



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Institutionen för Informatik

Beställarkompetens för informationssystem

Kompetenskategorier för framgångsrika beställarprojekt

Kandidatuppsats, 10 poäng, inom Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: Januari, 2005

Författare: Mikael Dudas
Pranvera Llazani
Mikael Rosvall

Handledare: Markus Lahtinen

Beställarkompetens för informationssystem

Kompetens kategorier för framgångsrika beställarprojekt

© Mikael Dudas

© Pranvera Llazani

© Mikael Rosvall

Kandidatuppsats framlagd januari, 2005

Omfång: 90 sidor

Handledare: Markus Lahtinen

Resumé

Uppsatsen är ett resultat av en explorativ studie som tar sin utgångspunkt i att informationssystem i hög grad är situationsberoende, komplexa och abstrakta. Om en investering i ett IS ska bli framgångsrik krävs att hänsyn tas till fler faktorer än de som vanligtvis inkluderas i befintliga problemperspektiv. En sådan är *beställarkompetens*. Det saknas dock konceptualiseringar av begreppet vilket begränsar dess användningsområde, ur såväl ett vetenskapligt som ett praktiskt perspektiv. Uppsatsens centrala frågeställning är: *Vilka kompetenser bör ingå i en beställarorganisation, både generellt för beställarprocessen i sin helhet men även specifikt för ingående faser?* En litteraturstudie resulterar i en teorisyntes som främst vilar på beställningsprocessens faser och begreppet funktionell kompetens. Med avstamp i denna teorisyntes genomförs en empirisk undersökning bestående av kvalitativa intervjuer med både beställare och leverantörer. Uppsatsens främsta resultat ligger i ett antal kompetens kategorier samt en modell som tar hänsyn till deras förhållande till beställningsprocessen.

Nyckelord

Beställarkompetens, Informationssystem, Purchasing Competence, Kompetens, Projekt

Vårt tack

Vi vill rikta ett tack till de personer som hjälpt oss i vårt arbete:

Först och främst till informanterna som tagit sig tid och därigenom lämnat värdefulla bidrag till vår förståelse för ämnet, Linda Joelsson för korrekturläsning och värdefulla synpunkter gällande den språkliga utformningen och slutligen vår handledare Markus Lahtinen som varit tillmötesgående och generös med tillgänglighet och värdefull kritik.

Vi vill dessutom lyfta fram ett citat från en informant som kärnfullt formulerar vilka konsekvenser avsaknaden av beställarkompetens kan få:

'Vad fan är detta för nånting?! Det är ju inte detta jag beställt!'

Lunds Universitet, 2005-01-23

Mikael Dudas

Pranvera Llazani

Mikael Rosvall

1	INLEDNING.....	1
1.1	ALLMÄNT	1
1.2	PROBLEMPERSPEKTIV	1
1.2.1	Process - metoder	1
1.2.2	Process – produkt - investering	2
1.2.3	Leverantör - beställare	2
1.2.4	Kritiska framgångsfaktorer - beställarkompetens	3
1.3	VARFÖR BEFORSKA SYSTEMBESTÄLLARKOMPETENS?	3
1.4	GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	4
2	SYSTEMBESTÄLLARKOMPETENS	6
2.1	BESTÄLLARKOMPETENS	7
2.1.1	Allmänt	7
2.1.2	Beställarkompetens för informationssystem	7
2.2	BESTÄLLARORGANISATION – PROJEKT	8
2.3	BESTÄLLNINGSPROCESSEN	9
2.3.1	Allmänt	9
2.3.2	Beställningsprocessens faser	10
2.4	INFORMATIONSSYSTEM	12
2.4.1	Allmänt	12
2.4.2	Produkt eller tjänst.....	13
2.4.3	Karakteristik	13
2.4.4	Sammanfattning.....	14
2.5	KOMPETENS	15
2.5.1	Kompetensfaktorer	15
2.5.2	Kompetensmodellen	16
2.6	UTGÅNGSLÄGET INFÖR TOLKNINGEN AV EMPIRIN	17
3	DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	19
3.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	19
3.2	FORSKNINGSSTRATEGI	20
3.3	INTERVJUER.....	20
3.3.1	Informanter	20
3.3.2	Utformning av informantguide	21
3.3.3	Utformning av intervjuguider	21
3.3.4	Genomförande av intervjuer	22
3.4	KODNING AV INTERVJUER.....	23
4	REDOVISNING OCH ANALYS	24
4.1	INFORMANTERNA	24
4.1.1	VD – Specialist AB.....	24
4.1.2	IT-chef – Dagligvaror AB.....	24
4.1.3	Konsult – Affärssystem AB.....	25
4.1.4	IT-chef – Livsmedel AB	25
4.2	FASSPECIFIKA KOMPETENSER	26
4.2.1	Behovsanalys	26
4.2.2	Kravspecifikation	28
4.2.3	Val av erbjudande	30
4.2.4	Avtal/kontrakt	31
4.2.5	Uppföljning/Utvärdering	31
4.3	GENERELLA KOMPETENSER.....	32
4.3.1	Affärsmässighet	32
4.3.2	Projekt	34
4.3.3	Kommunikation.....	36
4.4	ÖVRIGA KOMPETENSFAKTORER	37

