

IT skapar affärsvärde:

Vet säljarna av IT-system hur?

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i informatik

Framlagd: April, 2008

Författare: Johannes Johansson
Peter Gertsson

Handledare: Claus Persson
Examinatorer: Agneta Olerup, Erik Wallin

Abstrakt

- Titel: IT skapar affärsvärde: Vet säljarna av IT-system hur?
- Författare: Johannes Johansson
Peter Gertsson
- Utgivare: Institutionen för informatik
- Handledare: Claus Persson
- Examinatorer: Agneta Olerup och Erik Wallin
- Publiceringsår: 2008
- Uppsattstyp: Kandidatuppsats
- Språk: Svenska
- Nyckelord: IT, IT-system, IT-företag, affärsvärde, kunskap, säljare, kundnytta
- Abstrakt: Idag investerar många organisationer flera miljarder på IT-lösningar i önskan att deras IT-investering ska resultera i ökat affärsvärde. Genom en gjord litteraturstudie om hur dessa IT-investeringar skapar affärsvärde fann vi att ett mindre utforskat område är det stadiet som föregår själva IT-investeringen, alltså skedet där IT-företag säljer in IT-lösningen till en organisation. Vi ansåg det därför intressant att undersöka, ur ett företagsperspektiv, om säljarna i IT-företagen vet hur en IT-investering kan skapa affärsvärde. Detta eftersom att IT-företag som säljer produkter och tjänster vill att deras säljare ska kunna skapa och bidra till ökad kundnytta. För att uppnå uppsatsens syfte har vi analyserat vilken kunskap säljarna i en viss IT-företagsdomän har om utvalda teorier som pekar på viktiga villkor för att IT ska generera affärsvärde. Genom att skapa ett analytiskt ramverk och göra en kvalitativ studie där vi utförde intervjuundersökningar, har vi erhållit empiriska data från tre stycken säljare från olika IT-företag verksamma i Malmöregionen. Undersökningen resulterade i, att vi fann samband mellan säljarnas kunskap och de teoretiska villkor vi använt oss av i vårt ramverk. Resultaten tyder på, att säljarnas kunskaper om villkoren varierade i sin karaktär. Dock har vi genom analysen funnit att IT-företagens säljare vet hur en IT-investering kan skapa affärsvärde, och på grund av att säljarna besitter denna kunskap bidrar de också till ökad kundnytta för IT-företagen.
-

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMMOMRÅDE	1
1.3 SYFTE OCH MÅLGRUPP	2
1.4 FRÅGESTÄLLNING	2
1.5 AVGRÄNSNINGAR	2
1.6 BEGREPP OCH DEFINITIONER	3
1.6.1 Affärsvärde	3
2 TEORI	4
2.1 KUNSKAP	4
2.2 HUR IT SKAPAR AFFÄRSVÄRDE	4
2.2.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	5
2.2.2 Strategisk anpassning	6
2.2.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	7
2.2.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren	8
2.2.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)	9
2.3 SAMMANFATTNING OCH ANALYTISKT RAMVERK	10
3 METOD	12
3.1 METODANSATS	12
3.2 UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
3.2.1 Litteraturgranskning	13
3.2.2 Databasinsamling	13
3.2.3 Analys av insamlad data	14
3.2.4 Urval av respondenter	14
3.3 STUDIENS VALIDITET	15
4. EMPIRI	16
4.1 INTERVJU ETT	16
4.1.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	16
4.1.2 Strategisk anpassning	16
4.1.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	17
4.1.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren	17
4.1.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)	17
4.2 INTERVJU TVÅ	17
4.2.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	17
4.2.2 Strategisk anpassning	18
4.2.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	18

4.2.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren	18
4.2.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)	19
4.3 INTERVJU TRE	19
4.3.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	19
4.3.2 Strategisk anpassning	20
4.3.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	20
4.3.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren	20
4.2.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)	21
5 ANALYS AV EMPIRI	22
5.1 KORREKT IT-ANVÄNDNING OCH KUNDENS ARBETSUPPGIFTER	22
5.2 STRATEGISK ANPASSNING	23
5.3 KUNDENS IT-LEDNING OCH KVALITATIVA TILLGÅNGAR	23
5.4 IT:NS KVALITET OCH ATT INVOLVERA ANVÄNDAREN	24
5.5 KUNDENS RÅMATERIAL	25
5.6 SAMMANFATTNING	27
6 DISKUSSION OCH SLUTSATS	28
6.1 DISKUSSION	28
6.2 SLUTSATS	29
6.3 EGNA REFLEKTIONER	29
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	30
BILAGA 1	31
INTERVJUGUIDE	31
BILAGA 2	32
TRANSKRIPTION - INTERVJU 1	32
BILAGA 3	35
TRANSKRIPTION – INTERVJU 2	35
BILAGA 4	38
TRANSKRIPTION – INTERVJU 3	38
REFERENSER	41

Figurer och tabeller

Figur 2.1 – Hur IT skapar affärsvärde	5
Figur 2.2 – Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	6
Figur 2.3 – Strategisk anpassning	7
Figur 2.4 – Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	8
Figur 2.5 – IT:ns kvalitet, och att involvera användaren	9
Figur 2.6 – Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)	10
Tabell 2.1 – Analytiskt ramverk	11
Tabell 5.1 – Sammanfattning av analysen	27

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I takt med att organisationer började spendera mer och mer pengar på informationsteknologi (IT) utan att kunna bevisa effekten av investeringen, började forskare att undersöka och försöka bevisa fördelar med investeringar i IT (Soh & Markus, 1995). Många resultat från IT-investeringarna talade för positiva effekter, men det fanns stora variationer mellan organisationer. Vissa organisationer investerade enorma summor på IT med lite fördelar som resultat, medan andra organisationer med liknande investeringar lyckades i allra högsta grad (Brynjolfsson & Hitt, 1998). Då forskare förstod att IT-investeringar har en lönsamhetspotential, har den centrala forskningsfrågan övergått till att vara: hur kan vi bäst använda IT? (Brynjolfsson & Hitt, 1998). För att besvara den frågan har forskare presenterat teoretiska modeller för att visa på resultatet av investeringarna i IT. Soh och Markus (1995) har i sin studie, *How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis*, genomfört undersökningar på vissa av teorierna och kommit fram till en egen processmodell som beskriver hur, när och varför IT-investeringar resulterar i affärsvärde.

Fortfarande investerar fler och fler organisationer i IT-lösningar för att öka konkurrenskraften. Organisationer världen över spenderar varje år omkring 2000 miljarder dollar (Freedman 2003, refererad i Abrahamsson 2004) på IT med önskan att IT ska förbättra organisationens affärsvärde. I dagens ekonomi bestäms affärsvärde till stor del av produktkvalitet, lämplighet, specialanpassningar etc. (Brynjolfsson & Hitt 1998) i syfte att minska de egna kostnaderna, öka produktiviteten och användbarheten eller förbättra kommunikationen i organisationen. Antingen tar organisationerna själva kontakt med IT-företag för att köpa en IT-lösning, men ofta förfogar organisationen inte över kunskapen som krävs för att köpa rätt IT-lösning. Därför kan också IT-företagen direkt kontakta organisationer för att erbjuda IT-lösningar som kan tillfredsställa organisationens behov. För att veta hur affärsvärde skapas genom IT-investeringar bör därför både köpare och säljare besitta kunskap om relevanta teoretiska modeller avseende affärsvärde.

1.2 Probleområde

Eftersom det redan finns befintlig forskning, till exempel liknande Soh och Markus (1995) studie, kommer uppsatsen att belysa det mindre efterforska stadiet som föregår en IT-investering. Alltså skedet där IT-företag säljer in IT-lösningen till en organisation. Att känna till Soh och Markus processmodell om hur, när och varför IT-investeringar omvandlas till affärsvärde är betydelsefullt, eftersom säljarna måste kunna sälja in företagets IT-lösningar till sina kunder. Därför bör det vara av vikt för IT-företag att i praktiken tillämpa ovanstående processmodell, eller andra teorier, för att förstå hur IT-lösningar kan skapa affärsvärde för organisationer. När en säljare inom

IT-företag ska motivera varför kunden ska välja IT-företagets IT-lösningar kan teorierna som artikeln behandlar användas av säljarna ur motiveringssynpunkt.

1.3 Syfte och målgrupp

Syftet med studien är att bidra med kunskap om IT-företagens säljare besitter kunskap om hur IT skapar affärsvärde för ett kundföretag. Teorierna i Soh och Markus (1995) studie belyser viktiga villkor för att IT ska kunna generera affärsvärde, och med utgångspunkt från dessa kriterier vill vi ur ett företagsperspektiv undersöka om säljarnas metoder bygger på relevant kunskap för att motivera affärsvärde genom IT.

Uppsatsens målgrupp blir således IT-företag som säljer produkter och tjänster och vill att deras säljare ska skapa och bidra till ökad kundnytta.

1.4 Frågeställning

För att uppfylla uppsatsens syfte lyder den primära frågeställningen enligt följande:

Vilken kunskap har IT-företagens säljare om hur IT skapar affärsvärde för ett kundföretag?

Med utgångspunkt från frågeställningen avser vi göra en undersökning där vi inledningsvis teoretiskt belyser viktiga villkor för sambandet mellan IT-investeringar och affärsvärde. Utifrån vårt empiriska undersökningresultat tänker vi därefter följa upp ifall säljarna innehar relevant kunskap om detta samband.

1.5 Avgränsningar

I studien avgränsar vi oss från alla stadier efter stadiet där IT-företag kommer i kontakt med kunden. Vi kommer alltså inte att analysera hur till exempel designen eller implementeringen av IT går till.

Undersökningen avgränsar vi även till att endast undersöka en viss typ av IT-företag. Företagen har gemensamt att de arbetar med klientinfrastrukturer och verkar i Malmöregionen. Med en sådan avgränsning får vi kunskap om hur en viss domän av företag motiverar värde med IT och till följd därav lämnar vi öppet för andra att kanske undersöka ett annat område. Under avsnittet *urval av respondenter*, se kapitel 3.2.4, redogörs mer utförligt för valet av domän.

Vi avgränsar även vår studie från att använda fler teorier, som behandlar ämnet IT i förhållande till affärsvärde, än teorierna som forskarna Soh och Markus (1995) presenterar i sin artikel. Detta

eftersom att vi anser de vara tillräckliga för att uppfylla uppsatsens syfte men också för att teorierna täcker andra teorier som vi genom litteraturgranskningen kommit i kontakt med.

Vi har valt att avgränsa oss till att bara se till säljarnas kunskap om de specifika teorierna som beskrivs i uppsatsens teorikapitel. Därmed kommer vi inte att försöka studera om säljarna besitter någon form av kompetens för att använda denna kunskap.

1.6 Begrepp och definitioner

1.6.1 Affärsvärde

Begreppet *affärsvärde* i uppsatsen är det samma som Soh och Markus (1995) presenterar som *ökad organisatorisk prestanda*, vilket avser både finansiella och icke-finansiella prestationer. Ökade finansiella prestationer kan till exempel vara att minska de egna kostnaderna eller att öka produktionen. Affärsvärde i form av icke-finansiella prestationer kan vara att öka användbarheten hos ett system eller att kommunikationen mellan och inom organisationen blir bättre.

2 Teori

I detta kapitel beskrivs de teoretiska modeller som belyser relationen mellan IT och affärsvärde, men även uppsatsens syn på kunskap redogörs också för här. Teoriernas rubriker är samma som rubrikerna som återfinns i empirin och analysen för att förenkla och förtydliga uppsatsens röda tråd. I slutet av kapitlet presenteras ett ramverk som i senare kapitel kommer att användas för att analysera det empiriska materialet för att besvara uppsatsens frågeställning om vilken kunskap IT-företagens säljare har om hur IT skapar affärsvärde?

2.1 Kunskap

Det vi ämnar undersöka genom uppsatsens frågeställning är ifall säljarna i IT-företagen besitter relevant kunskap om hur IT skapar affärsvärde. Kunskap studerades redan i den grekiska antiken och det var Platon som frågade sig vad kunskap egentligen är. Platons analys av begreppet kunskap har lett till följande tre kriterier, enligt Gustavsson (2000), måste vara uppfyllda för att en person ska kunna sägas besitta kunskap:

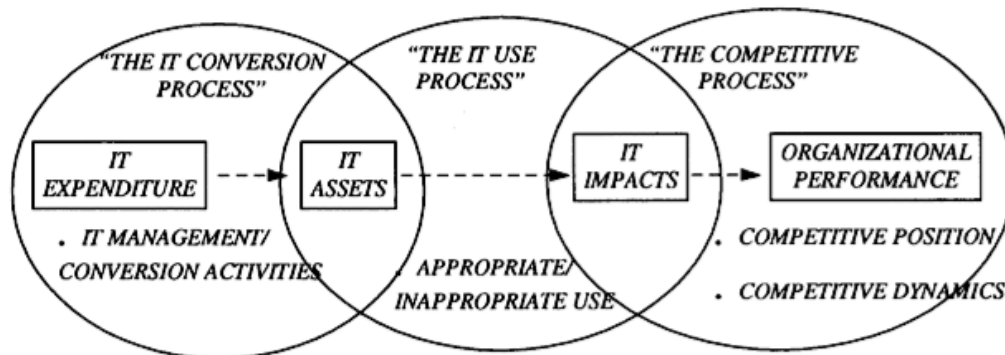
1. Att påståendet i fråga *ska vara sant*
2. Att en person *håller* påståendet för sant
3. Att personen har *goda grunder* för att anse att påståendet är sant

För att vi ska ha möjlighet att undersöka säljarnas kunskap gentemot några sorts kriterier har vi valt att använda ovanstående tre punkter och därmed måste alltså villkoret från teorin vara sant, säljaren tro att villkoret är sant och att säljaren har goda grunder för att tro på att villkoret är sant. I slutet av kapitlet presenterar vi en beskrivning om hur dessa kriterier tillsammans med övrig teori, se nedan, kommer att användas.

