov kan identifieras hos enskilda kunder.

- Seal bör undersöka möjlighet att verka för strategiska partnerskap där de inte bara agerar som en leverantör av en mjukvara utan även erbjuder stöd och konsultation.

Vi ser en tendens att potentiella kunder innehar olika grad av *digitalisering* och därmed olika förutsättningar för mottaglighet av Seals verktyg. Det finns dock en hög framtidstro på tekniken och företag verkar vara medvetna om att en omställning kommer att vara nödvändig förr eller senare. Därmed kan behovet av partnerskap variera där mindre *digitaliserade* företag kan kräva mer stöd i implementationsprocessen. Vidare vill potentiella kunder känna en trygghet att det säljande företaget är en stabil och långsiktig aktör som även kan erbjuda partnerskap då dessa anser sina verksamheter vara specifika och kräver skräddarsydda lösningar.

- Seal bör aktivt jobba med att hitta rätt tidpunkt att nå ut till specifika företag samt få med sig ‘drivande själar’ inom de köpande företagen.

Återkommande bland de befintliga kunderna som intervjuats är att det inför inköpet av Seals verktyg fanns individer inom företaget som engagerade sig i frågan och på så sätt blev drivande mot ett inköpsbeslut. Dessa individer anses ha haft ett stort inflytande över inköpsprocessen och således rekommenderas Seal att i framtiden försöka identifiera likartade “drivande själar” hos potentiella kunder som kan aktiveras för att driva företaget mot ett köpbeslut inifrån.

Vidare visar studien att Seal har en större chans att lyckas med sitt försäljningsarbete om de presenterar sig för den potentiella kunden vid en tidpunkt då denna har utrymme i sin budget och eventuellt ett dedikerat projekt för denna typ av digitaliseringsinitiativ. En annan lämplig tidpunkt för Seal att presentera sig för potentiella kunder är då ett problem som kan lösas med hjälp av Seals verktyg nyligen uppdagats inom företaget, exempelvis då stora lagförändringar såsom GDPR tvingar dem att se över innehållet i deras kontrakt. Vid ett sådant tillfälle finns en högre mottaglighet hos det köpande företaget och det är därför viktigt att bevaka potentiella kunder för att agera när kunden har avsatt tid och resurser för ett sådant inköp.

- Seal bör se över möjligheten att erbjuda ett mer heltäckande *CLM*-system med *AI* som tilläggstjänst.

Företag vill generellt hålla nere antalet system och lägger stor prioritet på enkelhet och integrering med befintliga system vid ett inköp. För att kunna möta detta behov av enkelhet bör Seal antingen själva tillhandahålla ett mer komplett *CLM*-system eller ingå i närmare partnerskap med existerande leverantörer för att kunna erbjuda en mer heltäckande lösning. Det kan för Seal vara en klar fördel att vara den redan utnyttjade *CLM*-leverantören vid försäljning av sin *AI*-baserade analysfunktionalitet snarare än att försöka sälja in en *AI*-påläggstjänst för en annan leverantörs *CLM*-system.

- Seal bör se över möjligheten till att ha en anpassningsbar prissättningsmodell för att möta olika kunders behov.

Studien har visat på att företag väljer att använda produkten på olika sätt beroende av prismodell där exempelvis ett betalningsupplägg som grundar sig i antalet uppladdade dokument minskar incitament till att ladda upp ett stort antal avtal. Intervjuer visar att företag efterfrågar en differentierad prissättning som passar deras verksamhet och avsedda användning. Vidare föreslogs i en intervju att det skulle kunna vara fördelaktigt att leverera en prismodell där Seal tar betalt för implementationen och därefter sker betalningen baserad på den nytta verktyget faktiskt skapar i kundens verksamhet, något som skulle skapa trygghet för kunden och underlätta om företaget inte avsatt en budget för inköpet. Därför rekommenderas Seal att se över möjligheten att erbjuda en differentierad prissättningsmodell baserad på kundens avsedda användning av verktyget.