4.5	ANMÄRKNINGSVÄRT	38
4.5.1	<i>Balans</i>	38
4.5.2	<i>Bevarande av relation</i>	39
4.5.3	<i>Detaljerade kravspecifikationer</i>	40
4.5.4	<i>Brister i uppföljning</i>	40
4.5.5	<i>Hemmablindhet</i>	41
5	KOMPETENSKATEGORIER	42
5.1	INDELNING OCH BESKRIVNING	42
5.1.1	<i>Allmänt</i>	42
5.1.2	<i>Verksamhetskompetens</i>	42
5.1.3	<i>IS-kompetens</i>	43
5.1.4	<i>Generella</i>	43
5.1.5	<i>Övriga</i>	44
5.2	KOMPETENSMATRIS	44
6	DISKUSSION	46
6.1	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	47
6.2	AVSLUTANDE REFLEKTION	48
7	BILAGOR.....	50
7.1	BILAGA 1 – INFORMANTGUIDE	51
7.2	BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE FÖR BESTÄLLARE	52
7.3	BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE FÖR LEVERANTÖR	53
7.4	BILAGA 4 – INTERVJU MED VDS	54
7.5	BILAGA 5 – INTERVJU MED ITD	66
7.6	BILAGA 6 – INTERVJU MED ASK	73
7.7	BILAGA 7 – INTERVJU MED ITL	79
8	REFERENSER	90

1 Inledning

1.1 Allmänt

Företag som lyckats väl med att införa informationsteknik (IT) som stöd för informationssystem (IS) har inte sällan fått stora fördelar i förhållande till mindre skickliga konkurrenter. Målen och förhoppningarna med att införa IS i en organisation är därför ofta stora. Förhoppningar om affärsmässiga och strategiska fördelar, effektivare arbetsprocesser, och mer motiverade och tillfredsställda medarbetare leder till att betydande belopp investeras. Svårigheterna tycks dock stora och en vanligt förekommande åsikt, vilken får stöd av både forskare och praktiker, är att få IS-projekt när uppställda mål. Clegg et al. hävdar i Thomsen (2002) att 80-90 % av alla IT-investeringar misslyckas med att nå sina prestandamål. Riksrevisionsverket (RRV) har undersökt 231 större IT-projekt och kommit fram till att mer än hälften haft allvarliga problem med att hålla tidplaner och budget (RRV, 1999). Hökenhammar (1996) menar att IT-utvecklingsprojekt generellt dras med stora budgetöverdrag. Karlander (2001), som är praktiker, ger sin bild av omfattningen av kortsiktiga förluster, då han gör uppskattningen att mer än 10 miljarder kronor går förlorade på misslyckade IT-projekt i Sverige på årsbasis.

Få IS-projekt blir alltså framgångsrika trots betydande insatser, men vilka är orsakerna? Vad är det som gör det så komplicerat och oförutsägbart att utveckla och införa IS? Vid en ytlig blick kan man hävda att kunden helt krasst borde kunna kräva av leverantören att denne utvecklar det kunden vill ha. Varför det inte är fullt så okomplicerat kan belysas med följande jämförelse med byggbranschen. Husbyggnad liknar i många avseenden systemutveckling. I båda fallen rör det sig om designprocesser som tar sin utgångspunkt i en, eller flera, visioner. Dessa processer innefattar ett flertal aktörer, samt sker över en ansenlig tid. En viktig skillnad är att husbyggnadskonsten vilar på en mångtusenårig erfarenhetsbas, en närmast oändlig empiri. IS-utveckling är en i jämförelse ung disciplin. En annan är att hus är konkreta. Detta får till följd att arkitekten kan rita sin vision vilket i sig gör det tämligen lätt för både beställare och leverantör att förstå vad slutresultatet kan bli. IS å andra sidan är abstrakta och komplexa. Ju högre abstraktionsgrad, desto svårare är det att kommunicera visioner och förutsäga konsekvenser. Tekniken utvecklas i hög hastighet samtidigt som den samlade erfarenheten är begränsad. Ingående komponenter som människor, organisationer och omgivande miljö med låg grad av förutsägbarhet gör att osäkerhetsgraden är stor. Dessa särdrag och problem kan adresseras ur olika perspektiv, alla med sina respektive för- och nackdelar.

1.2 Problemperspektiv

1.2.1 Process - metoder

Ett angreppssätt tar sin utgångspunkt i IS-utvecklingsprocessen. I denna har tron att förbättrade metoder leder till framgångsrika IS sin grund: "There are literally hundreds of ISD [Information Systems Development] methods [...] to help practioners solve the problems of ISD" (Fitzgerald, Russo & Stolterman, 2002). Trots denna uppsjö av metoder

är det fortfarande få IS-projekt som når framgång. Ett skäl till detta kan vara att utvecklare av olika anledningar använder metoderna endast i begränsad omfattning: "Evidence suggests that, however, that these methods are not at all that widely used" (Ibid). En annan och mer allvarlig begränsning är att ansatsen som mest garanterar en hög processkvalitet. Varken produkten – informationssystemet – eller investeringsnyttan, uppmärksammas i tillräckligt hög grad. Jämför resonemanget med en hypotetisk tillverkare av betongprodukter som har utvecklat en världsledande process, men som använder den till att gjuta flytvästar (A. Svensson, personlig kommunikation, 24 september, 2004).