2.2 Hur IT skapar affärsvärde

Soh och Markus (1995) behandlar hur IT skapar affärsvärde, i form av en processmodell om relationen mellan IT-investeringar och affärsvärde. Alltså en modell som förklarar hur, när och varför IT-investeringar omvandlas till affärsvärde. Modellen fångar de viktiga elementen för att transformera IT-investeringar till affärsvärde. Processen som beskrivs sker enligt följande: organisationer investerar i IT, rätt investerad IT leder till att organisationer erhåller IT-tillgångar. Kvalitativa IT-tillgångar kombinerade med korrekt användande ger positiva IT-effekter. Positiva IT-effekter leder i sin tur till affärsvärde. Viktigt att tänka på är enligt Soh och Markus (1995) att varje element i processen beskriver nödvändiga villkor för transformeringen men att villkoren

kanske inte är tillräckliga, och även att användaren är medveten om att villkoren inte till hundra procent är säkra. Det som vi i uppsatsens empiriska studie ämnar se närmare på är ifall dessa villkor, som beskrivs ovan, finns med i säljarnas kunskapsbank och om IT-företagens säljare i så fall också använder kunskapen om villkoren. Nedan visas processmodellen:



Figur 2.1 – Hur IT skapar affärsvärde
(Soh & Markus, 1995, s. 37)

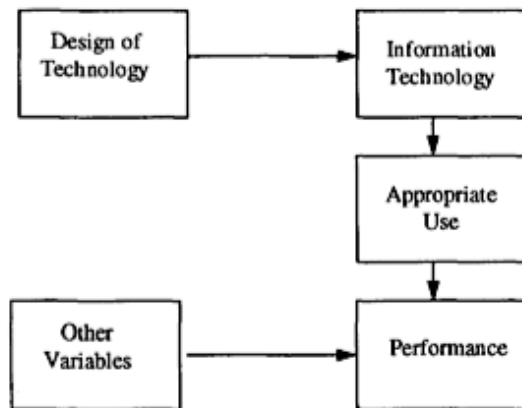
För att komma fram till sin processmodell i artikeln använder sig Soh och Markus (1995) av fem stycken olika teoretiska modeller som behandlar relationen mellan IT och affärsvärde. Modellerna som författarna refererar till presenteras nedan:

2.2.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter

Lucas (1993) presenterar två villkor som leder till ökat affärsvärde, som är beroende av varandra. Första villkoret är att designa IT på ett sätt som effektivt hjälper organisationen med dess arbetsuppgifter. Effektiv IT-design är emellertid inte tillräckligt för att öka affärsvärdet, utan IT:n måste även användas på ett korrekt sätt. Därför förklarar det andra villkoret att organisationen måste använda teknologin på ett korrekt sätt. Det finns även andra faktorer som kan påverka en organisations affärsvärde, till exempel hur andra organisationer reagerar på förändringarna som gjorts i organisation med IT-implementeringen etc. Lucas (1993) hävdar dock att det framför allt är effektivare IT som är anpassat mot organisationens arbetsuppgifter, tillsammans med korrekt användning, som skapar affärsvärde. Det är dessa två villkor, korrekt användning av IT och organisationens arbetsuppgifter, från Lucas teori som vi kommer att undersöka ifall säljarna besitter kunskap om.

Lucas (1993) modell kan delas in i två undermodeller. I första modellen förklaras hur IT ska användas utifrån teknologin som valts, designen ligger som grund för hur IT kan och ska användas. I andra undermodellen förs korrekt IT-användning vidare för att kontrollera om korrekt IT-användning påverkar prestationerna i organisationen. Dock påverkas prestationerna även av andra

variabler, som till exempel förändringar som görs i samband med en IT-implementering. Om IT används på ett korrekt sätt, och är IT-lösningen designad för organisationens uppgifter, kommer det generera i ett starkare affärsvärde (Lucas, 1993).

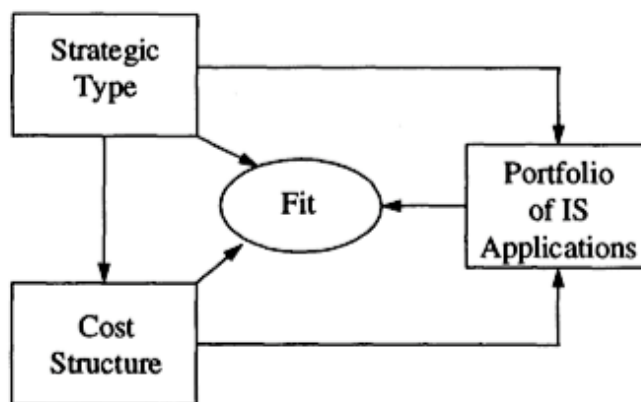


Figur 2.2 – Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter
(Lucas, 1993, refererad i Soh & Markus, 1995, s. 34)

2.2.2 Strategisk anpassning

Grabowski och Lee (1993) fokuserar på hur organisationens strategi, kostnadsstrategi och IS applikationsutbud passar ihop. En strategisk anpassning av dessa tre faktorer är nödvändigt för att IT ska kunna skapa affärsvärde. Eftersom konkurrerande företag enkelt kan köpa och imitera företagets IS applikationer är det därför viktigt att företaget har gjort en strategisk anpassning av andra faktorer som står emot sådana hot. Eftersom det är väsentligt att det görs en anpassning på fler variabler än på IS applikationerna som ska säljas in (Grabowski och Lee, 1993), ser vi det som absolut att ta reda på om IT-företagens säljare har insikt i denna teori.

Modellen, i figur 2.3, visar att faktorerna i organisationen skall anpassas gentemot varandra i en organisation. De olika beståndsdelarna påverkas av varandra och hjälper alla till att skapa en strategisk anpassning. Störst påverkan har organisationens strategi. Som påverkar både kostnadsstrukturen och IS applikationsutbudet. Kostnadsstrukturen är anpassad efter hur strategin i organisationen är planerad, men hjälper således till att påverka applikationsutbudet av IS. Alla tre faktorer vävs sedan samman i en organisatorisk anpassning.



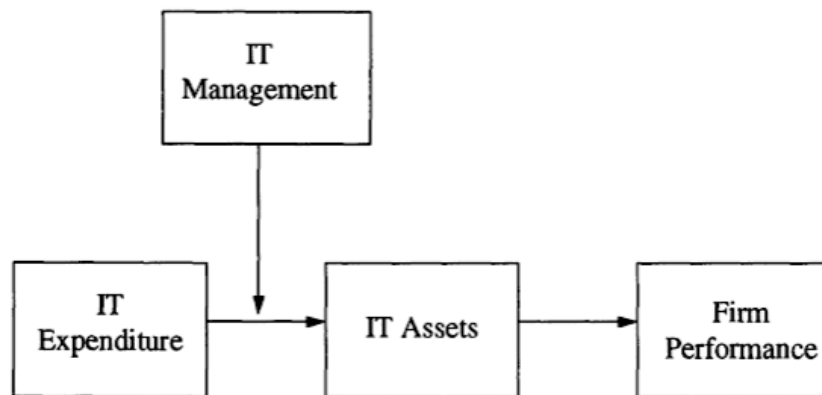
Figur 2.3 – Strategisk anpassning
(Grabowski & Lee 1993, refererad i Soh & Markus 1995, s. 33)

2.2.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar

För att skapa ett begrepp som kan reflektera affärsvärde föreslår Markus och Soh (1993) ett element som presenteras som IT-tillgångar. Det är en mellanliggande konsekvens mellan IT-investeringar och affärsvärde. Tillsammans med IT-infrastruktur (inkluderat mjuk infrastruktur såsom expertis och erfarenhet) och en samling av applikationer, är IT-tillgångar beskrivet som ett resultat av en omvandlingsprocess där IT-investeringar är ett nödvändigt, men inte tillräckligt, villkor för att öka affärsvärdet. Markus och Soh modell förklarar hur IT-investeringar kan leda till IT-tillgångar och hur IT-tillgångarna kan resultera i ökat affärsvärde med hjälp av IT-ledningen.

Markus och Soh (1993) hävdar att, IT-investeringarna påverkas av IT-ledningens skötsel av IT:n, ifall investeringen i IT ska bli till en IT-tillgång eller inte. Det är inte direkt IT-investeringarna som leder till finansiella och icke-finansiella resultat, eftersom investeringarna kan gå till spillo genom dåligt interna styrda processer, som till exempel att ledningen misslyckas i att välja rätt IT för att bedriva verksamheten eller misslyckanden i att använda IT:n effektivt. Affärsvärde skapas sedan när användarna i en organisation kan använda IT-tillgångarna som finns till förfogande i sitt arbete. Därför är det av största värde att IT-ledningen tar hand om IT-investeringen och ser till att IT:n kan brukas på bästa sätt. Det är även därför som säljarna av IT-system bör besitta vetenskapen om vikten av att informera IT-ledningen om detta, men även vikten av att IT-ledningen involveras så de tidigt kan lära sig använda IT:n effektivt. (Markus & Soh, 1993) Därmed, i uppsatsens empiriska undersökning, kommer vi att granska säljarnas kunskap om detta är fallet.

Modellen beskriver hur IT-tillgångar skapas och senare blir till affärsvärde. Första steget i modellen visar införseln av IT i organisationen, genom IT-utgifter. I steg ett är det viktigt att IT-ledningen är väl involverad och tar beslut som kommer att leda till, att IT:n blir till en tillgång för organisationens uppgifter. IT-tillgångarna som skapats kommer att, ifall de används rätt, leda till ökat affärsvärdet.



Figur 2.4 – Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar
(Markus & Soh 1993, refererad i Soh & Markus 1995, s. 33)

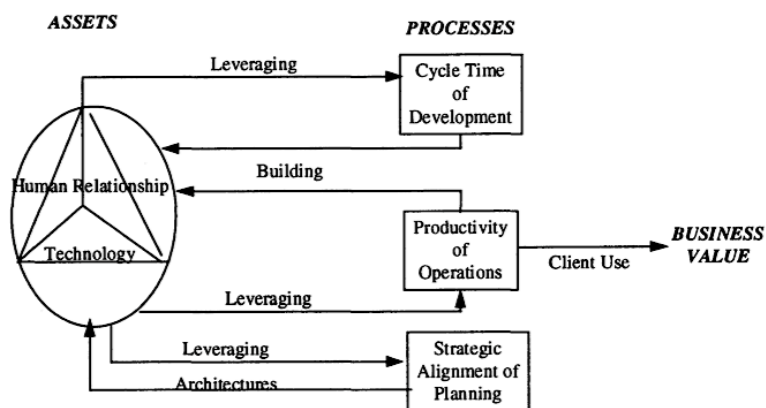
Att tänka på i Markus och Soh (1993) modell är att IT-tillgångar inte har någon nödvändig koppling till affärsvärdet, eftersom sakkunskap och infrastruktur inte har några direkta prestationsresultat. En annan viktig beståndsdel som kan påverka ifall affärsvärdet ökar på grund av en IT-investering är strukturella faktorer som till exempel organisationens storlek och beroende på typen av företag (Soh & Markus, 1995). Ökat affärsvärde förekommer som vanligare vid implementering av IT i tjänsteföretag än i tillverkningsföretag (Markus & Soh, 1993). Detta är dock inget som vi i vår studie kommer att gå närmare in på och undersöka, eftersom det inte har lika stor betydelse för uppsatsens frågeställning som villkoren angående IT-ledningen.

2.2.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren

Beth, Goodhue, och Ross (1994) har vidareutvecklat Markus och Soh (1993) syn på IT-tillgångar som nödvändiga villkor för att skapa affärsvärde. Beth, Goodhue, och Ross (1994) hävdar att, IT-tillgångar består av teknologi, personal och förhållandet mellan informationssystem och användare. IT-tillgångarna påverkar sedan tre stycken kritiska processer som i sin tur förbättrar utvecklingen, verksamheten och planeringen för att öka effektiviteten.

I modellen argumenterar Beth, Goodhue, och Ross (1994) för att kvalitativa IT-tillgångar är nödvändiga för förbättringar i utvecklingstiden, verksamhetsproduktionen och IT-planeringen. Detta eftersom produktionsförluster kan reducera effektiviteten av dessa mellanliggande resultat. Modellen tar upp två viktiga faktorer, tillgångar och processer, som om de används korrekt leder till ett ökat affärsvärde för organisationen. Tillgångarna som belyses i modellen är teknologi och personliga relationer. Det finns tre olika processer som modellen anser är viktiga för utvecklingen. Den första är tiden det tar för utvecklingsprojektet, den andra är hur produktivt arbetet flyter och den tredje processen är strategiska planeringen. Modellen består också av en tydlig iterativ loop i varje affärsprocess som gör det möjligt att förbättra kvaliteten på IT-tillgångarna ifall organisationen åtar sig nya krav. Till exempel för att förbättra utvecklingstiden kanske nyanställningar är nödvändigt.

Resultatet av utvecklingen ska sedan leda till ett ökat affärsvärde genom att IT:n anpassas efter användarna som ska använda IT-lösningen och deras arbetsuppgifter (Beth, Goodhue, & Ross, 1994, i Soh & Markus, 1995). Eftersom det inte går att skapa affärsvärde genom IT om inte användarna involveras och IT:n anpassas efter deras uppgifter, kommer det i uppsatsens undersökning att undersökas ifall säljarna besitter kunskap om vikten av att involvera användarna i utvecklingen. Vilket som tydligt kan ses i modellen nedan, är att det är användarnas användande som är det sista viktiga elementet för att IT ska generera affärsvärde. Av den orsaken att IT:ns kvalitet ligger till grund för utvecklingen och är den faktor som påverkar utvecklingen i denna teori, kommer även kvaliteten på IT:n att vara ett villkor som vi tar med oss från Beth, Goodhue och Ross (1994).



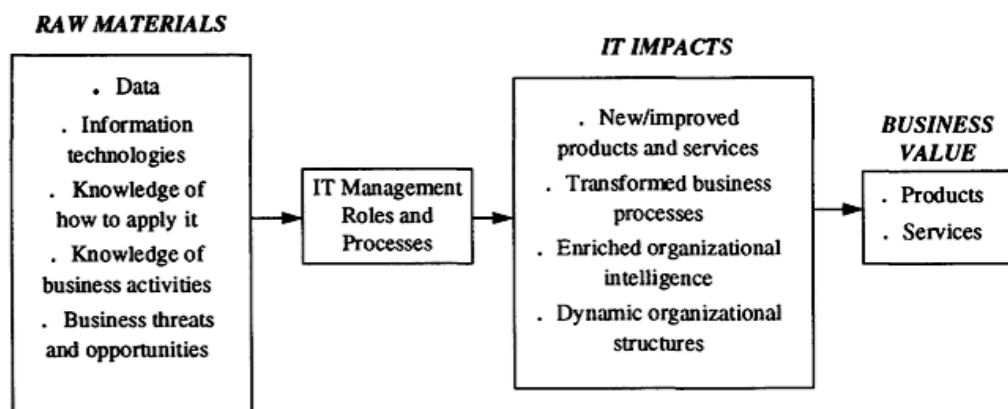
Figur 2.5 – IT:ns kvalitet, och att involvera användaren
(Beath, Goodhue & Ross 1994, refererad i Soh & Markus 1995, s. 34)

2.2.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)

Sambamurtys och Zmuds (1994) modell, se figur 2.6, belyser fyra olika saker som IT påverkar; nya/förbättrade produkter och tjänster, ändrade affärsprocesser, förhöjd organisatorisk intelligens och mer dynamiska organisations strukturer. Råmaterial (teknologi, kunskap och data) är nödvändigt för att skapa påverkan genom IT. IT-påverkan i sin tur är nödvändigt för affärsvärde. Mer nya/förbättrade produkter och tjänster, förändringar av affärsprocessen, leder till större affärsvärde genom förtjänster och ökat bolagsvärde.