- Seal bör undersöka andra potentiella målgrupper

Seal har uttryckt att de valt att inrikta sig mot ett segment av storföretag då dessa anses erhålla störst värde av verktyget i och med deras stora kontraktsvolym. Verktygets funktionalitet har därför anpassats efter denna målgrupp. I analysen

diskuteras huruvida det kan vara fördelaktigt att bredda denna målgrupp i syfte att få med aktörer som skulle vara benägna att köpa in *innovationen* i ett tidigare skede för att skynda på spridningen av verktyget. Dessa kan sedan användas som hävstång för att nå storföretagen. Det rekommenderas därför att Seal ifrågasätter sin avgränsning av kundsegment och undersöker hur funktionalitet kan anpassas för att nå ett bredare segment och därigenom få bättre spridning. En sådan aktör skulle kunna vara exempelvis juristfirmor där deras användande av verktyget gör att spridningen på marknaden ökar och att det blir lättare att nå ut till storföretag.

Litteraturförteckning

- AberdeenGroup. (2005). *The contract management solution selection report: Handbook for CLM strategy & solution selection*. Aberdeen Group. Hämtad från ftp://public.dhe.ibm.com/software/emea/dk/frontlines/Aberdeen_2005_Contract_Mgmt.pdf
- Abrahamson, E. & Rosenkopf, L. (1997). Social network effects on the extent of innovation diffusion: A computer simulation. *Organization Science*, 8(3), 289–309. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/2635149>
- Accenture. (2017). *How AI boosts industry profits and innovation*. Accenture Research. Hämtad från https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/next-gen-5/insight-ai-industry-growth/pdf/Accenture-AI-Industry-Growth-Full-Report.pdf?la=en
- Apptus. (2017). *Contract management with applied AI makes legal professionals more valuable*. Apptus Corporation. Hämtad från <https://apptus.com/resources/executive-briefing-applied-ai-contract-management/>
- Arthur, W. & Lane, D. A. (1993). Information contagion. *Structural Change and Economic Dynamics*, 4(1), 81–104. doi: 10.1016/0954-349X(93)90006-6
- Baldauf, A., Cravens, K. S. & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 220–236. doi: 10.1108/10610420310485032
- Barton, B. H. (2014). A glass half full look at the changes in the american legal market. *International Review of Law & Economics*, 38(Supplement), 29–42. doi: 10.1016/j.irle.2013.04.010.
- Beard, C. & Easingwood, C. (1996). New product launch: Marketing action and launch tactics for high-technology products. *Industrial Marketing Management*, 25(2), 87–113. doi: 10.1016/0019-8501(95)00037-2
- Beaudry, A. & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaption. *MIS Quarterly*, 29(3), 492–524. doi: 10.2307/25148693

- Björkdahl, A., Wallin, M. W. & Kronblad, C. (2018). *Digitalisering: Mer än teknik. kartläggning av svensk forskning och näringslivets behov*. (VR 2018:06). Stockholm: Vinnova. ISBN: 978-91-87537-73-8.
- Bloomberg, J. (2018). *Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril*. Forbes. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#5988c1c52f2c>
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53. Hämtad från <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9501303527&site=ehost-live&scope=site>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4:e utgåvan). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329–340. doi: 10.1016/0268-4012(96)00020-5
- Christensen, C. M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53. Hämtad från <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=111099338&site=ehost-live&scope=site>
- Croft, J. (2016, 16 mars). Deloitte insight: Over 100,000 legal roles to be automated. *Financial Times*. Hämtad från <https://www.ft.com/content/c8ef3f62-ea9c-11e5-888e-2eadd5fbc4a>
- Dale, R. (2019). Law and word order: NLP in legal tech. *Natural Language Engineering*, 25(1), 211–217. doi: 10.1017/S1351324918000475
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003. doi: 10.1287/mnsc.35.8.982
- Deane, P. D. (2000). *The first industrial revolution* (2:a utgåvan). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Doyle, P. (1989). Building successful brands: The strategic options. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 77–95. doi: 10.1080/0267257X.1989.9964089
- Eisenmann, T., Parker, G. & Alstyne, M. W. V. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22316862&site=ehost-live&scope=site>
- Feinman, J. M. (2000). Relational contract theory in context. *Northwestern University Law Review*, 94(3), 737–748. Hämtad från