1.2.2 Process - produkt - investering

En infallsvinkel som i större utsträckning tar hänsyn till dessa begränsningar skulle vara att inkludera fler relevanta faktorer, t.ex. produkten och investeringen. Genom att uppmärksamhet ägnas åt produkten, kan detta leda till effekter som större acceptans, mer motiverad personal, lägre underhållskostnader etc. Om investeringsnyttan beaktas kan informationssystemets ekonomiska fördelar säkerställas i högre grad. Antingen genereras större intäkter genom att nya affärsmöjligheter skapas, eller minskas kostnader genom att processer effektiviseras. Genom att inkludera viktiga faktorer, ökar utsikterna för organisationer att nå uppsatta mål; detta bredare perspektiv blir överlägset. Ytterligare komplicerande omständigheter finns dock, vilka påverkar utfallen av IS-projekt.

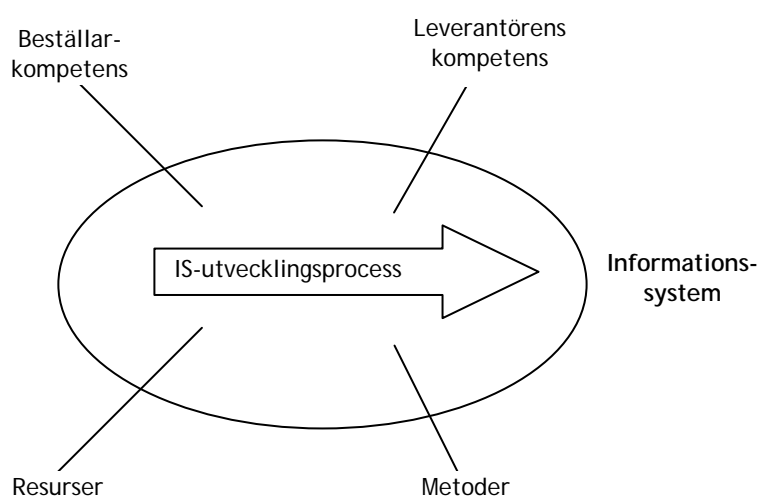
1.2.3 Leverantör - beställare

En sådan komplicerande omständighet är relationen mellan leverantörs- och beställarorganisation som bär med sig problem av en viss natur. Ett problem är att beställarens vision av informationssystemet börjar långt innan kontakten med leverantören tas: "så börjar en systemutvecklingsprocess redan på det stadiet då beställaren [...] definierar projektmål, resurser och eventuell arbetsprocess" (Artman, Borgström & Holmlid, 2001, kap. 1), "Det absolut första man måste göra på beställarsidan är att klargöra vilka egentliga verksamhetsbehov som skall tillfredställas" (Hullberg, 2003, s. 18). Det är svårt att göra bra behovsanalyser och en förutsättning är en djup verksamhetsförståelse. Även om leverantörer kan besitta delar av den kompetens som behövs är det framförallt verksamhetskunskapen som är svår för dem att nå.

Ett annat problem är kommunikationen mellan parterna. Beroende på IS abstrakta natur kan de mycket väl tro att de talar om samma sak och först när projektet är klart förstå att så inte var fallet: "De fel som begicks var förmodligen att kraven inte var tillräckligt väl beskrivna avseende omfattning och tydlighet. Dessutom förutsattes en gemensam förståelse av problemen som inte fanns" (Hökenhammar, 2001). Ur vårt perspektiv bär beställaren ett betydande ansvar, inte bara för sin investering, utan även för sin del i dessa problem. Detta får en viktig konsekvens; nämligen att beställaren till stor del själv påverkar utfallet av sitt IS-projekt, vilket i förlängningen innebär att: ju skickligare beställare, desto större utsikter för framgång.

1.2.4 Kritiska framgångsfaktorer - beställarkompetens

Resonemanget leder fram till en ny utgångspunkt där IS-utvecklingsprocessen är i centrum. För att nå fram till ett bra informationssystem krävs ett antal kritiska framgångsfaktorer. Dessa faktorer måste alla finnas närvarande, vara av tillräcklig kvalitet och mängd. Exempel på sådana faktorer är kompetenta leverantörer, metoder väl avpassade till situationen och tillräckliga resurser. Ambitionen här är inte att identifiera och rada upp *alla* kritiska framgångsfaktorer. Syftet är att snarare att sätta in beställarkompetens i ett sammanhang som lyfter upp och jämnställer den med andra, kanske mer uppenbara, framgångsfaktorer. Vidare så kan inte en faktor ersätta brister i andra. En utomordentligt välutvecklad metod kan alltså inte ersätta bristande kompetens hos programmerare. För att nå framgång i ett sådant projekt måste alltså programmerarkompetensen höjas.



Figur 1.1 Kritiska framgångsfaktorer - beställarkompetens

Genom att ta hänsyn till beställarorganisationen och dess skicklighet – beställarkompetens – likställd med övriga faktorer lyfter vi upp en problemorsak som hittills fått begränsad uppmärksamhet. Bjurman stödjer detta resonemang: "Det fordras alltså en omfattande beställarkompetens, som går utanför kunskap om upphandlingsprocessen [...], för att kunna genomföra effektiva och ändamålsenliga upphandlingar inom så komplexa områden som telefoni, datakommunikation och IT" (2003, s. 46).