Modellen visar också att det finns samband mellan IT-ledningens kompetens och påverkan av IT på en organisations affärsvärde. Eftersom vi redan involverat villkoren om *IT-ledningen* i Markus och Sohns (1993) teori ovan, se 2.2.3, kommer vi inte närmre nämna IT-ledningen som en viktig faktor i denna teori mer än att större kompetens från IT-ledningen leder till än mer effektiv påverkan av IT (Sambamurthy & Zmud, 1994). Emellertid är det första komponenten som vi kommer att använda oss av i empiriundersökningen. Första komponenten som ligger till grund för att affärsvärde ska kunna skapas är kundens råmaterial som ska föras in i en organisation i form av data, IT, kunskap om applicering, kunskap om affärsverksamheten och hot och möjligheter. Nä-

ta komponent är IT-påverkan, men däremellan är det en förändringsprocess, av råmaterialet, ledd av IT-ledningen. IT-ledningens arbete och kompetens leder sedan fram till olika faktorer som påverkas av IT. Faktorerna är nya/förbättrade produkter och tjänster, förändrade affärsprocesser, ökad organisatorisk intelligens, en dynamisk organisations struktur. Påverkan som faktorerna har på organisationen länkas sedan samman med affärsvärde, vilket är den sista komponenten. (Sambamurthy & Zmud, 1994)



Figur 2.6 – Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)
(Sambamurthy & Zmud 1994, refererad i Soh & Markus 1995, s. 34)

2.3 Sammanfattning och analytiskt ramverk

De teoretiska modellerna ovan skiljer sig åt inte bara genom deras koncept och definitioner, utan även genom relationerna mellan koncepten i modellerna. Även anträffas vissa delar i teorierna som länkar samman dem med varandra och blir återkommande, men med olika angripningar. Vissa av teorierna kopplar tydligt till affärsvärde, medan andra endast kopplar mot själva prestationsförändringen som IT skapar i en organisation. Teorierna visar direkt eller indirekt hur affärsvärde kan skapas med hjälp av IT och andra faktorer. För att få en klarare bild av teoriernas villkor och vad uppfyllda sådana leder till, presenterar vi på nästa sida en sammanfattning. Uppsatsens empiriska intervjufrågor utgår från sammanfattningen men den kommer framför allt att användas som ett ramverk för att senare kunna analysera det empiriska materialet.

Tabell 2.1 – Analytiskt ramverk

	Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	Strategisk anpassning	Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	IT:ns kvalitet och att involvera användaren	Kundens råmaterial
Villkor för att IT ska generera resultat	IT måste designas efter organisationens arbetsuppgifter, annars ingen korrekt IT-användning.	Organisationens strategi, kostnadsstruktur och applikationsutbudet av IS måste anpassas tillsammans.	IT-investeringen måste tas väl om hand av IT-ledningen för att kunna bli en kvalitativ IT-tillgång.	Hög kvalitet på IT-tillgångarna måste skapas för att verksamhetsprocesserna ska öka. Användarna måste involveras och IT:n anpassas efter deras uppgifter.	Råmaterial (data, IT, kunskap etc.) leder till IT-påverkningar, som tillsammans med IT-ledningens kompetens leder till IT-påverkan.
Resultat	Korrekt IT användning → Högre affärsvärde	Strategisk anpassning → Högre affärsvärde	Kvalitativa IT-tillgångar → Högre affärsvärde	Ökade verksamhetsprocesser och involverande av användare → Högre affärsvärde	IT-påverkan → Högre affärsvärde

De horisontella begreppen är elementen som vi ska utreda ifall IT-företagens säljare besitter kunskap om. Villkoren under varje element beskriver hur dessa begrepp skapar affärsvärde. Det är dessa villkor som vi har för avsikt att finna kunskap om genom undersökningen. Även teorin angående kunskap, se 2.1, har vi för avsikt att använda tillsammans med ramverket genom att på följande sätt gradera vilken grad av kunskap säljarna besitter:

- *Att villkoret om teorin är sant:* Detta första kriterie kommer vi inte att ta hänsyn till i analysen då det är något som vi presenterar, och eftersom det är taget från teorin får det därför anses som sant och trovärdigt.
- *Att säljaren håller villkoret sant:* Då detta är kriterie två för att kunskap ska kunna anses finnas hos säljaren kommer vi, om kriteriet uppfylls, i analysen att ge detta kriterie just nummer ”2” för att på enklaste sätt strukturera kriterierna.
- *Att säljaren har goda grunder för att hålla villkoret sant:* På liknande egenskap som för punkten ovan numreras tredje kriteriet för kunskap med nummer ”3”.
- Om säljaren inte har någon vetskap eller insikt i villkoret som vi belyser, kommer detta tillstånd att numreras med ”0”.

I kapitlet *Analys av empiri*, kapitel 5, kommer ramverket och punkterna ovan att användas som analytiskt ramverk.

3 Metod

I metodkapitlet redogörs för uppsatsens tillvägagångssätt. Metodval som gjorts under arbetets gång beskrivs och argumenteras för. Detta görs eftersom valen i tillvägagångssättet, enligt Backman (1998), måste kunna utvärderas för att resultatet i uppsatsen ska kunna replikeras och kontrolleras.

3.1 Metodansats

Enligt Jacobsen (2002) ska forskaren välja den forskningsmetod som bäst passar för studiens problemområde. Vi valde att använda oss av en metodansats i uppsatsen som handlar om att söka svar och skapa en förståelse för frågeställningen och problemområdet. Detta gjorde vi på grund av att en säljares kunskap är svår att mäta, och att vi därför bäst kan besvara frågeställningen genom att gå på djupet i undersökningen och tolka och avgöra vad som är relevant för just vårt problemområde. Vi har också använt oss av en induktiv ansats under forskningens gång, där insamlad data fått tala för sig själv och resultera i våra slutsatser.

3.2 Uppsatsens tillvägagångssätt

Efter en studie av artikeln *How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis* (Soh & Markus, 1995) uppkom uppsatsens preliminära problemområde där frågeställningen modifierats efterhand som nya kunskaper erhållits under litteraturgranskningen, vilket är vad som kännetecknar en kvalitativ studie enligt Backman (1998). Efter granskning av ytterligare omkringliggande teorier i ämnet, till exempel Mooney, Gurbaxani och Kraemer (1996), gjordes valet att endast fokusera på forskarna Soh och Markus artikel som huvudsaklig teoretisk referensram. Detta eftersom teorierna skapar en komplett bild över viktiga villkor som är nödvändiga för att IT ska generera affärsvärde. Därefter började arbetet med att granska modellerna mer ingående för att förtydliga och poängtera det relevanta i modellerna. Granskningen skedde genom att studera ursprungsartiklarna där modellerna är presenterade för att på så sätt öka förståelsen ytterligare, detta kändes viktigt för att senare kunna analysera empiriundersökningen med mer kunskap att förfoga över. Efter teorigranskningen skapades sedan ett analytiskt ramverk och en intervjuguide, där det sistnämnda sedermera användes för att göra en kvalitativ intervjuundersökning på totalt tre stycken personer inom IT-branschen. I analysen granskades respondenternas svar gentemot vårt analytiska ramverk som presenterats i teorin, varpå de mest relevanta resultaten sedan presenterats i uppsatsens slutsats.

3.2.1 Litteraturgranskning

Innan det faktiska forskningsarbetet påbörjas måste forskaren läsa på. Vilket är viktigt för att hitta brister och luckor i tidigare undersökningar som kan tydliggöra betydelsen av en tänkt frågeställning (Backman, 1998).

Studiens syfte uppkom i samband med att vi kom i kontakt med Soh och Markus (1995) artikel, där vi också erhöll referenser till andra forskningsrapporter inom området. Vid en litteraturgranskning av Soh och Markus artikel och referensartiklarna som presenteras där, fann vi en lucka i området för relationen mellan *IT och affärsvärde*. Till följd därav uppkom uppsatsens frågeställning, *besitter IT-företagens säljare relevant kunskap om hur IT skapar affärsvärde för ett kundföretag?*, och därmed kunde vi mer kritiskt söka vidare efter relevant information bland referenserna som behandlar eller tangerar studiens problemområde. Därutöver har vi bedrivit en kritisk iterativ litteratursökning för att hitta lämpliga angreppssätt för vår frågeställning och analys av empirin. Slutligen valde vi, efter noga övervägande, att enbart använda oss av de teorier som presenteras i Soh och Markus artikel som teoretisk referensram. Artikelnen är välanvänd inom forskningsområdet för IT och affärsvärde, och har använts av många forskare i undersökningar innan oss, till exempel av Davern och Kauffman (2000) som analyserar det möjliga värdet av IT-investeringar i olika situationer.

Litteraturen har, förutom att ge oss ett historiskt perspektiv och en teoretisk referensram, också utnyttjats som kunskap vid analysfasen men även som en vägvisare vid metodval. Själva litteratursökningen har genomförts med hjälp av Lunds universitets bibliotek och akademiska databaser för litteratursökning, men även uppsatsdatabasen Uppsatser.se har använts.

3.2.2 Databasinsamling

För att införskaffa relevanta data för uppsatsens frågeställningar genomförde vi uppsatsens empiriska undersökning i form av observationer. Observationer är ett samlingsnamn för alla metoder som innebär empirisk kontakt (Backman, 1998). Observationsformen som vi valt att använda är intervjuer och de utförs för att ta reda på om säljarna i IT-företagen besitter kunskap om de villkor som lyfts fram i teorin. Vilket sker utan att respondenterna på förhand blir insatta och medvetna om teorierna.

Semistrukturerade intervjufrågor valdes eftersom vi ville säkra att respondentens svar inte skulle bli begränsade, plus att vi vid behov skulle kunna ställa ytterliggare frågor. Detta kände vi var viktigt eftersom intervjuerna då kunde leda till mer detaljerade svar på ämnet och även introducera nya relevanta tankar (Oates, 2006). I vårt fall ledde valet av att använda semistrukturerade intervjufrågor till att våra respondenter tilläts att svara utanför frågornas ramar, och till följd därav erhöll vi än mer data som ytterliggare kunde styrka vissa av våra slutsatser. Likaså, genom att respondenten fick berätta mer än vad vi frågade om, erhöll vi värdefull information om vårt mindre undersökta problemområde som inte finns att tillgå i någon litteratur.

Intervjuguiden, se bilaga 1, fokuserar på det vitala i de teoretiska modeller som vi vill utforska säljarnas kunskap gentemot. Förutom frågor med förankring i teorin ställdes inledande frågor om till exempel personens bakgrund och den egna synen på affärsvärde. Vi gjorde på det sättet eftersom vi ville skapa oss en bättre bild av respondenten och för att respondenten också då fick börja med att svara på några enkla och inledande frågor. Intervjuerna genomförs över telefon och de inleddes med att vi förklarade lite om undersökningens syfte. För att helt och hållet kunna koncentrera oss på intervjun och undvika fel i våra anteckningar spelades intervjuerna in. När intervjuerna var genomförda transkriberades inspelningsmaterialet för efterföljande analys. Till vår hjälp, speciellt före och efter intervjuerna, har vi använt oss av Oates (2006) och Kvaales (1997) intervjukapitel för planerings- och transkriberingshjälp.

3.2.3 *Analys av insamlad data*

Av den orsaken att vår intervju är semistrukturerad, möjliggjordes det att respondenterna kunde berätta fritt utifrån våra frågor, vilket ledde till att svaren varierade till sin karaktär. Svaren blev ibland korta, men ofta beskrev respondenterna även mer än vad vi frågade om och därmed var det viktigt att göra korrekta tolkningar av vad som var viktigt för vår frågeställning. Detta gjordes genom att vi först, oberoende av varandra, tolkade intervju svaren för att sedan internt diskutera och utarbeta en gemensam tolkning.

Efter Oates (2006) rekommendationer kategoriserade vi sedan våra empiriska data efter tre stycken olika teman; *ickerelevant*, *generellt beskrivande* och *relevant*. Generellt beskrivande data är sådan information som redogör för vad respondenten arbetar med/som, vilken bakgrund personen i fråga har och så vidare. Denna information används i uppsatsen för att ge en bild om respondenterna, vidare valdes att enbart fokusera på data som ingick under temakategorin relevant. Eftersom att varje intervjufråga är ställd på ett sätt som direkt kopplar till om säljaren besitter kunskap i det avseende som vi vill undersöka, utifrån modellerna i teorin, var det sedan relativt enkelt att subkategorisera våra data. Därefter analyserade vi subkategorierna och försökte hitta mönster som kunde förknippas med det analytiska ramverket som presenteras i teorin, se 2.3.

3.2.4 *Urval av respondenter*

I en kvalitativ forskningsansats sker urvalet av försökspersoner i syfte att ge möjlighet till ökad förståelse och insikt (Backman, 1998). Då undersökningstiden var begränsad behövde vi bestämma oss för vilka, och hur många, intervju personer vi ansåg vara nödvändiga för att uppfylla studiens syfte. Även om respondenterna kontinuerlig under studien kan ändras för att bättre passa studiens syfte (Backman), ansåg vi att tiden för att iterativt ändra intervju personer var för begränsad. Därmed bedömde vi det viktigt att redan från början hitta lämpliga företag och respondenter för vår undersökning.

Eftersom det var oklart vilka företag och respondenter vi skulle använda oss av i observationen, skedde urvalet efter diskussion oss emellan genom ett så kallat bekvämlighetsurval. I och med att vi sedan tidigare hade en kontakt på ett IT-företag i Malmö, valde vi att använda kontakten, före-

taget och dess bransch i undersökningen. Genom bekvämlighetsurvalet fick vi alltså vår första respondent och domänen som vi sedermera riktade undersökningen mot. Då det första företaget var verksamt inom IT-branschen för klientinfrastrukturer blev det således det verksamhetsfältet som vi avgränsade oss mot.

Efter noga övervägande gjordes sedan valet att använda totalt tre stycken respondenter för undersökningen. Tre personer används för att få en uppfattning om säljarna av IT-system och för att studien ska kunna anses vara generellt övertygande inom den begränsade domänen av klientinfrastrukturföretag som undersökningen vänder sig mot i Malmöregionen.

För att sedan finna ytterligare två stycken respondenter gjordes en granskning av vilka konkurrenter vårt kontaktföretag hade. Med hänsyn därtill valde vi ut två stycken liknande företag inom samma domän, där en säljare kontaktades. IT-företagen och intervjupersonerna i uppsatsen är och förblir anonyma på grund av intervjupersonernas eget intresse, men även eftersom att företagen konkurrerar inom samma marknad.