<http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=https://search.proquest.com/docview/233372969?accountid=10041>

- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken: hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber.
- Granstrand, O. (2016). *Industrial innovation economics and intellectual property* (6:e utgåvan). Göteborg: Svenska Kulturkompaniet.
- Green, D. H. & Ryans, A. B. (1990). Entry strategies and market performance causal modeling of a business simulation. *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 45–58. doi: 10.1016/0737-6782(90)90031-9
- Hartwick, J. & Barki, H. (1994). Explaining the role of user participation in information system use. *Management Science*, 40(4), 440–465. doi: 10.1287/mnsc.40.4.440
- Herrala, M., Pakkala, P. & Haapasalo, H. (2011). *Value-creating networks – a conceptual model and analysis*. (2011:4). Oulu, FI: University of Oulu. ISBN: 978-951-42-9386-3.
- IACCM. (2016). *The future of contract and commercial management*. Hämtad från <https://blog.iaccm.com/free-resources/the-future-of-contract-and-commercial-management-report>
- IACCM. (2017). *Contract automation report: Transforming contracts and commercial management*. Hämtad från <https://blog.iaccm.com/free-resources/iaccm-automation-report-transforming-contracts-and-commercial-management>
- Intrachooto, S. (2002). *Technological innovation in architecture: Effective practices for energy efficient implementation*. (Doktorsavhandling). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37–44. Hämtad från <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=https://search.proquest.com/docview/1986318385?accountid=10041>
- Kaplan, A. (2019). *Understanding legal tech from the inside out*. Seal Software. Hämtad från https://my.alanet.org/events/ac19/handouts/LI13_Kaplan.pdf
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2018). Siri, siri in my hand: Who's the fairest in the land? on the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. doi: 10.1016/j.bushor.2018.08.004

- Katz, R. & Tushman, M. L. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, 26(11), 1071–1086. doi: 10.1287/mnsc.26.11.1071
- Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 379–389. doi: 10.1016/S0019-8501(00)00152-8
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362. doi: 10.1108/08858620710780118
- Kronblad, C. (2018). Digitaliseringen av juristbranschen – nya förutsättningar skapar nya möjligheter och nya utmaningar. *MGMT of Innovation and Technology*, 2018:6(2), 8–9. Hämtad från http://imit.se/wp-content/uploads/2018/09/MGMT_Nr2_2018-1.pdf
- Kronblad, C. (2019). *The last hour: How digitalization has transformed firms in the legal industry*. (Licentiatavhandling). Chalmers University of Technology, Göteborg.
- Kungliga Vetenskapsakademien. (2016). *Oliver hart and bengt holmström: Contract theory*. Stockholm: Nobel Media. Hämtad från <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2016/advanced-information/>
- Lee, J., Yi, J. & Son, Y. (2019). Development of automatic-extraction model of poisonous clauses in international construction contracts using rule-based nlp. *Journal of Computing in Civil Engineering*, 33(3), 1–13. doi: 10.1061/(ASCE)CP.1943-5487.0000807
- Lincon, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Loh, J. (2013). Inquiry into issues of trustworthiness and quality in narrative studies: A perspective. *The Qualitative Report*, 18(33), 1–15. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84882239254&site=eds-live&scope=site>
- Lozando, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.11.060
- Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 9(3), 1–14. Hämtad från <http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Marais, M. A. & Turpin, S. M. (2004). Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 20(2), 143–160. doi: 10.5784/20-2-12

- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5
- Matthias, A. (2004). The responsibility gap: Ascribing responsibility for the actions of learning automata. *Ethics and Information Technology*, 6(3), 175–183. doi: 10.1007/s10676-004-3422-1
- McKinsey. (2014). *Automation potential and wages for us jobs*. Hämtad från <https://public.tableau.com/profile/mckinsey.analytics#!/vizhome/AutomationandUSJobs/Technicalpotentialforautomation>
- Mokyr, J., Vickers, C. & Ziebarth, N. L. (2015). The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 31–51. doi: 10.1257/jep.29.3.31
- Montaguti, E., Kuester, S. & Robertson, T. (2002). Entry strategy for radical product innovations: A conceptual model and propositional inventory. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 21–42. doi: 10.1016/S0167-8116(02)00046-0
- Morrhill, C., Buller, D. B., Klein-Buller, M. & Larkey, L. L. (1999). Toward an organizational perspective on identifying and managing formal gatekeepers. *Qualitative Sociology*, 22(1), 51–72. doi: 10.1023/A:1022183232593
- Norén, L. (2006). Inträdesbarriärer på offentliga marknader. I E. Sundin & A. Thörnquist (red.), *När anställda blir företagare: Studier om företagande i ett strukturomvandlings- och arbetsmarknadsperspektiv* (s. 51–66). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 27–344. doi: 10.1080/13645570701401305
- OECD. (2018). *Oecd reviews of digital transformation: Going digital in sweden*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264302259
- Paolo, W. (2014). *Pengarnas historia*. Ekobanken. Hämtad från <https://www.ekobanken.se/wp-content/uploads/2014/10/Pengarnas-Historia.pdf>
- Prahalad, C. K. P. & Hamel, G. H. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. Hämtad från https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf
- Robson, C. & McCarten, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings* (4:e utgåvan). Hoboken, NJ: Wiley. ISBN: 9781118745236.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia University Press. ISBN: 9780231175449.

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5:e utgåvan). New York: Free press. ISBN: 9780743222099.
- Sandström, C. (2016). *Disruptiv digitalisering inom marknaden för juridiska tjänster*. (Uppdragsforskningsrapport 2017:4) Konkurrensverket. Hämtad från http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdragsforskning/forsk_rapport_2017-4.pdf
- Saxena, A. (2008). *Enterprise contract management: A practical guide to successfully implementing an ecm solution*. Lauderdale, FL: J Ross Publishing. ISBN: 9781932159905.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. F. (2000). How to build a billion dollar business-to-business brand. *Marketing Management*, 9(2), 22–28. Hämtad från <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=https://search.proquest.com/docview/194195845?accountid=10041>
- Schwab, K. (2018). *The global competitiveness report 2018*. World Economic Forum. ISBN:978-92-95044-76-0.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471–493. doi: 10.1177/014920639502100304
- SealSoftware. (2018). *AI for everyone*. Hämtad från <https://comm.seal-software.com/free-white-paper-legal-ai-and-machine-learning>
- SealSoftware. (u.å,a). *Company: About seal, history of seal*. Hämtad från <https://www.seal-software.com/history-of-seal>
- SealSoftware. (u.å,b). *Industry: Other industries*. Hämtad från <https://www.seal-software.com/industry-other-industries>
- SealSoftware. (u.å,c). *Platform: Contract discovery and analytics*. Hämtad från <https://www.seal-software.com/platforms>
- Shippey, K. C. (2002). *A short course in international contracts: Drafting the international sales contract* (2:a utgåvan). Novato, CA: World Trade Press. ISBN: 9781885073655.
- Stock, J. R. & Zinszer, P. H. (1987). The industrial purchase decision for professional services. *Journal of Business Research*, 15(1), 1–16. doi: 10.1016/0148-2963(87)90014-2
- Susskind, R. E. (2010). *The end of lawyers?: Rethinking the nature of legal services*. Oxford, UK: Oxford University Press. ISBN: 978-0199593613.
- Tanner, J. F. (1998). User's role in the purchase: their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase. *Journal of Business Industrial Marketing*, 13(6), 479–491. doi: 10.1108/08858629810246805

- Tanner, J. F. & Castleberry, S. B. (1993). The participation model. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(3), 35–61. doi: 10.1300/J033v01n03_03
- TheClimateGroup. (2008). *Smart 2020: Enabling the low carbon economy in the information age*. The Climate Group. Hämtad från <https://www.theclimategroup.org/sites/default/files/archive/files/Smart2020Report.pdf>
- Unruh, G. & Kiron, D. (2017, 6 nov). *Digital transformation on purpose*. [Blogginlägg] MIT Sloan Management Review. Hämtad från <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. doi: 10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. ISBN: 978-91-7307-352-3.
- Vinnova. (2018). *Artificiell intelligens i svenskt näringsliv och samhälle: Analys av utveckling och potential*. (Vinnova Rapport VR 2018:08) Vinnova. ISBN: 978-91-97537-75-2.
- Wallén, G. (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144032665.
- Wick, B. (2015, 30 sep). *Seal and contract lifecycle management: Some perspective from gartner group*. [Blogginlägg]. Hämtad från <https://www.seal-software.com/blog/seal-and-contract-lifecycle-management-some-perspective-gartner-group>
- Yukdowsky, E. (2008). Artificial intelligence as a positive and negative factor in global risk. I N. Boström & M. M. Čirković (red.), *Global catastrophic risks* (s. 308–345). Oxford, UK: Oxford University Press.