1.3 Varför beforska systembeställarkompetens?

Beställarkompetens är ett vedertaget begrepp som används vid upphandling och inköp av framförallt produkter till basen i en värdekedja. Med beställarkompetens ur detta perspektiv finns viss kunskap och forskning. För IS däremot, som är intrikata och komplexa inköpsobjekt, är utbudet av vetenskaplig litteratur begränsat och därmed också den ackumulerade kunskapen. Kopplat till IT används beställarkompetens främst i samband med utkontraktering (outsourcing) av IT-funktionen, betydligt mer sällan

används det för informationssystem som objekt. Det finns i branschorgan ett antal artiklar som tar upp begreppet men det används utan någon formell definition (Thomsen, 2002). Då det saknas en djupare, entydig och formaliserad definition får detta konsekvenser; för organisationer begränsas möjligheter till utvärdering och bedömning av den egna beställarkompetensen och; för forskare ökar svårigheten att jämföra studier och resultat. De finns få och vaga definitioner som väcker fler frågor än de besvarar.

Hur skulle beställarkompetens för informationssystem kunna brytas ned i komponenter för att underlätta förståelse, kommunikation och forskning? Då det saknas en konceptualisering av beställarkompetens för informationssystem som objekt finns här utrymme för ytterligare konkretisering. Uppsatsens centrala frågeställning är: *Vilka kompetenser bör ingå i en beställarorganisation, både generellt för beställarprocessen i sin helhet men även specifikt för ingående faser?* Med denna som utgångspunkt ser vi följande frågor som värdefulla att besvara:

- *Vilka kompetens kategorier kan användas för att konceptualisera beställarkompetens för informationssystem?*
- *Krävs det olika typer av kompetens i beställningsprocessens olika faser?*
- *Finns det kompetenser som krävs generellt i beställningsprocessen?*
- *Går det att ta fram en kompetensprofil för beställarorganisationer?*

Syftet med uppsatsen är dels att beskriva nuvarande kunskap dels att bidra till en konkretisering av beställarkompetens för informationssystem. Litteraturstudien utgör utgångspunkten för en undersökning för att identifiera ingående kompetenskategorier. I framtiden tror vi att detta kan utgöra en grund för utvecklingen av ett stöd för beställare i syfte att underlätta bedömning av den egna systembeställarkompetensen.

1.4 Grundläggande antaganden

Vår syn på begreppet beställarkompetens bygger på några grundläggande antaganden. För det första: beställarkompetens är en nödvändig, om än inte tillräcklig, faktor för en framgångsrik implementering av IS. För det andra: beställare och leverantör samverkar mot ett, till stor del gemensamt mål. Båda parter tjänar på att kunden får ett system som håller högre kvalitet, utvecklat genom en process som håller hög kvalitet och i utgör en god investering. Leverantören får ett smidigare uppdrag och kan lägga sina resurser där de bäst behövs, snarare än att rätta till problem, som hade gått att undvika. Samtidigt drar leverantören nytta av att ha rykte om sig att leverera hög kvalitet. Båda parter har affärsmässiga mål. Långsiktigt tror vi att dessa nås bäst genom samarbete, vilket leder till en win-win situation parterna emellan. För det tredje tror vi att beställarkompetens är något som är identifierbart och påverkbart. Förutsatt att en organisation har kunskap om vad som krävs, har de möjlighet att bedöma sin egen kompetens. Upptäcks brister har de möjlighet att korrigera dessa i form av t.ex. kompetensutveckling, rekrytering eller genom att anlita externa resurser.

1.5 Avgränsningar

Vi väljer att göra följande avgränsningar. Vi tittar endast på den situation som uppstår när beställarobjektet är ett informationssystem. Övrig IT-upphandling som t.ex. vid

utkontraktering av drift och underhåll eller liknande funktioner faller alltså utanför vårt fokus. Dessutom finns en hel del generella mål för upphandling, framförallt ur ett affärsmässigt perspektiv. För oss är inte detta intressant; det skulle i allt för hög utsträckning tangeras företagsekonomi. Vi koncentrerar oss därför på de faktorer och områden som är kännetecknande för beställning av just informationssystem.

2 Systembeställarkompetens

Mängden litteratur och forskning som berör systembeställarkompetens (SBK) är så gott som obefintlig. Författarnas syn på beställarkompetens är ofta begränsad, och redogörelser saknas för flera områden som vi anser vara väsentliga för att förstå SBK i sin helhet. Det var alltså nödvändigt att bygga en egen teoretisk bas och inkludera litteratur från områden som inte behandlar SBK direkt. Vi valde att fördjupa oss inom följande områden: *beställarkompetens*, *beställarorganisation*, *beställningsprocess*, *informationssystem* och *kompetens*. Teorisyntesen av litteraturen från dessa områden utgör ramverket för vår empiriska undersökning. Vi har i största möjliga mån använt vetenskapligt underbyggd litteratur skriven av författare inom sina respektive områden. Andra källor, såsom artiklar i dagspressen och populärvetenskapliga verk har undvikits, med undantag för de fall där de utgjorde den enda tillgängliga litteraturen.

Beställarkompetens

Utbudet av litteratur som berör beställarkompetens i allmänhet – *Purchasing Competence* – är inte stort då området är relativt nytt i forskningssammanhang. Den teori som finns skiljer inte på olika typer av inköpsobjekt vilket gör den relativt vag och begränsar dess användbarhet vid studier av SBK.

Beställarorganisation

Kunskap om beställarorganisationers struktur och rutiner vid köp av olika objekt är högst relevant. Det är nämligen de personer som är inblandade i inköpsprocessen som bör besitta den kompetens som detta arbete undersöker. Vi fann denna information i litteratur om inköp och *Supply-Chain Management*.