3.3 Studiens validitet

Något som oroade oss om studiens äkthet var valet av att använda telefonintervjuer istället för att genomföra intervjuerna på plats hos respondenten. Detta eftersom det då inte går att avläsa icke-verbal kommunikation i form av fysiska reaktioner från respondenten (Oates, 2006). Dock tror vi att vi lyckats undvika en del av riskerna med att göra undersökningen över telefon genom att vi medvetet valde att försöka undersöka säljarnas kunskap och inte deras kompetens om relationen mellan IT och affärsvärde. Detta eftersom kunskap är lätt att fråga om, till exempel över telefon, medan kompetens enligt oss bör observeras.

Enligt Backman (1998) bör forskaren i en kvalitativ uppsats gå nollställd in i forskningsfältet ifråga. Detta för att vi inte ska ha förutfattade meningar om resultatet. Även Oates (2006) menar att forskaren ska ha en öppen uppfattning, för att inte ha några idéer om vad som är relevant eller inte. Vi tror dock att det var viktigt för oss att läsa på innan om möjliga passande teorier och iterativt arbeta för att på bästa sätt kunna analysera den insamlade data som empirin gav oss.

På grund av att undersökningsmetoden är kvalitativ kan den anses svår att replikera då resultatet av analysen inte grundar sig på några förutbestämda tekniker, utan analysen påverkas av våra egna slutsatser. För att undvika oklarheter har vi därför försökt följa Oates (2006) rekommendationer om den kvalitativa dataanalysen.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas en sammanfattning av relevanta data som empiriundersökningarna resulterade i. Först beskrivs intervjupersonerna allmänt. Där uppgifter om respondenternas arbetsuppgifter och bakgrund presenteras. Därefter, inom uppsatsens ramar, sammanfattar vi erhållen och betydelsefull data från intervjuerna som är relevant för uppsatsens frågeställning; *vilken kunskap har IT-företagens säljare om hur IT skapar affärsvärde för ett kundföretag?*

Referenser till rådata från transkriberingsbilagorna är konstruerade enligt modellen [1:X], där "1" syftar på bilagans nummer och "X" avser radnumret i bilagan.

4.1 Intervju ett

Intervju ett skedde med en säljare hos ett IT-konsultföretag i Malmö som arbetar med bland annat klientinfrastrukturer. Intervjuperson 1 har varit säljare i snart två år. Som säljare har intervjuperson 1 ansvaret för att rekrytera kunder till företaget, genom att engagerat sälja in företagets tjänster. [2:2,4,6,14]

4.1.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter

Intervjuperson 1 använder sig i sina argument inte av uttrycket korrekt IT-användning. Dock påpekar intervjuperson 1 att kundens användning av produkten ändå är en faktor i utvecklingsmomentet, då företaget ofta involverar kunden i sina projekt. [2:26]

Intervjuperson 1 menar att företaget utvecklar sin IT-lösning efter kundens behov. Kundens krav involveras i utvecklingen, och intervjuperson 1 berättar att företaget hela tiden genom dialog mellan utvecklare och kund vill skapa en lösning som är lämpad för kundens uppgifter. [2:30]

4.1.2 Strategisk anpassning

Intervjuperson 1 tar upp att ekonomi är ett problem när det kommer till utveckling av IT-lösningar. Man vill inte som kund spendera stora summor, men ändå få något som kan hjälpa organisationen att effektiviseras. Det handlar hela tiden om att balansera olika saker mot varandra för att nå kundens krav och förväntningar enligt intervjuperson 1. [2:38]

4.1.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar

Kundens IT-ledning involveras alltid i något steg av projektet, men det är en stor variation, man vill oftast ha med kunden i hela projektprocessen när det är större projekt menar intervjuperson 1. I mindre projekt vill man bara ha med dem i inledningsfasen för att kunna ta fram viktiga riktlinjer för projektet för att sedan ta över projektet helt själva. [2:40,42]

Intervjuperson 1 påpekar att företaget hela tiden försöker se till att det som levereras uppfyller kundens krav. Vilket enligt intervjuperson 1 leder till att produkten blir en tillgång för kunden och på det sättet blir lönsam för kunden. Intervjuperson 1 berättar att genom en supporttjänst har intervjuperson 1:s företag gjort det möjligt för kunden att vid problem kunna få hjälp när det uppstår komplikationer eller oklarheter med produkten. [2:50]

4.1.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren

Intervjuperson 1:s företag vill alltid leverera en produkt som håller hög kvalitet, men kvalitén kan aldrig bli högre än vad de ekonomiska ramarna för projektet tillåter, anser intervjuperson 1. Därför måste företaget enligt intervjuperson 1 kunna stå för det som levereras till kunden, för att inte förlora förtroendet hos dem. [2:52,54]

Användarna är viktiga i utvecklingen enligt intervjuperson 1. Intervjuperson 1 menar att genom att inkludera användarna kan intervjuperson 1:s företag förstå hur användningsområdet ser ut, och även skaffa sig kunskap om användarnas tankar om verksamheten. Intervjuperson 1 berättar också att användarna har en viktig roll i olika test av produkten, och att genom test vill man kvalitets-säkra produkten och dess funktioner. [2:56,58]

4.1.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)

Inget svar kunde ges om detta villkor

4.2 Intervju två

Intervjuperson 2 har tidigare studerat systemvetenskap och en del företagsekonomi vid Lunds universitet. Idag arbetar intervjuperson 2 som *business manager* på ett IT-företag som är verksamt i Malmö. Som business manager har intervjuperson 2 ansvaret för företagets försäljning. [3:2,4]

4.2.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter

Intervjuperson 2 berättar för oss att de inte har någon specifik produkt som de säljer in utan att de bara är konsulter som säljer in en lösning. I en diskussion med kunden utgår intervjuperson 2 nästan alltid från vilket affärsvärde deras lösningar ger. Därmed vid försäljningsmöten beskriver in-

tervjuperson 2 för kunden hur deras lösning skulle stödja verksamheten på ett effektivare sätt, till exempel genom: att kundorganisationen kan sälja mer, att deras logistiska flöde effektiviseras, att kvaliteten höjs eller att de får bättre koll på eftermarknad etc. [3:6,8]

Intervjuperson 2 berättar för oss att företaget jobbar med något som kallas för ”best practise”, vilket innebär att företaget ser till vilken lösning som är mest lämplig för varje enskild kund och situation. Intervjuperson 2 menar att IT-lösningen måste anpassas efter kundens arbetsuppgifter för att IT-lösningen ska vara till största möjliga värde för kunden. Vilket kan innebära att ibland får intervjuperson 2 motivera för kunden att IT-lösningen kommer anpassas för deras arbetsuppgifter. Intervjuperson 2 berättar för oss att företaget jobbar väldigt mycket ihop med kunden, och att det är viktigt att belysa för kunden varför anpassningar eller förändringar måste ske. Dialogen med kunden är viktig för att skapa samklang. [3:10,12,14]

4.2.2 Strategisk anpassning

Inget svar kunde ges om detta villkor

4.2.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar

Vid en diskussion med kunden angående om kunden ska investera i företagets IT-lösning eller inte, framhåller intervjuperson 2 för oss att det är viktigt att involvera kundens IT-ledning i allra högsta grad i projektet. Av den orsaken att det gäller kundens grundläggande IT-strategi. Även fast intervjuperson 2:s företag inte direkt arbetar med IT-strategifrågor, menar intervjuperson 2 likväl att det är angeläget att påtala vikten av att använda en IT-strategi ifall kundorganisationen inte skulle nyttja någon sådan. Ett exempel på en IT-strategi i intervjuperson 2:s ögon kan vara att organisationen har ett plattformstänkande. Det vill säga att organisationen till exempel är medvetna om att inte förfoga över för många IT-produkter, eller att produkterna går i linje med varandra. [3:16]

För att IT-investeringen ska bli till en kvalitativ tillgång för kunden försöker intervjuperson 2 beskriva vikten av hela kedjan för kundens IT-ledning. Alltså vikten av att redogöra för kundens IT-ledning att IT:n måste förvaltas och styras för att värdet av investeringen ska nås. Eftersom det är först när IT-lösningen är implementerad och används rätt som organisationen får ut effekten av investeringen. För att uppnå effekten menar intervjuperson 2 att kundorganisationen måste ha en mottagarorganisation och en förvaltningsorganisation. Vars uppgift är att hantera den tekniska biten såsom att driva implementeringen och säkerhetsställa att IT-lösningen avger de väntade effekterna. Intervjuperson 2 menar på att det är först då som kunden kan se ifall investeringen gett avkastning. [3:18]

4.2.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren

Intervjuperson 2 ser både kvalitet och den ekonomiska faktorn som viktiga kriterier i ett projekt. Det går inte att isolera dem från varandra, eftersom om IT-lösningen har stora kvalitetsbrister får

inte kunden någon ekonomisk effekt. Intervjuperson 2 menar att det är frågan om att hitta en rimlig kvalitetsnivå, som passar kunden från fall till fall. I vissa fall, till exempel inom det läkemedelstekniska området finns det myndighetskrav på vilken nivå kvaliteten ska ligga, men det kan även vara rena kvalitetsprojekt med till exempel e-direktiv, där den ekonomiska faktorn spelar mindre roll. Alltså beror det också på vilken industri det handlar om enligt intervjuperson 2. [3:20,22]

Användaren av IT-lösningen är enligt intervjuperson 2 den viktigaste mottagargruppen att nyttja under projektets gång. För att om användaren inte kan använda lösningen eller få ut någon effekt är ju investeringen bortkastad. Därför måste användaren involveras så långt det går i projektet. [3:24]

Svårigheter med att blanda in användaren anser intervjuperson 2 vara att användaren kanske inte alltid har kunskapen att kunna se helheten med IT-lösningen, utan ser kanske bara sin egna isolerade arbetsuppgift. Intervjuperson 2 menar att det är viktigt att få användaren att förstå helheten eftersom användarens egna arbetsuppgift ibland kan drabbas av en ny implementering, även om lösningen åstadkommer att många andra områden i organisationen blir bättre. [3:24]

4.2.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)

En sak som intervjuperson 2 tycker är viktig vid försäljningen av en IT-lösning är att vara medveten om kundens nuvarande IT-kunskaper. Intervjuperson 2 menar att om kunden inte har någon större kunskap om användningen av mer komplicerad IT sedan tidigare, måste säljaren ha mer förutseende med försäljningsmetoden. I fall som sådana bör implementeringen av IT-lösningen ske i etapper. [3:26,28]

4.3 Intervju tre

Intervjuperson 3 arbetar idag som säljledare på IT-företagets säljavdelning i Malmö. Företaget är verksamt inom områden för implementation, förvaltning och drift av IT-system. Innan intervjuperson 3 började arbeta, studerade intervjuperson 3 till civilingenjör med inriktningen industriell ekonomi. [4:2,6]

4.3.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter

IT-företaget som intervjuperson 3 arbetar för har ingen egen produkt utan säljer tjänster. Tjänster som innebär att företaget är ute hos kunden och lyssnar, hjälper och genomför förändringar. Vid ett försäljningstillfälle försöker intervjuperson 3 påvisa kunden hur en bra lösning på verksamheten kan se ut, och hur kunden sedan ska kunna ta till sig lösningen. Det kan enligt intervjuperson 3 vara allt runt organisation, styrning, implementering, kunskap med mera. Vid en försäljning använder intervjuperson 3 argument som till exempel: ”Vi har gjort det här förut på andra kun-

der så det blir korrekt". Intervjuperson 3 pekar på att erfarenhet är ett argument som IT-företaget har med sig. [4:8,10]

Intervjuperson 3 berättar i intervjun att när det kommer till IT-lösningar som system, verktyg eller liknande så anpassas ofta lösningarna efter kundens verksamhet. Intervjuperson 3 menar att det i varje fall är självklart att produkterna som säljs in inte alltid passar kundens verksamhetsbehov. Därför måste produkterna anpassas efter kundens behov och processtöd. Därmed är det inte självklart enligt intervjuperson 3 att produkten alltid anpassas efter kunden. Vid en försäljning kan det användas som argument att det ibland är billigare för kunden att anpassa verksamheten efter produkten istället. Detta har att göra med att kostnaden för att underhålla en lösning ofta ökar desto mer anpassningar som genomförs, och därmed kan det vara mer lönsamt att anpassa verksamheten efter produkten menar intervjuperson 3. Oavsett vad som ska anpassas efter vad, är det viktigt att kravet på lösningen fastställs. [4:12,16,18]

4.3.2 Strategisk anpassning

IT-företaget intervjuperson 3 arbetar åt jobbar med erfarenhet, metoder och koncept för hur till exempel kundens organisation kan förändras för att verksamheten ska effektiviseras, utvecklas etc. Till följd därav och på grund av att IT-företaget inte äger några egna produkter, anpassar företaget sig inte efter kundens strategi och ekonomi. Vilket enligt intervjuperson 3 vore annorlunda ifall företaget förfogade över egna produkter som skulle säljas in. [4:20,22]

4.3.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar

Intervjuperson 3 anser att det är viktigt att involvera kundens styrgrupper och referensgrupper för att få stöd när projektets milstolpar går igenom. [4:24,26]

I försäljningsprocessen belyser intervjuperson 3 tidigt för kundens IT-ledning att investeringen måste skötas för att det ska bli till en tillgång för företaget. [4:28]

4.3.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren

Intervjuperson 3 menar att ett projekt innefattar tre stycken parametrar; kostnad, tid och funktionalitet. Där funktionalitet är samma som kvalitet enligt intervjuperson 3. Därmed anser intervjuperson 3 att det är svårt att generellt svara på ifall kvalitet är viktigare än kostnaden. Vad som är viktigast beror på kundens agenda, alltså vad som är viktigast för kunden för stunden. [4:32]

Intervjuperson 3 berättar att ibland när det är viktigt med hög funktionalitet, kanske det inte betyder lika mycket att budgeten eller tidsramen hålls. Mot fall då tidsramen eller kostnaden är extremt viktig. Det är kundens styrgrupp som får göra en prioritering i varje fall. [4:34,38]

Intervjuperson 3 berättar att användaren involveras i utvecklingen. [4:26]

4.2.5 Kundens råmaterial (data, IT, kunskap)

För att kunna erbjuda kunden en tjänst som kunden inte har kunskapen om, måste enligt intervju-person 3 en analysfas först genomföras för att intervju-person 3:s företag ska kunna erbjuda sina tjänster. Intervju-person 3 menar att desto mer som kunden vet om dagsläget i sin verksamhet, desto bättre är det. Intervju-person 3 berättar om fall där kunden tar första kontakten och kommer med en tydlig kravspecifikation, mot andra tillfällen där intervju-person 3 i position som säljare går ut till kunden och presenterar en lösning. Det gäller att leva nära kunden enligt intervju-person 3. [4:40,42]

5 Analys av empiri

För att återge en kort resumé av vad som åstadkommit och redogjorts för tidigare i uppsatsen så var syftet att besvara uppsatsens frågeställning, *vilken kunskap har IT-företagens säljare om hur IT skapar affärsvärde för ett kundföretag?* En kunskap om hur IT skapar affärsvärde. Metoden som användes för att försöka prova detta var att göra en empirisk undersökning, där vi genom utvalda intervjufrågor undersökte säljarnas kunskap. Intervjufrågorna skapades utifrån teoretiska modeller som belyser viktiga villkor för att IT ska generera affärsvärde. Resultatet från dessa intervjuer sammanställdes i föregående kapitel. I detta kapitel följer en analys av resultatet, där fokus kommer vara att försöka hitta kopplingar till de teoretiska villkoren för att ha möjlighet att undersöka uppsatsens syfte. Analysen bygger på ramverket som presenterades sist i teorikapitlet, och utifrån villkoren som ramverket innehåller kommer respondenterna att bedömas om de besitter kunskap om att motivera affärsvärde. Säljarnas kunskap bedöms utifrån den metoden för att bedöma nivån av kunskap som också presenterades i slutet av teorin. Rubrikerna i analysen är gemensamma med rubrikerna som finns i ramverket för att tydligt visa vad som analyseras.