A

Intervjumall

Förklara kontexten: vi gör ett kandidatarbete på Chalmers inriktad på kontrakts-
hantering och digitala innovationer, förklara vad vi syftar på med det samt berättar
att vi gör det i samarbete med Seal. Förklara vad/hur svaren kommer användas.

Tid: bekräfta möjlig tidsram.

Inspelning: bekräfta att vi får spela in intervjun och använda svaren för rapporten?

A.1 Frågor till befintliga kunder

- Vill du berätta om dig och din organisation?
- Hur ni hanterar kontrakt idag?
- Inköpsprocess:
 - Vill du berätta om hur det gick till när ni köpte in Seals verktyg?
 - Vilka/vad initierade inköpsprocessen?
 - Vilka funktioner/roller/beslutsfattare var involverade?
 - Vilka var de drivande krafterna vid inköpet?
 - Fanns några hinder/motstånd vid inköpet?
 - * På chefs- och användarnivå?
 - * Behövdes tidigare referenser?
 - * Upplevde ni några risker?
 - Varför valde ni just Seals verktyg?
 - * Tittade ni på andra liknande produkter?
 - Vilka tester av systemet genomfördes inför inköpet?
 - Var det viktigt att företaget hade möjlighet att fortsätta utveckla produkten i framtiden?
- Implementering:

- Vilka utmaningar fanns vid implementering av systemet?
 - * Trösklar?
 - * Investeringar?
 - * Tid?
 - * Kompetens?
- Har inköpet motsvarat era förväntningar?
- Vilka är verktygens användningsområde/värde?
- Vilka funktioner inom organisationen använder verktyget?
- Framtid:
 - Tror du att ni kommer förändra er hantering av kontrakt snart igen?
 - Vad tror du om framtiden för kontraktshantering?
 - * För AI-baserad automatisering av analys av kontrakt inom din organisation/generellt på marknaden?
 - Hur lång tid tror du övergången tar?
 - Finns någon annan teknik du tror kommer ta över?
- Finns det någon mer inom er organisation som du tycker att vi borde kontakta?

A.2 Frågor till potentiella kunder

A.2.1 Jurister

- Nuläge:
 - Vill du berätta om dig och din organisation?
 - Hur ser er hantering av kontrakt ut idag?
 - Ser du några fördelar/nackdelar med hur det görs idag?
 - Har ni gjort någon förändring av hanteringen senaste åren?
 - Hur bra koll finns på avtalets innehåll?
 - Hur viktigt är det att ha exakt koll på alla avtal som finns inom organisationen?
 - Hur komplexa är arbetsuppgifterna?
 - Tror du att liknande bolag på marknaden skiljer sig på något sätt?
 - * Är det viktigt vad konkurrenter gör?
 - Hur ser inköpsprocessen ut?
 - * Vilka/vad initierar inköpsprocessen?