Beställningsprocess

Själva processen att köpa ett informationssystem är central för att skapa en förståelse för SBK. Ett inköp medför alltid att ett antal moment skall genomföras, oavsett produkt. Utan kunskap om hur dessa moment är beskaffade är det svårt att strukturera upp SBK. Många verk berör beställningsprocessen på ytan, och de som går på djupet är ofta anpassade efter en viss produkt. Det var problematiskt att finna en enkel och grundläggande redogörelse för processen, som inte var knuten till en viss produkt; lösningen blev en förenklad beställningsprocess anpassad efter IS som inköpsobjekt.

Informationssystem

Floran av litteratur om IS är omfattande, men fokus var på att undersöka vad som utmärker informationssystem som inköpsobjekt. Förutom grundläggande information om skillnader mellan olika system var det även väsentligt att utreda om IS är en produkt eller en tjänst. Genom att studera litteraturen kunde även ett antal karaktäristiska drag för IS identifieras.

Kompetens

Eftersom kompetensbegreppet till stor del avgör vilka faktorer som kan användas för att konkretisera SBK var det nödvändigt att precisera begreppet. Trots att ordet används i många sammanhang är det inte alltid klart vilka delar som egentligen utgör kompetens. För att kunna tolka materialet från den empiriska undersökningen var en tydlig definition av begreppet väsentlig.

2.1 Beställarkompetens

2.1.1 Allmänt

Fokus på inköpsfunktionen flyttas alltmer från operationell- till strategisk nivå och har därigenom etablerats som ett relevant forskningsområde (Narasimhan, Jayaram & Carter, 2001; Done, Frohlich, Narasimhan & Voss, 2004). Dessutom specialiseras näringslivet i allt högre grad vilket leder till att företag i större utsträckning köper in från leverantörer, snarare än att producera själv (Axelsson, 1998). Beställarkompetens används som ett begrepp för att fokusera på och beforska inköpsfunktionen och dess effektivitet. Den forskning som finns är främst koncentrerad främst på funktionen att köpa in till basen i värdekedjan (bl.a. Das & Narasimhan, 2000; Done, Frohlich, Narasimhan & Voss, 2004; Narasimhan, Jayaram & Carter, 2001; Faes, Knight & Matthyssens, 2001). Överlag finns dock få studier, framförallt med avseende på konceptualisering:

However despite its importance, purchasing competence remains largely unexplored in the literature. There is a conspicuous absence of rigorous conceptualizations or examinations of this construct. (Das & Narasimhan, 2000, s. 18)

Exempel på validerade konceptualiseringar bygger på kategorier som: *Empowerment, Employee Competence, Tactical Interaction Effectiveness, New Product Development Interaction Effectiveness* och *Buyer-Seller Relationship management* (Narasimhan, Jayaram & Carter, 2001) med tillägg av *IT-competence* (Done, Frohlich, Narasimhan & Voss, 2004). Beroende på IS höga grad av komplexitet och situationsberoende (Van Weele, 2002), jämfört med produkter som utgör basen i en värdekedja, är dessa kategorier inte generellt överförbara till vårt syfte.

En viktig iakttagelse som däremot kan vara relevant för vår studie är begreppet *Competency Traps* – kompetensfällor (Done, Frohlich, Narasimhan & Voss, 2004). Dessa går ut på att om det finns obalanser i kompetens, behöver mer nödvändigtvis inte betyda bättre. Ovannämnd kategori *Buyer-Seller Relationship management* kan tjäna som exempel: det är en nödvändig kompetens för en inköpsfunktion att köpare och säljare har en bra relation. Om denna relation däremot blir för bra finns en risk att köparens lojalitet väger över till säljaren i stället för sin egen organisation. En annan benämning på samma problematik är *Principal Agent Problem*. Detsamma gäller *Employee Competence*, på så sätt att överkvalificerade köpare blir uttråkade och därmed inte presterar sitt bästa (Ibid).

2.1.2 Beställarkompetens för informationssystem

För IS som inköpsobjekt är än färre studier gjorda: "there is a lack of relevant literature and research covering the topic of SBC [systembeställarkompetens] in a systems development context" (Thomsen, 2002, kap. 2.4). Hökenhammar (1996 & 2001) studerar begreppet främst ur perspektivet kravspecifikationernas kvalitet som ett mått på beställarkompetens. Denna definition är betydligt snävare än den vi vill använda, främst då den utelämnar viktiga faser där vi tror att beställaren kan dra fördel av att vara skicklig. Torstensson & Roslund (2003) studerar beställarkompetens ur perspektivet att utkontraktera en IT-funktion och kommer fram till tolv viktiga kompetenser. Arbetet är relevant, trots fokuset på utkontraktering av IT-funktionen, som exempel på hur kompetenskategorier kan tas fram. Thomsen (2002) tar avstamp i designprocessen och ser utförarkompetens och beställarkompetens som två nödvändiga faktorer för att

matcha och utveckla erforderliga gemensamma kompetenser som driver processen framåt.