5.1 Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter

Lucas (1993) tar upp två områden som om de används ihop leder till ökat affärsvärde. Det första för att skapa förutsättningar är design. Är designen god kan det vara en motivering för ökat affärsvärde. Designen fungerar dock inte ensam utan är också beroende av att IT används korrekt för att prestationerna ska förbättras, och detta leder till ett ökat affärsvärde.

Intervjuperson 1 poängterar att deras koncept bygger på att designa IT-lösningen efter kundens arbetsuppgifter och krav. Intervjuperson 1 svar visar på påståendet att design är viktigt men har inga argument som gör att påståendet kan hållas sant, vilket visar att intervjuperson 1 inte besitter full kunskap inom detta område. Intervjuperson 2 använder sig av en metod kallad *best practice*, som bygger på att man anpassar lösningen efter företag. Dock påpekar intervjuperson 2 även att det i vissa fall kan vara att organisationen anpassas utifrån den IT-lösning som väljs. Intervjuperson 3 har en snarlik ansats till området och påpekar att det inte bara behöver vara IT-lösningen som anpassas, utan som intervjuperson 2 nämnde att även organisationen kan anpassas efter IT-lösningen. Även intervjuperson 2 och 3 håller påståendet om att korrekt design är sant, men har inga tydliga argument för att hålla det sant, vilket visar att de inte besitter full kunskap inom detta område. Alltså kan inte respondenterna vid en försäljning motivera affärsvärde då inte argument kan ges till kunden varför affärsvärde kan genereras genom deras design.

Den andra delen av Lucas (1993) teori tar upp hur användningen av den designade IT-lösningen ska användas korrekt för att prestationerna i organisationen ska förbättras och leda till ökat affärsvärde. Intervjuperson 1 tar upp att företaget han jobbar åt involverar slutanvändaren i utveck-

lingen och att detta bidrar till att användaren utbildas och får en kunskap om hur produkten ska användas. Intervjuperson 1 visar att kunskap i detta villkor finns, påståendet om korrekt användning hålls sant och kommer med argument för att hålla det sant. Alltså besitter intervjuperson 1 den kunskap som behövs för att motivera affärsvärde utifrån detta villkor. Intervjuperson 2 angriper frågan på ett annat sätt, hans företag motiverar hur deras lösning kan stödja kundens verksamhet på ett effektivt sätt. Alltså håller inte intervjuperson ens påståendet och korrekt användning sant, utan har ett helt annat synsätt på denna del och kan således inte sägas inneha kunskap om denna delen av Lucas teori. Intervjuperson 3 försöker vid ett försäljningstillfälle poängtera och lära kunden hur de ska ta till sig IT-investeringen. Inga tydliga exempel ges och då kan det inte heller bekräftas om intervjuperson 3 besitter kunskap att motivera affärsvärde utifrån detta påstående.

5.2 Strategisk anpassning

Grabowski och Lee (1993) tar upp att en organisation måste göra en anpassning mellan tre olika delar för att skapa affärsvärde genom en investering; strategi, ekonomi och IS-applikationer.

Kunskapen om att behöva anpassa IT-lösningen efter kundens strategi, ekonomi och IS-applikationer för att IT ska ge affärsvärde är något som bara en av respondenterna erkände användes. Intervjuperson 3 medger att Grabowski och Lees (1993) tankesätt inte används, eftersom företaget intervjuperson 3 arbetar för inte äger några egna produkter. Detta svar är svårt att koppla till teorin och uppsatsens frågeställning eftersom svaret inte följer några paralleller till Grabowski och Lees teori. Dock visar detta att intervjuperson 3 inte håller påståendet som presenteras i modellen sant och inte innehar kunskap att motivera affärsvärde utifrån detta villkor. Intervjuperson 1 menar att balans mellan organisationens delar är en viktig faktor. Genom att anpassa delarna i organisationen bildas en lösning som är bäst anpassad för organisationens krav, enligt intervjuperson 1. Intervjuperson 1 håller påståendet sant, även argument för att stödja detta kan ges vilket visar att intervjuperson 1 kan motivera affärsvärde för kunden vid försäljning. Intervjuperson 2 kunde tyvärr inte svara på denna fråga.

5.3 Kundens IT-ledning och kvalitativa tillgångar

Markus och Soh (1993) involverar IT-ledningen för beslutsfattande som leder till ett ökat affärsvärde. Man menar att investeringar kan gå till spillo genom dåligt styrda processer av IT-ledningen. Markus och Soh lyfter fram ett villkor om att IT-ledningen ska vårda sin IT-investering för att det ska bli till en kvalitativ IT-tillgång, vilket leder till ökat affärsvärde i organisationen.

Enligt intervjuperson 1 inkluderas kundens IT-ledning i någon form, dock inte alltid genom hela projektet, vilket enligt Markus och Sohs (1993) teori kan påverka ett projekt negativt då IT-ledningen i ett projekt ska vara med vid viktiga beslut och bistå med sin kunskap om organisatio-

nens strategi. Intervjuperson 1 håller villkoret om att inkludera IT-ledningen sant till viss del, men har inga argument för att hålla påståendet sant, vilket leder till att kunskap om att motivera affärsvärde genom detta område inte finns. Intervjuperson 2 lyfter fram att kundens IT-ledning ska involveras eftersom IT-ledningen besitter kunskap som är viktig för utvecklingen, vilket Markus och Soh också påpekar. Intervjuperson 2 håller villkoret om att involvera IT-ledningen sant och har även argument för att hålla det sant, vilket visar att intervjuperson 2 besitter kunskap att motivera affärsvärde utifrån detta villkor. Intervjuperson 3 är inne på ett liknande spår där IT-ledningen involveras för att gå igenom projektets milstolpar, för att granska om projektet uppfyller de mål man satt upp. Vilket gör att även intervjuperson 3 besitter kunskap för att kunna motivera affärsvärde med detta villkor.

Respondenternas svar tyder på Markus och Soh's villkor om att involvering av IT-ledning är uppmärksammat även i praktiken. Respondenterna visar genom sina svar att IT-ledningens roll är viktig i olika former, respondenternas kunskap inom området är dock i olika nivåer.

IT-ledningen involveras enligt Markus och Soh eftersom IT-ledningen sedan har som uppgift att ta hand om IT:n för att detta ska bli en kvalitativ tillgång för organisationen.

Empirin visar på att alla säljarna försöker hjälpa kunden med den investerade IT-lösningen för att lösningen ska bli till en tillgång. Det är emellertid bara i två av fallen som Markus och Soh's (1993) villkor uppmärksammas i praktiken. Intervjuperson 2 och 3 belyser båda för kundens IT-ledning att de måste ta hand om IT:n för att det ska bli till en kvalitativ tillgång. Dock håller de bara villkoret sant och kan inte komma med några tydliga argument för att hålla villkoret sant. Vilket visar att de inte besitter den kunskap som krävs för att motivera affärsvärde med detta villkor.

Intervjuperson 1 verkar också besitta någon sorts kunskap om hur IT-lösningen kan tas om hand, men i intervjuperson 1:s fall är det genom någon form av support efter investeringen. Vilket inte liknar det som Markus och Soh (1993) påtalar som ett viktigt kriterie. Intervjuperson 1:s svar tyder mer på att det säljande företaget hjälper kundföretaget med problem som uppstår vid användning. Intervjuperson 1 håller alltså inte villkoret om att IT-ledningen ska ta hand om IT för sant, vilket leder till att kunskap om att motivera affärsvärde utifrån detta argument finns.

5.4 IT:ns kvalitet och att involvera användaren

Beath, Goodhue och Ross (1995) lyfter fram att kvalitet är ett viktigt kriterie för att skapa affärsvärde. Modellen bygger på en iterativ loop i varje process vilket gör det möjligt att hela tiden förbättra kvalitén på IT-tillgångarna.

För att få information om hur säljarna ser på kvalitet ställdes en fråga där de fick välja ifall kvalitet gick före ekonomi. Enligt intervjuperson 1 är kvalitet viktigt, men menar också att den ekonomiska faktorn alltid spelar in. Håller villkoret för kvalitet sant, men har inga bra argument för att stödja det, vilket visar att intervjuperson 1 inte besitter kunskapen för att utifrån Beath, Goodhue

och Ross (1995) motivera affärsvärde. Intervjuperson 2 anser att både ekonomi och kvalitet är av vikt, allt måste anpassas efter hur kunden ser på det. Allt handlar om i vilken grad kvalitén ska ligga på, även styrning utifrån påverkar beslut om vilken kvalitet en produkt måste nå. I frågan om kvalitetsaspekten är viktigare än den ekonomiska faktorn menar intervjuperson 3 att det handlar om en prioritering. I vissa fall är kvalitet viktigare än ekonomi och vice versa, det styrs av projektkraven. Beath, Goodhue och Ross (1995) hävdar, att det är kvaliteten som har störst betydelse ifall affärsvärde skapas eller inte. Emellertid bör intervjuperson 3:s resonemang poängteras som en sanning då det faktiskt är kunden som bestämmer, men att det kunden prioriterar då kanske leder till ett lägre affärsvärde. Dock visar intervjuperson 2 och 3 att de håller villkoret för kvalitet sant och kommer också med tydliga argument för att hålla villkoret sant, vilket visar att de kan motivera affärsvärde utifrån villkoret kvalitet.

Dock kan frågan inte fullt ut ge oss den information som vi hade behövt för att kunna hitta stöd i respondenternas kunskap inom området, vilket leder till att detta avsnitt kan anses som ganska vagt.

Beath, Goodhue och Ross (1995) tar upp att användarna har en stor del i utvecklingsdelen för att kunna skapa affärsvärde. För att betrakta Beath, Goodhue och Ross teorikan det liknas med att Beath, Goodhue och Ross redogör för vikten av att användaren involveras eftersom kundens arbetsuppgifter och behov då får klarhet.

I empiriundersökningen framkommer det att alla säljare anser att det är viktigt att slutanvändarna involveras. Av den orsaken att IT-lösningen då skapas efter användarens arbetsuppgifter, men det är också viktigt eftersom användaren då lär sig hur IT-lösningen ska användas, enligt intervjuperson 1 och 2. De håller båda villkoret sant och kommer också med argument för att hålla det sant, vilket visar att de besitter kunskap för att kunna motivera affärsvärde utifrån detta villkor. Intervjuperson 3 håller villkoret för att involvera användaren i utvecklingen sant, men kommer inte med några argument som kan stödja varför det kan hållas sant. Vilket leder till att vi inte kan anse att han besitter den kunskap som krävs för att motivera affärsvärde utifrån detta villkor.

5.5 Kundens råmaterial

Sambamurthy och Zmud (1994) lyfter fram att användarnas innehavande material (t.ex. data, IT och kunskap) är viktigt, eftersom det påverkar affärsvärdet med en IT-investering. De hävdar att kundens material påverkar IT-lösningen.

Resultatet i empiriundersökningen kring detta var dock väldigt olika. Intervjuperson 1 hade inget svar alls på frågan, vilket kan vara resultatet av att intervjuperson 1 inte har så lång arbetserfarenhet inom området. I alla fall om intervjuperson 1:s arbetslivserfarenhet jämförs med intervjuperson 2 och 3 som båda är *business* respektive *sales managers* inom sina företag. Alltså har inte intervjuperson någon kunskap för att motivera affärsvärde utifrån detta villkor då han inte håller villkoret som sant.

Intervjuperson 2 är den enda av respondenterna som kan anses inneha kunskapen om att det är viktigt med kundens nuvarande material, alltså enligt Sambamurthy och Zmud (1994). I till exempel företag med mindre kunskap och erfarenhet om IT-användning är det enligt intervjuperson 2 viktigt att implementeringen sker i etapper, därför att användarna och även IT-ledningen måste förstå hur IT-lösningen ska användas. Intervjuperson 2 håller villkoret sant och kommer med tydliga argument för att hålla villkoret sant, vilket visar att intervjuperson 2 besitter kunskapen att kunna motivera affärsvärde utifrån detta argument.

Intervjuperson 3 menar att kundens nuvarande material (data, IT, kunskap) inte spelar någon större roll. Dock underlättar det i en senare analysfas och gör att kunden inte behöver utbildas, enligt intervjuperson 3. Det viktiga enligt intervjuperson 3 är att leva nära kunden, för på så sätt kan båda parter lära av varandra. Sambamurthy och Zmud (1994) menar att materialet är nödvändigt för att skapa en påverkan genom IT, och att IT-påverkan är nödvändigt för att affärsvärde ska skapas. Därför torde intervjuperson 3:s svar ses som att intervjuperson 3 inte besitter kunskapen om hur viktigt det är med kundens ägande material. Utifrån det villkor som Sambamurthy och Zmud (1994) lägger fram kan inte intervjuperson 3 anses besitta denna kunskap då intervjuperson 3 inte håller villkoret sant.

5.6 Sammanfattning

Tabellen visar vilken kunskapsnivå säljarna uppnår inom de olika elementen. Vissa av de analyserade områdena har två villkor som analyserats, därav två olika kunskapsvärden. Kunskapsvärdena är baserade på det som presenterades under 2.3 *Sammanfattning och analytiskt ramverk*, i teorikapitlet. Ett medelvärde är sedan framtaget där värdet på villkoren för de tre respondenternas svar har adderats för att sedan divideras med antalet värden för kolumnen.