- * Vilka funktioner/roller/beslutsfattare är vara involverade?
- * Vilka är de vanligaste drivande krafterna vid inköp?
- * Vilka är de vanligaste hindren vid inköp?
- * Är det lätt/svårt att få igenom ett köpbeslut?
- * Är det att ni får hjälp med implementering?
- * Är det viktigt är det med use-cases?
- Vad är din/juridikavdelningens/organisationens inställning till ny teknik/AI?
- Vad är din/juridikavdelningens/organisationens inställning till verktyg för automatisk analys av kontrakt (AI-baserad automatisering av analys av kontrakt)?
 - * Är det något du tittat på att köpa in?
 - * Är det något du är medvetna om som ett alternativ på marknaden?
 - * Tror du att din organisation har behov av detta?
 - * Vad ser du för användningsområden/värde i sådant verktyg?
 - * Vad ser du för risker och osäkerheter kring ett sådant verktyg?
 - * Vilka kompetenser tror du krävs för att använda ett sådant system?
 - Besitter du/jurister/organisationen dem?
 - * Vad krävs för att ni ska välja att köpa in ett sånt här system?
- Tidigare:
 - Har ni ändrat arbetsprocessen tidigare?
 - Har ni upplevt någon förändring i utbud eller efterfrågan på marknaden?
 - Hur arbetar ni med externa jurister, anlitas juristfirmor?
 - * Hur stor påverkan har de på era processer?
 - * Hur stor påverkan har de på era systemval?
- Framtid:
 - Tror du att ni kommer förändra er hantering av kontrakt snart igen?
 - Vad tror du om framtiden för kontraktshantering?
 - * För AI-baserad automatisering av analys av kontrakt inom din organisation/generellt på marknaden?
 - Hur lång tid tror du övergången tar?
 - Finns någon annan teknik du tror kommer ta över?
- Finns det någon mer inom er organisation som du tycker att vi borde kontakta?

A.2.2 Inköpsansvariga

- Nuläge:
 - Vill du berätta om dig och din organisation?
 - Hur ser er hantering av kontrakt ut idag?
 - Ser du några fördelar/nackdelar med hur det görs idag?
 - Har ni gjort någon förändring av hanteringen senaste åren?
 - Hur ser inköpsprocessen ut?
 - * Vilka/vad initierar inköpsprocessen?
 - * Vilka funktioner/roller/beslutsfattare är vara involverade?
 - * Vilka är de vanligaste drivande krafterna vid inköp?
 - * Vilka är de vanligaste hindren vid inköp?
 - * Vad har ni för krav på systemen ni köper in?
 - * Vad har ni för krav på leverantörer ni köper in system från?
 - * Hur hittar / analyserar ni marknadens olika leverantörer?
 - * Vilka / vad skulle kunna hindra ett inköp?
 - Vad är din/inköpvadavdelningens/organisationens inställning till ny teknik/AI?
 - Vad är din/inköpvadavdelningens/organisationens inställning till verktyg för automatisk analys av kontrakt (AI-baserad automatisering av analys av kontrakt)?
 - * Är det något du tittat på att köpa in?
 - * Är det något du är medvetna om som ett alternativ på marknaden?
 - * Vad skulle du se för värde i att implementera ett sådant system?
 - Besitter du/jurister/organisationen dem?
 - * Vad krävs för att ni ska välja att köpa in ett sånt här system?
 - Tror du att liknande på marknaden skiljer sig på något sätt?
 - * Är det viktigt vad konkurrenter gör?
 - Har du upplevt någon förändring i utbud eller efterfrågan på marknaden?
- Framtid:
 - Vad tror du om framtiden för kontraktshantering?
 - * För AI-baserad automatisering av analys av kontrakt inom din organisation/generellt på marknaden?
 - Hur lång tid tror du övergången tar?
 - Finns någon annan teknik du tror kommer ta över?
- Finns det någon mer inom er organisation som du tycker att vi borde kontakta?

A.3 Frågor till säljande företag

- Vill du berätta om dig och din organisation?
- Hur fungerar ert verktyg/produkt/affärsidé?
- Vad för slags kunder har ni på den svenska marknaden?
 - På andra marknader?
 - Hur många kunder?
- Vart vänder ni er när ni ska presentera/sälja ert verktyg/produkt?
- Hur tycker du marknaden ser ut med avseende på leverantörer, finns det många aktörer?
- Vilka utmaningar, hinder och motstånd ser du?
- Var befinner dig den svenska marknaden för kontraktshantering idag?
- Hur har utvecklingen för kontraktshantering sett ut de senaste åren?
 - Har det skett någon förändring?
- Vart tror du marknaden är påväg?
- Vad tror du om framtiden för AI inom kontraktshantering?
- Finns det någon mer inom er organisation som du tycker att vi borde kontakta?