Definitioner av beställarkompetens för informationssystem är svåra att hitta. Trots att det inte är ovanligt att beställarkompetens används i branschorgan saknas konsensus om en definition: "An all-pervading characteristic of the samples [...] is that the meaning and essence of purchasing competence seldom is stated more precisely" (Thomsen, 2002, kap. 2.1). Artman et al. (2001) använder termer som *planering*, *formulering*, *kommunicering* och *övervakning*. Thomsen (2002) definierar SBK som att minst en person i kundorganisationen bör besitta förmågan att *identifiera krav*, *kommunicera dem till leverantörer*, *artikulera mål och effekter*, samt att *utvärdera det levererade*. Detta är den definition som ligger närmast vår egen och som ligger till grund för vår huvudsakliga frågeställning: *Vilka kompetenser bör ingå i en beställarorganisation, både generellt för beställarprocessen i sin helhet men även specifikt för ingående faser?*

2.2 Beställarorganisation - projekt

Vikten av en välavpassad beställarorganisation stor, oberoende av vad som anskaffas. Med beställarorganisation menar vi den del av en kundorganisation som sköter kontakten med leverantörer. Hur kundorganisationens struktur och organisation väljs beror på situationella och affärsmässiga faktorer (van Weele, 2002). Just eftersom det i hög grad är situationsbetingat är det svårt att generalisera; det som fungerar för ett företag och en produkt eller tjänst kanske inte fungerar för ett annat (Axelsson, 1998). Faktorer som styr är t.ex. om inköpen är av primär natur, t.ex. råmaterial som går in i företagets värdekedja eller om de är av sekundär natur, d.v.s. att syftet med anskaffningen är stödjande t.ex. byggnader eller maskiner (Porter, 1985). Andra faktorer kan vara skillnader i komplexitet. Jämför råmaterial som t.ex. mjöl eller papper där pris och leveransvillkor styr i högre grad än t.ex. informationssystem som anskaffas vid enstaka tillfällen och som är betydligt mer komplexa (van Weele, 2002).

van Weele använder tre nivåer för att skilja på organisation av en inköpsfunktion beroende på uppgifter, ansvar och auktoritet.

- *Strategiska*, där beslut som påverkar en verksamhets långsiktiga affärsmöjligheter tas. Som exempel kan nämnas IT-strategiska beslut som val av egenutvecklade eller standardsystem vilka påverkar senare val i anskaffningsprocessen. Ansvar för dessa beslut faller normalt på den högsta ledningen.
- *Taktiska*, där beslut som val av leverantör, produkt och process tas. Denna nivå berör flera faser av anskaffningsprocessen, framförallt val av erbjudande.
- *Operationella*, där inköpen är starkt rutiniserade och syftar till att stödja den dagliga driften av verksamheten. I allmänhet sker få beslut på denna nivå vid anskaffning av IS.

En annan aspekt är i vilken grad eget tänkande och problemslösande krävs för att framgångsrikt lösa uppgiften (Axelsson, 1998). IS ställer höga krav på att beställarorganisationen besitter dessa egenskaper med avseende på faktorer som komplexitet, hög abstraktion samt på många sätt svåröversäglbara konsekvenser. I takt med att risk och osäkerhet ökar blir det mindre lämpligt att använda en standardiserad beställarorganisation. Istället bör större hänsyn tas till situationen. Anskaffning och implementering av informationssystem sker i regel vid enstaka tillfällen, är

tidsbegränsade, kräver olika sorters resurser och leder till ett bestämt slutresultat och faller under definitionen för projekt (Macheridis, 2001; Andersson, Grude & Haug, 1995). Därmed är det rimligt att anta att beställning av IS i regel drivs i form av projektorganisationer. Bjurman uttrycket detta i klartext (2003, s. 151): "Upphandling och införande av IT-system, datakommunikation etc. drivs ofta i projektform antingen hos beställaren tillsammans med leverantören eller gemensamt av parterna", vilket får stöd av Hullberg (2003) och Falk & Olve (1996)

2.3 Beställningsprocessen

2.3.1 Allmänt

Då företag köper in varor och tjänster sker detta efter mer eller mindre rationellt fattade beslut som led i en anskaffningsprocess. Denna process består av ett antal identifierbara moment eller aktiviteter. Eftersom det i själva verket finns få situationer där alla moment ingår anpassas processen till respektive anskaffningssituation (Van Weele, 2002). Inköp av IS bör i de flesta fall kunna ses som det van Weele kallar en *new task situation*. Denna kännetecknas av hög risk och avancerad problemlösning, där graden av osäkerhet är stor. Dessa faktorer gör att köp inom denna kategori ställer högst krav på beställarkompetensen. Om beställarorganisationen har gjort liknande inköp tidigare kan det röra sig om ett *modified rebuy*. Detta skulle kunna vara fallet där samma standardssystem köps in av en ny leverantör. Den lägsta graden av risk och problemlösning är vid *the straight rebuy*. Helt generiska produkter som elektricitet eller vatten exemplifierar tydligast denna kategori (2002).

Nedanstående figur åskådliggör vår syn på beställningsprocessen, anpassad efter IS som beställningsobjekt. Modellen bygger på strukturen i Armstrong och Kotlers modell av *the Business Buying Process*. I jämförelse med deras modell är vår mer kärnfull och komprimerad. Syftet är att den ska gestalta vårt ramverk, utifrån perspektivet att identifiera funktionskompetenser, inte att i utförligaste mån visa på en allmän anskaffningsprocess. Vidare är den en syntes av litteratur som berör anskaffning och litteratur som berör IS och anskaffning av IS.

Behovs- analys	Krav- specifikation	Val av erbjudande	Avtal/ Kontrakt	Uppföljning/ Utvärdering
-------------------	------------------------	----------------------	--------------------	-----------------------------

Figur 2.1 Beställningsprocessen

I verkligheten är processen inte lika tydlig och strukturerad, framförallt vad gäller ordningsföljden. Det är inte ovanligt att aktiviteter itereras och gränserna mellan faserna är i själva verket flytande. Aktiviteterna i modellen förekommer dock i någon form och vi ser den som ett viktigt redskap för att förtydliga och strukturera dessa delprocesser.