Tabell 5.1 – Sammanfattning av analysen

	Korrekt IT-användning och kundens arbetsuppgifter	Strategisk anpassning	Kundens IT-ledning och kvalitativa IT-tillgångar	IT:ns kvalitet och att involvera användaren	Kundens råmaterial
Villkor för att IT ska generera resultat	IT måste designas efter organisationens arbetsuppgifter, annars ingen korrekt IT-användning.	Organisationens strategi, kostnadsstruktur och applikationsutbudet av IS måste anpassas tillsammans.	IT-investeringen måste tas väl om hand av IT-ledningen för att kunna bli en kvalitativ IT-tillgång.	Hög kvalitet på IT-tillgångarna måste skapas för att verksamhetsprocesserna ska öka. Användarna måste involveras och IT:n anpassas efter deras uppgifter.	Råmaterial (data, IT, kunskap etc.) leder till IT-påverkningar, som tillsammans med IT-ledningens kompetens leder till IT-påverkan.
Resultat	Korrekt IT användning → Högre affärsvärde	Strategisk anpassning → Högre affärsvärde	Kvalitativa IT-tillgångar → Högre affärsvärde	Ökade verksamhetsprocesser och involverande av användare → Högre affärsvärde	IT-påverkan → Högre affärsvärde
Intervjuperson 1	Villkor 1: 2 Villkor 2: 3	3	Villkor 1: 2 Villkor 2: 0	Villkor 1: 2 Villkor 2: 3	Inga uppgifter = 0
Intervjuperson 2	Villkor 1: 2 Villkor 2: 0	Inga uppgifter = 0	Villkor 1: 3 Villkor 2: 2	Villkor 1: 3 Villkor 2: 3	3
Intervjuperson 3	Villkor 1: 2 Villkor 2: 2	0	Villkor 1: 3 Villkor 2: 2	Villkor 1: 3 Villkor 2: 2	0
Sammanfattning (medelvärde)	1,83	1	2	2,67	1

6 Diskussion och slutsats

Vi har i denna uppsats undersökt vilken kunskap säljarna av IT-system har om hur IT skapar affärsvärde för kundföretag. Meningen med detta var att ur ett företagsperspektiv skapa en förståelse för om IT-säljarna kan skapa kundnytta genom att motivera affärsvärde genom IT. För att kunna genomföra denna undersökning var vi först tvungna att genomföra en kritisk litteraturundersökning där vi utvärderade olika teoretiska modeller för att skapa ett eget ramverk, med villkor från teorin, som vi senare i analysen kunde använda för att analysera uppsatsens empiriska resultat gentemot. Vi var också tvungna i litteratursökningen ta fram några kriterier på kunskap som vi i förhållande till resultatet kunde analysera ifall säljarna besitter kunskap om eller ej.

För att genomföra en empirisk undersökning skapade vi en semistrukturerad intervjuguide utifrån vårt analytiska ramverk. Med hjälp av denna guide genomförde vi intervjuundersökningar med säljare på tre stycken IT-företag i Malmöregionen, där vi fann relevant data om säljarnas kunskaper om IT i relation med affärsvärde. De empiriska data som vi erhöll gav oss viktig information och rikliga beskrivningar om IT-företagens säljares kunskaper. Efter vår analytisk tolkning av resultatet visade det sig att säljarnas kunskaper om de olika teoretiska villkoren varierade i sin karaktär.

6.1 Diskussion

IT:ns kvalitet är det villkor som säljarna verkar besitta mest kunskap om och de motiverar ofta investeringar med att affärsvärde effektivast genereras med produkter/tjänster av god kvalitet. Detta är också något vi ser att alla företag vill erbjuda sina kunder då hög kvalitet i längden leder till ökad kundnytta, alltså en lång och bra relation mellan företagen. Kvalitet är något som kunden kräver och kan IT-företagen skapa detta kommer kunden förmodligen att återvända till samma företag när nya IT-investeringar ska ske. Eftersom att säljarna besitter kunskap om villkoret med hög kvalitet på IT-tillgångarna kommer säljarna skapa kundnytta för sina företag, då kunden kommer känna ett ökat affärsvärde med IT-investeringen.

Kunskapen om att involvera användarna i IT-investeringsprocessen var det som säljarna tydligt visade att de besatt. Även att involvera kundens IT-ledning var något som säljarna visade kunskap inom och detta ser vi som ett tecken på säljarna hade kunskap i att det är viktigt att kundens IT-ledning är med från början så att IT:n tas väl om hand och anpassas rätt efter IT-ledningens krav.

Utifrån de villkor som vi tog fram i teoriavsnittet finns det också tydliga tecken på att säljarna inte besitter kunskap inom vissa av områdena. Säljarna hade inte svar på alla frågor vilket kan ha berott på att säljaren inte ville svara på en specifik fråga, men det kan också betyda att säljarna

inte besatt någon kunskap inom området. Två villkor som detta tydligt syntes på var, strategi och kundens råmaterial. En säljare hade full kunskap om villkoret strategi och en säljare om villkoret om kundens råmaterial, medan de andra säljarna inte hade någon kunskap alls. Utifrån information som vi erhållit under uppsatsens gång tror vi att detta kan bero på att dessa villkor kommer in senare i processen, när mer sakkunnig personal involveras i försäljningen, vilket leder till att säljarna inte behöver besitta denna kunskap eftersom motivering av affärsvärde inom dessa villkor inte läggs fram av dem utan av andra medarbetare.

Vi anser även att säljarnas erfarenhet och utbildning verkar påverka en hel del av deras kunskap. Säljarna med mer erfarenhet verkar ha en mer tydlig spets inom vad de använder för att motivera affärsvärde, till exempel genom metoder som *best practice* där säljarna tydligt motiverar hur IT-lösningen ska anpassas utifrån kundens krav.

6.2 Slutsats

För att återkoppla till studiens problemområde bör det vara av vikt, att säljarna har kännedom om hur IT kan skapa affärsvärde för organisationer när deras företag ska motivera för kunden att deras IT-lösningar skapar affärsvärde. Vi anser att säljarna besitter denna kännedom, men vi hävdar också att säljarna inte besitter en fullständig kunskap om relationen mellan IT och affärsvärde. Dock har alla säljare full kunskap om något av villkoren, vilket betyder att de kan motivera varför ett visst villkor genererar affärsvärde. Vår undersökning visar också att säljarna besitter kunskap om olika villkor, vilket enligt oss indikerar att säljarna inte har kunskap om alla teorier som vi presenterar. I sin tur pekar också de olika teorierna som vi använt oss av på olika villkor, och av det drar vi slutsatsen att det därför inte är märkvärdigt att en säljare därmed inte besitter kunskap om alla villkor från alla teorier. Vi har genom analysen funnit att IT-företagens säljare vet hur en IT-investering kan skapa affärsvärde, även om det bara är något av villkoren som de har full kunskap om, och på grund av att säljarna besitter denna kunskap bidrar de också till ökad kundnytta för IT-företagen.

Genom att säljarna använder och har kunskap om de villkor som vi presenterar skapar det förutsättningar för att bägge parter, både IT-företagen och kunderna, drar nytta av detta. Kundnyttan ökar för IT-företagen och deras kunder kan känna ett större förtroende för säljaren när deras IT-investeringar bygger på tydliga motiveringar baserade på villkor om hur IT skapar affärsvärde.

6.3 Egna reflektioner

Syftet med studien var att bidra med kunskap om IT-företagens säljare besitter kunskap om hur IT skapar affärsvärde för ett kundföretag. För att undersöka detta skulle vi studera ifall säljarna kände till vissa teoretiska villkor för att IT ska generera affärsvärde. Detta syfte anser vi att vi uppnått, då vi har lyckats att svara på frågeställningen genom vår gjorda undersökning.

För att ge mer styrka åt empirin och öka uppsatsens validitet ytterligare hade vi för avsikt att använda oss av en metod som kallas *triangulering*. Med triangulering menas att samma frågeställning undersöks men med hjälp av olika metod aspekter (Jacobsen, 2000/2002). För vår studie planerade vi dels att använda intervjuer, men även samla in data genom en dokumentationsstudie. Genom att göra en dokumentationsstudie ämnade vi att granska dokumenterade manualer för hur säljarna arbetar, för att på så sätt komma i besittning av än mer empirisk data som förhoppningsvis kunde stärka våra slutsatser om säljarna besitter kunskap om hur IT skapar affärsvärde. Efter som tiden blev för knapp för att kunna undersöka säljarnas möjliga dokumenterade arbetsmanualer gjorde vi valet att inte använda oss av triangulering för att koncentrera oss på att de redan gjorda intervjuerna. Vi tror att om vi kunnat utföra en dokumentationsstudie hade den styrkt vår uppsats på så sätt att vi fått två stycken synvinklar på det empiriska materialet, vilket sedermera lett till att vår slutsats validitet kunde styrkas från två håll.

6.4 Förslag till vidare forskning

Det hade varit intressant att göra en liknande undersökning, men i en större utsträckning. Ifall en sådan undersökning skulle genomföras skulle vi rekommendera att göra undersökningen med en annan metod än intervjuer. Vårt förslag på undersökningsmetod är direkta observationer, för då skulle forskaren även kunna studera säljarnas kompetens. Alltså, hur och om säljarna använder sina kunskaper.

En möjlighet hade också varit att om någon tid göra en ny undersökning, liknande vår, och undersöka om säljarnas kunskap har utvecklats. Eller kanske att forskaren istället jämför säljares kunskap från olika branscher.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor:

- Vad har ni för position i företaget?
- Vad är era arbetsuppgifter?
- Vilken bakgrund har ni?

Fördjupande frågor:

1. Vid ett försäljningsmöte använder ni korrekt IT-användning som en faktor/del i er argumentation? Varför? Hur?
2. Anpassar ni er IT-lösning efter organisationens arbetsuppgifter? Använder ni det som ett argument i er argumentation? Varför? Hur?
3. Anpassar ni er IT-lösning efter kundens strategi, ekonomi och IS-applikationer? Använder ni det som ett argument i er argumentation? Varför? Hur?
4. Involverar ni kundens IT-ledning i projektet? Använder ni det som ett argument i er argumentation? Varför? Hur?
5. Belyser ni för kundens IT-ledning att de måste ta hand om IT:n efter investeringen för att det ska bli till en kvalitativ tillgång? Varför? Hur?
6. Är kvalité ett viktigt kriterie eller är den ekonomiska faktorn viktigare? Använder ni det som ett argument i er argumentation? Varför? Hur?
7. Involveras användaren i utvecklingen av er produkt när den ska modifieras för kunden? Använder ni det som ett argument i er argumentation? Varför? Hur?
8. Hur viktigt är materialet (data, IT, kunskap) hos kunden för att ni ska kunna erbjuda era produkter/tjänster? Använder ni det som ett argument i er argumentation? Varför? Hur?

Bilaga 2

Nedan presenteras hela transkriptionen från intervju ett. [...] i transkriptionen betyder inte att vi förkortat ner transkriptionen, utan tre punkter betyder att det blev en tyst paus i intervjun.

Transkription - intervju 1

Rad	Person	Dialog
1	Författare	Vi börjar med lite basic frågor om din roll i företaget, exakt vad är din position i företaget?
2	Intervjuperson 1	Jag är säljare
3	Författare	Som innebär att
4	Intervjuperson 1	Jag har som mål att rekrytera kunder till företaget och...se till att de är nöjda med det vi levererar. Ehhh håller också i event som ska... få kunderna att se på företaget på ett positivt sätt...
5	Författare	Events, vad menar du med det?
6	Intervjuperson 1	Hmmm, hur ska jag förklara det... Håller lunchmöten kontinuerligt med aktiva kunder för att på så sätt kunna visa ett engagemang å för att kunna sälja in mer av våra tjänster.
7	Författare	Så det är allt som en säljare på ditt företag gör?
8	Intervjuperson 1	Nej inte bara, men... det finns...
9	Författare	Är inte det viktiga dock i intervjun, detta är bara lite bakgrundskoll...
10	Intervjuperson 1	Ok...
11	Författare	Vi tar upp lite annat... ehhh, nu ska vi se här... Vilken bakgrund har du?
12	Intervjuperson 1	Var jag kommer ifrån eller?
13	Författare	Nej vad din bakgrund är inom säljyrket?
14	Intervjuperson 1	Ok, haha... Ja då förstår jag, ehh, ja vad kan jag säga... Jag är ganska så färsk i säljyrket, har haft anställning på x i snart två år.
15	Författare	Ok, jag tror det är det viktigaste.... Har du haft några andra anställningar inom IT-branschen förresten?
16	Intervjuperson 1	Nej...
17	Författare	Ok, då ska vi gå in på lite mer... frågor som kandidatuppsatsen jag skriver... tar upp...
18	Intervjuperson 1	Ok, shoot...
19	Författare	Då ska vi se... Vid ett försäljningsmöte använder ni korrekt IT-användning som en faktor i er argumentation?
20	Intervjuperson 1	Ehhh, vad menar du, förstår nog inte frågan helt...
21	Författare	Alltså, ehhh, påpekar du som säljare vikten av hur kunden sedan använder er produkt, så att deras, ehhh...
22	Intervjuperson 1	Du menar om jag tar upp hur vår produkt ska användas?
23	Författare	Ja precis...
24	Intervjuperson 1	Vi för hela tiden en dialog med kunden där vi skräddarsyr för dem hur deras produkt i slutändan ska bli, kravspecifikationer blir viktiga att följa utifrån det.
25	Författare	Men påtalar ni om de måste använda... produkten de får på ett speciellt sätt?