2.3.2 Beställningsprocessens faser

Behovsanalys

Det första steget i beställningsprocessen är behovsanalysen. En problem- eller möjlighetsinsikt initierar hela processen, *Problem recognition* enligt Armstrong & Kotler. Antingen måste ett nytt problem lösas eller så identifieras effektiviserings- eller affärsmöjligheter. Beroende på syftet kan detta få konsekvens för senare val av systemtyp (Se 2.5.1 om *COTS*, *MOTS* och egenutvecklade system). För IS är det vanligt att teknikutvecklingen öppnar för dessa möjligheter. I fallet ovan är processen internt driven men signalen kan också komma utifrån genom att företaget exponeras för nya produkter t.ex. på mässor eller genom andra leverantörsinitiativ (Armstrong & Kotler 2003). I sådana fall sker det antingen traditionellt genom kontakt med IT- eller inköpsavdelningen, eller direkt med den högsta ledningen (Clark & Heivert, 2000).

Den generella behovsbeskrivningen utgör fasen där beställaren i någon mening specificerar behoven. Armstrong & Kotler benämner den *General need description*. "En analys av verksamheten bör föregå själva arbetet [...]" (Anveskog, Nilsson & Nord, 1984, s. 34). För enklare standardprodukter bör denna fas erbjuda få problem men svårighetsgraden ökar med produktkomplexiteten (van Weele, 2002; Armstrong & Kotler, 2003). För IS ingår analys av verksamhetens behov, affärs- och IT-strategi etc. och denna fas bör ske på hög övergripande nivå då: "[...] ett sådant system i slutändan kommer att medföra stora krav på andra förändringar av arbetsrutiner och processer inom företaget" (Hullberg, 2003, s. 18).

Kravspecifikationen

Kravspecifikationen motsvaras av Armstrong & Kotlers *Product specification*, där identifierade behov omformuleras till konkreta krav (2003). Kravspecifikationen ligger senare till grund för utvecklingen av ett egenutvecklat IS eller för val av ett standardssystem. Antingen tar beställaren själv ansvar för hela arbetet eller så låter man leverantören vara delaktig. Oavsett hur rollfördelningen ser ut kan det få negativa konsekvenser längre fram i processen om beställaren undviker att ta sitt ansvar för kravspecifikationen (Hullberg, 2003).

Det är önskvärt att beställaren viktar de olika kraven i förhållande till varandra t.ex. i form av skall- och bör-krav. Syftet med detta är att tydliggöra hur olika egenskaper i systemet värderas: "När all grundfakta är framtagen så är det lätt att krav kommit med som kan vara mycket kostnadsdrivande men som inte hör till de viktigaste kraven" (Clark & Heivert, 2000, s. 47). Vidare finns viktiga skillnader mellan teknisk specifikation och funktionsspecifikation som en beställare bör vara medveten om. En teknisk specifikation fokuserar på lösningen, medan en funktionsspecifikation i stället tar hänsyn till den funktion beställaren har behov av. Funktionsspecifikation rekommenderas i allmänhet. På så sätt lägger beställaren över ansvaret för funktionaliteten till leverantören (Bjurman, 2003; Clark & Heivert, 2000).

Processtöd i form av metoder är framtagna just med syfte att påverka kravspecifikationernas kvalitet t.ex.: Euromethod (1996) och IEEE:s *Guide for developing systems requirements specifications* (1998) Hökenhammar (1996, 2001) och Artman et al (2001) har koncentrerat sin forskning kring beställarkompetens till just denna fas.

Följande fas består av tre i praktiken tätt sammanvävda steg mellan vilka gränserna är obefintliga: "In practice these steps are interwoven" (van Weele, 2002).

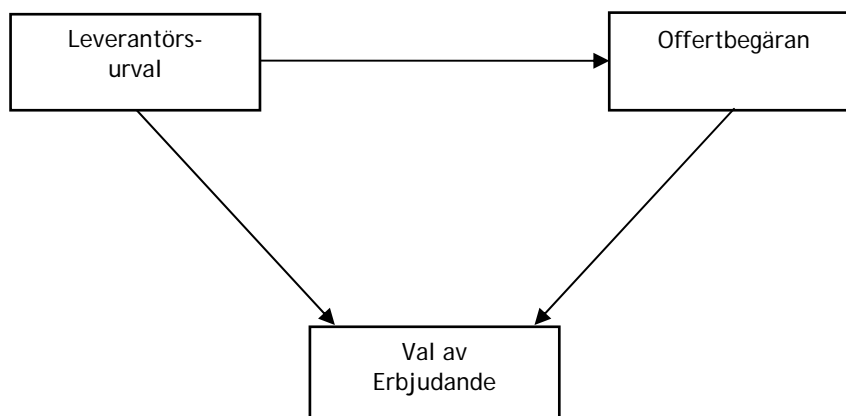
Val av erbjudande

Leverantörsurvalet leder till att ett begränsat antal offerter tas in. När så skett vägs både pris/funktionalitet samt leverantörens rykte, storlek kompetens o.s.v. in. Detta sammantaget leder till valet av erbjudande.