26	Intervjuperson 1	Nej, vår uppgift är att erbjuda kunden det dem vill ha, så då är väl lite av användningen inräknad i och för sig, för kunden är med genom hela processen.
27	Författare	Ok ok.... Jag tror det svaret blir bra...
28	Intervjuperson 1	Stabilt...
29	Författare	Då går vi vidare till nästa fråga... Anpassar ni er IT-lösning efter organisationens arbetsuppgifter? Det kom vi ju in på i förra frågan, men har du nått...
30	Intervjuperson 1	Vårt upplägg bygger ju till fullo på den andra organisationen, vi anpassar efter vad de vill ha... Kundens krav ligger till grund för arbetet efter allt som de tar fram tillsammans med våra utvecklare.
31	Författare	Så anpassning efter den andra organisationen är alltså... hur ska jag uttrycka det... av stor vikt...
32	Intervjuperson 1	Ja, det är det som är en av de viktigaste delarna...
33	Författare	Ok, inget mer och tillägga där?
34	Intervjuperson 1	Inte vad jag kan komma på nej...
35	Författare	Ja, då går vi på nästa fråga... Anpassar ni er IT-lösning efter kundens strategi, ekonomi och IS-applikationer?
36	Intervjuperson 1	Alltså vår IT-lösning är ju som sagt baserad på vad kunden vill ha och därför måste vi ju anpassa oss efter dem, det är de som är kunden och vi vill ju uppfylla deras förväntningar.
37	Författare	Så strategi, ekonomi och IS-applikationer är viktigt?
38	Intervjuperson 1	Viktigt... Det är ju som sagt upp till kunden, ekonomi är ju alltid något som är problem, man vill ju inte lägga stora summor, men ändå... eh... få en produkt som håller hög klass, det är alltid en balansgång.
39	Författare	Ok... nästa fråga... Involverar ni kundens IT-ledning i projektet?
40	Intervjuperson 1	Ehh, både ja och nej... I vissa fall så görs det inte, då är de bara med i inledningsfasen och sedan så tar vi över helt. Och i andra fall så görs det då jobbar vi gemensamt under hela processen.
41	Författare	ok, varför bara i vissa fall?
42	Intervjuperson 1	Det beror ofta på projektens utformning, vad projektet går ut på, oftast är det små projekt som inte kunden är involverad i själva projektet, medans i stora långa projekt då alla oftast också deltar från båda sidor.
43	Författare	Ok... Är det alltid så?
44	Intervjuperson 1	Över lag ja...
45	Författare	Ja då tar vi väl nästa fråga... Belyser ni för kundens IT-ledning att de måste ta hand om ITn efter investeringen för att det ska bli en kvalitativ tillgång?
46	Intervjuperson 1	ehh, ta hand om... Vad menar du med det?
47	Författare	ehh, ja... alltså... Om ni påpekar att kunden måste... vårda sin produkt på något sätt för att kvalitét i deras arbete... eh...
48	Intervjuperson 1	Du menar om de måste underhålla produkten för att den ska fortsätta vara kvalitativ...
49	Författare	precis, kvalitativ för de uppgifter de utför...
50	Intervjuperson 1	De måste se till att den sköts, men vi har även en support som hjälper dem om de får problem... Så det är ju en tjänst som vi bistår med för att deras produkt ska fungera utan problem i deras arbete...
51	Författare	Ok... Är kvalitét ett viktigt kriterie eller är den ekonomiska faktorn viktigare?
52	Intervjuperson 1	Kvalitét är viktigt för oss... Men vi kan bara erbjuda den kvalitét som de ekonomiska ramarna av projektet har.
53	Författare	Så inget är en viktigare faktor av dem?
54	Intervjuperson 1	Vi vill ju alltid leverera en produkt med hög kvalitét, men som sagt den ekonomiska biten avgör ju hur mycket tid vi har att... hur ska jag uttrycka det... uppnå en viss... kvalitét som vi kan stå för och leverera utan att förlora förtroende hos kunden.
55	Författare	ok, nästa fråga går in lite på vad du har sagt men jag tar den... Involveras användare i utvecklingen av er produkt när den ska modifieras för kunden?
56	Intervjuperson 1	Ja användarna har en viktig del i utvecklingen... kunden vill ju ha system för sina

		användare, så användarnas syn blir ju viktig.
57	Författare	Ehhh hur försöker ni få in användarna i utvecklingen?
58	Intervjuperson 1	Genom att deras krav på användarområden tas med, användarna måste också hela tiden testa olika delar för att se att...produkten fungerar...
59	Författare	ok... hur viktigt är materialet såsom data, IT och kunskap hos kunden för att ni ska kunna erbjuda er produkt?
60	Intervjuperson 1	Hmmm... Vi har vissa begränsningar... svår fråga att svara på...
61	Författare	ok, är den oklar?
62	Intervjuperson 1	Nej, men har inget bra svar på den tyvärr.
63	Författare	Ok, då får vi skippa den... När ni motiverar en investering till kund av vid försäljning följer ni någon speciell metod eller modell?
64	Intervjuperson 1	Vi har ju ett upplägg genom att vi tar kontakt med kund eller vice versa och då presenterar vi vårt koncept och utifrån det väver vi in vad som kunden kommer kunna dra för nytta utifrån att använda sig av oss.
65	Författare	ok... hur motiverar ni ert koncept då?
66	Intervjuperson 1	Genom att vi kan ge dem en skräddarsydd lösning utifrån det koncept som vi presenterar.
67	Författare	ok... Kan du ge ett exempel om ditt senaste samtal med kund då du försökte argumentera varför kunden skulle investera i er IT-lösning?
68	Intervjuperson 1	ehhh, jo.... Jag påpekade att vi har ett koncept som är unikt och om de väljer vårt koncept så... kommer de stärka sin organisation... kort sagt...
69	Författare	...Så du säljer genom att presentera ert koncept helt enkelt...
70	Intervjuperson 1	Ja vårt koncept tycker vi är så pass starkt, så det är viktigt att det presenteras och kunden får tidigt en uppfattning om det är något som kan intressera dem...
71	Författare	ehh... om en kund är intresserad då?
72	Intervjuperson 1	Då bokas ett möte in öga mot öga, då även en mer tekniskt kunnig person närvarar för att utveckla vårt koncept och kunden ska få uppfattning om vad som är möjligt.
73	Författare	Ok... Tror du att ni kan utveckla er modell för försäljning?
74	Intervjuperson 1	Definitivt... Vi har hela tiden samtal inom företaget hur vi ska bli mer effektiva i säljandet.

Bilaga 3

Nedan presenteras hela transkriptionen från intervju två. [...] i transkriptionen betyder inte att vi förkortat ner transkriptionen, utan tre punkter betyder att det blev en tyst paus i intervjun.

Transkription – intervju 2

Rad	Person	Dialog
1	Författare	Vad har du för position och arbetsuppgifter i företaget?
2	Intervjuperson 2	Jag är Business manager inom försäljningen här på företaget
3	Författare	Okej, vilken bakgrund har du?
4	Intervjuperson 2	Jag har studerat systemvetenskap och en del företagsekonomi på Lunds universitet en gång i tiden.
5	Författare	Mmm okej, vid ett försäljningsmöte med kunden, använder ni ett argument som man kan kalla för korrekt IT-användning i er argumentation? Alltså motiverar ni för kunden att de måste använda er IT-lösning på rätt sätt för att den ska bli till ett värde för dem?
6	Intervjuperson 2	Ja, alltså man utgår ju nästan alltid i diskussioner ifrån någon form av affärsnytta. Vad är det för processer i kundens verksamhet som behöver förbättras. Och där kan IT vara en möjliggöra för att arbeta effektivare eller smartare.
7	Författare	Mmm.
8	Intervjuperson 2	Vi säljer ju egentligen ingen produkt så, utan vi mera imaginär beskrivning då, man kan liksom beskriva hur detta skulle kunna stödja verksamheten på ett effektivare sätt så man kan sälja mer eller att man kan effektivisera sitt logistiska flöde eller det kan vara att man kan höja kvaliteten, eller att man kan få bättre koll på eftermarknad eller så.
9	Författare	Mmm okej jättebra. Fråga nummer 2 här då. Anpassar ni er IT-lösning eller det ni säljer in efter hur organisationens arbetsuppgifter ser ut?
10	Intervjuperson 2	Ja det är ju i samklang med, det måste man ju göra. Man kan ju se liksom vad som är "best practise" det kan innebära att man ändrar på sättet man arbetar men det kan även vara att man anpassar sin ide eller sitt förslag till kunden/verksamheten.
11	Författare	Okej, är det.
12	Intervjuperson 2	Det är hela tiden byggt på liksom vad som är kan anses då, som kan visa är den bästa lösningen.
13	Författare	Ha okej, och det använder ni det som ett argument mot kunden också att just att ni anpassar er IT-lösning efter deras behov.
14	Intervjuperson 2	Ja ja precis absolut, och jag menar det är något man gör i samklang med kunden också det ska man ju vara överens om liksom, att det här är den bästa vägen så att eh, man jobbar väldigt mycket tillsammans tycker jag.
15	Författare	Ha, ha, ehh. Involverar ni kundens IT-ledning i projektet?
16	Intervjuperson 2	Ja absolut, det handlar ju oftast om om vad ska vi säga en en grundläggande IT-strategi som finns, o finns inte det så kan man ju påtala vikten av det. Att man har kanske ett plattformstänkande, och att man tänker i termer att man inte har alltför många produkter, och att de går i linje med varandra och att eh de här produkterna kan utvecklas med tiden och sådär. Så visst gör vi det, de ska ju i allra högsta grad

		vara involverade. Sen är det ju ändå så att det är verksamhetssidan som är mottagare av våra lösningar, det är sällan vi jobbar direkt med infrastrukturfrågor eller så, där- emot kan vi ju jobba med IT-strategifrågor till en IT-ledning.
17	Författare	Mmm ehh belyser ni då för kundens IT-ledning att de måste ta hand om den det som de har köpt in efter investeringen för att det ska bli en tillgång för dom? Ah så att de måste ta hand om det efteråt också.
18	Intervjuperson 2	Ja precis, vi försöker beskriva vikten av hela kedjan så att säga. Man kan väl säga så här: alla projekt är ju bara kostnader i kundens verksamhet, det är ju först när de är implementerade och används som man kan få någon effekt av dem. Dessutom måste man ha en mottagarorganisation en förvaltarorganisation då, för den tekniska delen, men också i i i va ska jag säga den mottagande organisationen alltså i verksamheten som driver implementeringen och säkerhetsställer och mäter då att man får ut de effekter av lösningarna som man hade tänkt sig. Det är ju först då som man kan verifiera att man fick tillbaka pengar på sin investering.
19	Författare	Mmm ehh. Är kvaliteten ett viktigt kriterie eller är den ekonomiska faktorn viktigare? Eh vilket är det som ni värderar högst?
20	Intervjuperson 2	Mmm, jag tror inte att man kan isolera det utan vi känner väl det liksom att rätt kvalitet är ju liksom en förutsättning. För att eh har man stora kvalitetsbrister så får man ju ingen ekonomisk effekt, det går hand i hand på något sätt då. Gäller att hitta en kvalitet som ligger på en rimlig nivå så att säga, vad som är rätt för kunden från fall till fall. Det beror ju på vilken industri man jobbar i också, tar man regulatoriska industrier som läkemedels och industritekniskt så finns ju myndighetskrav på vilken nivå kvaliteten ska ligga.
21	Författare	Mmm.
22	Intervjuperson 2	Då får man rätta sig efter det, då är det mer styrande. Och sen kommer ju också mer och mer då så här kår och kandakt och e-direktiv och socks och sånt där. Som är rena kvalitetsprojekt. Det är ju egentligen ordning och reda det handlar om.
23	Författare	Mmm. Ehh och samtidigt då ni involverar ju då IT-ledningen men involverar ni användare, slutanvändaren också i utvecklingen? Och använder ni det som ett argument att det är viktigt och göra det?
24	Intervjuperson 2	Ja, det är ju faktiskt så att om inte användaren kan alltså slutbrukarna/slutanvändarna kan använda lösningen eller få nån effekt av den så är ju investeringen helt o hållet bortkastad. Så att eh därför är det kanske den viktigaste mottagargruppen att ha med sig på banan, sen kanske de inte alltid har idéerna och kunskapen att se liksom helheten utan ser ju sin isolerade eh eh arbetsuppgift, och ibland kan det faktiskt bli sämre för någon användare än vad det var innan med det gamla systemet men förstår man då helheten att man måste bli bättre på alla andra ställen så kanske man kan köpa det bättre. Så visst vi måste nog involvera dem så långt det går så att säga.
25	Författare	Ja, hur viktigt är kundens det kunden redan innehar t.ex. den IT:n och kunskapen och sånt som kunden redan besitter? eh om du förstår vad jag är ute efter?
26	Intervjuperson 2	Ja man kan väl säga som såhär att har man nån större vad ska man säga användning alltså har man inte använt IT på ett mer komplext sätt tidigare, så får man vara väldigt försiktig med hur man säljer på lösningen.
27	Författare	Mmm.
28	Intervjuperson 2	Så att eh det handlar om någon form av utveckling också där så att man får ta det i etapper då. Så man får faktiskt vara lite försiktig med det.
29	Författare	Mmm. eh också om följer ni någon speciell metod eller modell eh när ni pratar med kunden eller är beror det helt på situationen och kunden? eller brukar ni följa.
30	Intervjuperson 2	Om vi har någon särskild säljprocess eller leveransmodell?
31	Författare	Ja, precis.
32	Intervjuperson 2	Ja det kan man säga, vi följer ju en "best practise" – metod när det gäller sälj. använder tekniker som SPINN till exempel. Men eh vi har alltså en egen process efter hur man jobbar med eh kunderna. Och sen när det gäller att leverera så använder vi "best practise" – metoder, så vi använder till exempel TMI för projektstyrning och vi an-

		vänder PALE som dataföreningen har lanserat också för projektstyrning, och sen är det ju då rational unified process för systemutveckling men i vissa lägen måste man även jobba med vattenfallsmetodik och då använder vi alltså nå standard som finns eh framförallt inom läkemedelsindustrin då för hur man bedriver det.
33	Författare	Okej.
34	Intervjuperson 2	Det är nå ISO-standard.
35	Författare	Mmm.
36	Intervjuperson 2	Eh i övrigt när det gäller förvaltning och applikationer så använder vi ITILS grundläggande principer och traditionell systemförvaltningsmetodik, det är ju inget konstigt med det. Sen arbetar vi med utredningsmetodik enligt LOGIC fortfarande.
37	Författare	Okej, mmm, eh, två sista frågorna kvar här. Om du skulle kunna vilja beskriva nått av dina senare samtal med kund hur eh om du skulle kunna ge några små steg sådär om hur det ser ut ungefär. Hur börjar ni och hur går ni tillväga?
38	Intervjuperson 2	Hur vi börjar alltså om det är en kund som man aldrig träffat förut, och om man ringer upp till exempel så får ringa och ganska kort eh få till ett möte tror jag.
39	Författare	Mmm.
40	Intervjuperson 2	Och då gör man så att då beskriver man bara eh kort vem man är och varför man ringer. Och så refererar man till att man kanske jobbar i den branschen och att vi har många kunder i samma områden som dem och att vi gärna skulle vilja komma och presentera oss, så får man se om vi hittar någon möjlighet till samarbete. Så brukar de gå till och då oftast brukar man få ett möte som ligger på 6-8 veckor fram i tiden.
41	Författare	Okej.
42	Intervjuperson 2	Och på det mötet så gäller det att göra en presentation av företaget och vad man gör. Och läser man då på lite grann om företaget så är det bästa då naturligtvis då också om kunden presenterar sig själv först så man kan anpassa sin presentation till vad du får veta om kunden. Så det gäller liksom att få kunden att prata dubbelt så mycket som en själv på ett sånt möte.
43	Författare	Okej, mmm. Eh också sista frågan här eh hur motiverar ni värdet av investeringen till kunden?
44	Intervjuperson 2	Vi försöker ju arbeta med ett "business case" där man tittar på "as if" då hur det funkar nu och vad ska ja.. kostnaden för att använda dagens lösning kontra vad man får ut av den, alltså i intäkter räknat. Och sen tittar man på då det förslag som vi har, vad det skulle innebära i eh i eh ökad nytta då alltså intäkter.
45	Författare	Mmm.
46	Intervjuperson 2	Eh och då gärna också att man kan hantera den billigare än tidigare. Så man ställer liksom dagens situation mot en vision där man räknar på ett "business case" helt enkelt. Det finns ingen anledning att genomföra en förändring om man inte har ett bra "business case".
47	Författare	Ne
48	Intervjuperson 2	Många företag har ju också som idé att man kanske ska ha avkastning på en viss tid då så att säga, kanske då i ett större företag måste ligga på tre månader men i mindre företag då kanske 1-2 år, och det har ju att göra med att stora företag kanske man kan implementera en lösning på många ställen samtidigt och då får man ju snabbare avkastning.
49	Författare	Mmm, mmm.
50	Intervjuperson 2	Mot i en midre organisation kanske bara en del i verksamheten kan ta till sig en lösning och då kan det ju bli lite dyrare då.
51	Författare	Mmm.
52	Intervjuperson 2	Så relativt tänkt eh omsättning och intjäningsförmåga.

Bilaga 4

Nedan presenteras hela transkriptionen från intervju tre. [...] i transkriptionen betyder inte att vi förkortat ner transkriptionen, utan tre punkter betyder att det blev en tyst paus i intervjun.

Transkription – intervju 3

Rad	Person	Dialog
1	Författare	Vad har du för position och arbetsuppgift i företaget?
2	Intervjuperson 3	Jag jobbar som ledare för säljavdelningen som vi har
3	Författare	Okej, vilken bakgrund har du?
4	Intervjuperson 3	Ja vad tänker du, skolbakgrund eller
5	Författare	Ja.
6	Intervjuperson 3	Civilingenjör i industriell ekonomi en gång i tiden 1977.
7	Författare	Okej, mmm. Eh och vid ett försäljningsmöte eh använder ni ett begrepp som vi kan kalla för korrekt IT-användning som en del i er argumentation? Alltså om ni belyser för kunden vikten av att dom vet hur dom ska använda eh IT:n på rätt sätt?
8	Intervjuperson 3	Ja alltså vi försöker naturligtvis påvisa ja vad ska man säga ja allt runt organisation, governence, styrning, implementation och kunskap. Alltså hur man får en en bra lösning på verksamheten, att kunna ta till sig en lösning eller vad det nu må vara vad de jobbar med eftersom vi inte har några egna produkter som vi för ut på marknaden alls så är vi ute och lyssnar och hjälper, står mer på kundens sida att genomföra dom förändringarna som är.
9	Författare	Mmm.
10	Intervjuperson 3	Det är klart att det är ett argument för oss är ju att vi har erfarenhet som vi kan ta med oss. Vi har gjort det här förut på andra kunder så det blir korrekt men vi har inget begrepp som heter korrekt IT-användning om det är det du frågar om.
11	Författare	Ne, okej. De här IT-lösningarna eller de här eh IT-produkterna som ni arbetar med antar jag kan ni anpassa dom utefter kundens arbetsuppgifter på nått sätt?
12	Intervjuperson 3	Är det system och verktyg så gör man ju oftast det. Mmm.
13	Författare	Eh.
14	Intervjuperson 3	Ja är det system eller liknande är det, ja det är ju upp till, ja det anpassas ju väldigt ofta till kundens verksamhet.
15	Författare	Ja just det, och använder ni det som, ingår det lite i eh kontakten med kund där att ni har det som ett argument att ni gör om lösningarna efter deras behov så att säga?
16	Intervjuperson 3	Eh alltså det är inte enkelt, svår fråga att svara på. Det är egentligen inte i vårt syfte att att kunden anpassar för mycket, alltså det är det inte utan alla lösningar ska, man måste ju utgå från verksamhetens behov och de processtöd man ska ha och därmed så är det givet att de produkter som man försöker föra in inte alltid passar. Men samtidigt kan det ju va så att en kund kan anpassa sig efter en produkt också, för att levnadscykl eller priset, kostnaden för att underhålla den lösning man gör ökar ju desto mer anpassningar man genomför oftast.
17	Författare	Mmm, mmm.
18	Intervjuperson 3	Och det innebär att man får naturligtvis göra en en ... viktig för det här kravet innan man bestämmer sig för att anpassa eh produkten efter efter kundens ja nuvarande

		arbetsätt så att säga.
19	Författare	Ja just det, eh och det är likadant med deras strategi och liknande då alltså att dom att även dom kan försöka anpassa sig och inte ni anpassar er inte bara efter deras strategi utan eh.
20	Intervjuperson 3	Nej vi har ju, eftersom vi inte har några egna produkter då, vi jobbar ju erfarenheter metoder och koncept för hur man ja rationaliserar utvecklar eller vad det nu må vara. Det är ju väldigt brett arbetsfält och det är svårt att vara specifik i det va men vi jobbar ju med att hjälpa kunderna med att genomföra de förändringarna, jensera förändringarna och genomföra dom egentligen.
21	Författare	Mmm.
22	Intervjuperson 3	Eftersom vi spänner från allt från management consulting till ja implementation och även förvaltning och drift utav IT-system så. Men inte äger några egna så att säga då blir det eh det är annorlunda om man äger produkter som man absolut vill försöka kunden om att det här är det rätta för dom.
23	Författare	Ja just det. Eh hur vilken hur pass involverar ni kundens IT-ledning eh och har ni det som ett kriterium att IT-ledningen hos kunden ska vara med mycket i projektet?
24	Intervjuperson 3	Ja, ja det vill vi gärna att de är. Via styrgrupper, via referensgrupper, via förankring utav när man när man går igenom vissa milstolpar så att säga, att eh att de är med när man tar beslut så inte ..
25	Författare	Mmm. och det är likadant med användaren hos kunden då antar jag?
26	Intervjuperson 3	Mmm, jada både verksamhet och IT-ledningen.
27	Författare	Ha, belyser ni för kundens IT-ledning då att de måste ta hand om den här IT:n om vi ska kalla det för så efter deras investering.
28	Intervjuperson 3	Absolut! Tidigt!.
29	Författare	Tidigt ha, eh är kvalitet ett viktigt kriterie eller är den ekonomiska faktorn viktigare? I ett projekt, eller är det
30	Intervjuperson 3	Menar du ekonomin för oss eller vad?
31	Författare	Ja, alltså är just slutkvaliteten på produkten som är viktigare eller är det eh styr priset mer?
32	Intervjuperson 3	Det är svårt att säga generellt på det. Alltså ett projekt har ju tre parametrar. Det är ju kostnad, tid eh och funktionalitet så att säga. Och dom tre eh kvalitet och funktionalitet väger jag samman då va sen har du en kostnads aspekt och en tids aspekt. Så att där måste ju det beror ju på kundens agenda, vad är viktigast för kunden.
33	Författare	Mmm.
34	Intervjuperson 3	Ibland är det att det blir väldigt hög eh funktio alltså mycket funktionalitet som ska vara inne, alltså det betyder inte lika mycket att man håller budgeten eller inte, eller att tidsramen håller eller inte. Ibland är tidsramen extremt viktig och ibland är kostnaden extremt viktig. Så att där måste vi anpassa oss efter vad kunden prioriterar, det finns inget givet svar det ena eller det andra där.
35	Författare	Ne
36	Intervjuperson 3	Utan det sker i dialog med kund.
37	Författare	Ha
38	Intervjuperson 3	Styrgruppen får besluta om det helt enkelt, prioriteringen.
39	Författare	Ha, ja just det, eh hur viktigt är kundens besittande kunskap och IT-tillgångar som dom har från början eller och har ni det som ett argument att eftersom ni besitter dessa kunskaper så kan vi göra detta för er eller eh spelar det någon roll hur ni anvä eller hur ni försöker sälja in era lösningar?
40	Intervjuperson 3	Alltså vi jobbar ju egentligen på ett fåtal kunder, med väldigt stora engagemang, så vi försöker ju genom att leva nära kunden illustrera för dom att vi förstår deras verksamhet och att vi kan hjälpa dem med bra lösningar och att det finns ett stort värde av att jobba med oss. Eh vi är sällan ute eller sällan ska jag inte säga men vi är inte den som jobbar med 50 kunder i södra och västra Sverige dagligen och liksom försöker möta dem utan vi kanske är stora på 15-20 företag, och därför sätter vi många individer så att leva med kunden och hjälpa dom, det är klart att vi möter många nya ansik-

		ten hos kunden och det är klart att det är bra om dom eh har de inte själva nån kunskap så måste vi ju hur ska man säga skaffa oss den kunskapen på nått sätt och då får man börja med någon analysfas.
41	Författare	Mmm.
42	Intervjuperson 3	Ibland kommer ju kunden med en väldigt tydlig kravspecifikation, det här vill vi ha åtgärdat. eller ibland är vi ute och talar om att det här har vi identifierat hos en kund eh det låter intressant vi kanske skulle titta på hur det ser ut hos oss säger dom då. Så det finns hela spannet där också. Eh desto mer de vet om om vad ska man kalla det för dagsläget desto bättre är det naturligtvis.
43	Författare	Ja okej. Använder ni någon förutbestämd metod eller modell som ni går efter när ni försöker sälja in er själva hos kunden?
44	Intervjuperson 3	Ja, vi har en egen säljmetodik som är rätt avancerad rätt så globalt accepterad och använd säljmetodik.
45	Författare	Eh kan du beskriva?
46	Intervjuperson 3	Eh inte säljmetodik ska jag inte säga men vi jobbar med en säljprocess med tydliga faser där en lösningsförsäljning då går igenom olika faser där vi... ja det är svårt att beskriva den såhär över telefon, alltså det är projektcykler på 6-9 månader ibland för ett projekt så det är ju väldigt många faser. Hur man förankrar en lösning, hur man förankrar ett lösningsförslag, hur man identifierar alla behov naturligtvis, hur köparnätverket ser ut, vilka är viktiga i det här köpanätverket, hur man identifierar det här nätverket, vilka är det som formellt har beslutskraft, vilka är det som informellt har beslutskraft, det kvalificerar den här lösningen ytterligare innan vi vet exakt vad den kostar innan vi kommer till ett förslagsläge och ett förhandlingsläge. I varje sådant steg så så är det finns det olika verktyg metoder som vi använder.
47	Författare	Mmm. Okej också sista frågan här, hur motiverar ni värdet av investeringen till kunden?
48	Intervjuperson 3	Ja värdet är ju att försöka hitta ett "business case", det absolut bästa är ju naturligtvis om man kan hitta ett "business case" hos kunden. Att genom att genomföra det här så kommer ni uppnå det här och det här upplever vi att det är en viktig parameter för att åstadkomma det. Det kan vara att vi är snabbare i "time-to-market" eller det kan va att spara pengar eller det kan va att eh samarbeta bättre globalt i någon form eller så va, det finns ju olika skäl till det och då gäller det att man försöker ha ett bra "business case". Och att varför vi ska göra det beror ju väldigt mycket på att ja vi kompetens vi har skapat förtroende för lösningen under hela säljprocessen, vi kan genomföra det här, vi har gjort det förut. Vi har en en vi lägger väldigt mycket ansträngningar på sättet att jobba med kund, vilket innebär att vi jobbar vi låter kunden göra saker och ting, vi är inte där och gör en sak och sen försvinner utan vi vill leva med kunden och vi vill lämna över kompetens som lösning så kunden sitter på den kompetensen efteråt, så att dom förstår vad det är de har fått för någonting.
49	Författare	Okej.
50	Intervjuperson 3	Så att eh hela det samspelet collaborative business experiences kallar vi det för hos oss, det är väldigt viktigt för oss, och ett av våra allra viktigaste argument i säljcykeln egentligen.
51	Författare	Mmm, okej.
52	Intervjuperson 3	Så att det är en gemensam resa mellan oss och kunden hela tiden.

Referenser

Abrahamsson, A. (2004). *Hur bedöms affärsnyttan av IS/IT? En studie över fem svenska företags tillvägagångssätt*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för Informatik [www dokument]. URL <http://www.uppsatser.se/>
Senast besökt 2007-11-20

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Beath, C.M., Goodhue, D. L. & Ross, J.R. (1994). Partnering for Business Value: The Shared Management of the IS Infrastructure. I J.I. DeGross, S.L. Huff & M.C. Munro (Red). *Proceedings of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, Vancouver, British Columbia, 458.

Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (1998). Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes. *Communications of the ACM*, Vol 8, 49-55 [www dokument]. URL <http://ebusiness.mit.edu/erik/>
Senast besökt 2007-12-08

Davern, M.J. & Kauffman, R.J. (2000). Discovering potential and realizing value from information technology investments. *Journal of Management Information Systems*, Vol 16, 121-143.

Freedman, R. (2003). Helping Clients Value IT Investments. *Consulting to Management*, Vol. 14, No 3.

Grabowski, M. & Lee, S. (1993). Linking Information Systems Application Portfolios and Organizational Strategy. I R.D. Banker., R.J. Kauffman. & M.A. Mahmood. (Red), *Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage*, Harrisburg, Pennsylvania: Idea Group, 33-54.

Gustavsson, B. (2000). *Kunskapsfilosofi: tre kunskapsformer i historisk belysning*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lucas, H. C. (1993). The Business Value of Information Technology: A Historical Perspective and Thoughts for Future Research. I R.D. Banker., R.J. Kauffman. & M.A. Mahmood. (Red), *Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage*, Harrisburg, Pennsylvania: Idea Group, 359-374.

Markus, M. L. & Soh, C. (1993). Banking on Information Technology: Converting IT Spending into Firm Performance. I R.D. Banker., R.J. Kauffman. & M.A. Mahmood. (Red), *Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage*, Harrisburg, Pennsylvania: Idea Group, 375-403.

Mooney, J.G., Gurbaxani, V. & Kraemer K.L. (1995). A process oriented framework for assessing the business value of information technology. I DeGross, J.I., et al. (Red.) *Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems*, Amsterdam, Netherlands, 17-27.

Oates, B.J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. Sage, London.

Sambamurthy, V. & Zmud, R.W. (1994). IT Management Competency Assessment: A Tool for Creating Business Value Through IT. Working Paper, Financial Executives Research Foundation.

Soh, C. & Markus, M.L. (1995). How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis. I Ariav, G. et al. (Red.) *Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems*, Amsterdam, Netherlands, 29-41.