Leverantörsurval innebär att beställaren inledningsvis översiktligt väljer ett antal leverantörer som kan tänkas uppfylla krav på produkt, kvalitet och kompetens. Ju mer ovan inköpssituation, komplext objekt och omfattande investering, desto mer tid måste beställaren lägga på att bedöma leverantörer (Armstrong & Kotler, 2003). Vanligt är att begränsa sig till ett mindre antal leverantörer som bäst kan tänkas möta beställarens mål (van Weele, 2002). Leverantörsanalysen är ett viktigt steg som får konsekvenser på många plan.

Offertbegäran eller anbudsförfrågan innebär att intressanta leverantörer inbjuds att lämna offerter. Offerterna bör innehålla uppgifter om pris, funktionalitet, tekniska specifikationer och kommersiella villkor (Armstrong & Kotler, 2003; van Weele, 2002; Hullberg, 2003). Kvaliteten på de offerter beställaren får in står i proportion till kvaliteten på anbudsförfrågan (Anveskog, Nilsson & Nord, 1984; Clark & Heivert, 2000). "Många köparens erfarenheter är att offererade priser blivit flerdubblade för att få investeringen komplett. Detta beror oftast på dåliga underlag" (Clark & Heivert, 2000, s. 67).

Val av leverantör innebär att jämföra offerter och leverantörer för att slutligen välja en. Här är det vanligt att jämföra leverantörsfaktorer som geografiskt läge, rykte, reparations- och serviceförmåga etc. (Armstrong & Kotler, 2003) I praktiken ingår här in ett stort mått av förhandling. För beställaren är det ett avgörande val i processen: "All erfarenhet visar på att valet av rätt leverantör är minst lika viktigt som investeringen i sig" (Clark & Heivert, 2000, s. 64), och: "Vi väljer inte bara standardsystem utan även leverantör" (Anveskog, Nilsson & Nord, 1984, s. 81).



Figur 2.2 Förtydligande av tillvägagångssätt under fasen för val av erbjudande

Avtal och kontrakt

Fasen Avtal och kontrakt innebär att leverantör och beställare skriver under juridiskt bindande dokument som sluter affären. Beroende på bransch kan kontraktet referera till specifika villkor (van Weele, 2002). För beställare av IS kan valet mellan ett befintligt standardavtal, ofta fördelaktigt för leverantören, och ett nyskrivet sådant vara problematiskt: "Många är [...] av den uppfattningen att standardavtalen som är

framtagna av SITO (Svenska IT-företagens Organisation) skulle vara särskilt leverantörsvänliga och därför inte vara lika lämpade att använda från leverantörssidan” (Hullberg, 2003, s. 48).

Uppföljning/utvärdering

”The buyer’s role continues even after the new product has been taken into production, or the new installation has been put into operation” (van Weele, 2002, s. 69). Uppföljning och utvärdering innebär att beställaren kontrollerar och stämmer av den levererade produkten mot den beställda (Armstrong & Kotler, 2003). För ett IS innebär detta att kvalitetsmått som produkt-, process- och investeringskvalitet kan användas (Hökenhammar, 2001). En fara är att uppföljning och utvärdering ägnas bristande uppmärksamhet, då det kräver resurser som kan tyckas bättre använda för andra syften.

2.4 Informationssystem

2.4.1 Allmänt

I Euromethod finns följande definition av ett informationssystem:

The information system (IS) is defined as that aspect of the organisation that provides, uses and distributes information. It is thus an aspect of a human system, possibly containing computer systems, automating certain elements. (Euromethod, 1996, s. 14)

Ett informationssystem hanterar och bearbetar alltså information, med eller utan hjälp av datorer, och involverar alltid människor i någon utsträckning. IEEE skiljer på tre typer av informationssystem: *Commercial-off-the-shelf (COTS)*, *Modified-off-the-shelf (MOTS)* och *Fully developed systems* (Hökenhammar, 2001; IEEE, 1998). *COTS* kallas i regel för standardsystem, alltså färdigutvecklade system som kan börja användas direkt, t.ex. ett bokföringsprogram. Motsatsen till standardsystem kallas för egenutvecklade system (*fully developed systems*), d.v.s. skräddarsydda system som byggs från grunden. Trots namnet utvecklas inte alla egenutvecklade system inom den egna organisationen, utan konstrueras inte sällan av en extern leverantör. *MOTS* (modifierat standardsystem) kan placeras in emellan *COTS* och egenutvecklade system då de ofta definieras av användarna själva. Dessa kan anpassa systemet efter egna behov genom att ange parametrar. *MOTS* kan även utgöra kärnan i ett större IS efter komplettering med t.ex. ett gränssnitt (Hökenhammar, 2001).

Vid en effektivisering av befintliga processer väljs i regel ett standardsystem eller ett modifierat standardsystem. Detta eftersom utvecklarna av färdiga system menar att de vet hur en viss process eller rutin genomförs på bästa sätt och har utvecklat sin produkt för att stödja detta. Om en organisation däremot vill utnyttja en ny affärsmöjlighet krävs att ett system utvecklas som kan anpassas efter de unika förhållanden som det nya området medför (se 2.4.1 Behovsanalysen i Beställningsprocessen).

Det finns även andra sätt att kategorisera informationssystem, t.ex. efter tillämpningsområde. Några vanliga områden är: administration, produktion, kommunikation, styrning samt management, beslutsstöd och ERP (Alter, 2002).

2.4.2 Produkt eller tjänst

Det är nödvändigt att diskutera om ett informationssystem endast är en produkt eller om även utvecklingsprocessen kan omfattas. Om enbart informationssystemet, t.ex. en programvara, ses som en produkt skiljer sig inte anskaffningen av ett IS nämnvärt åt från inköp av andra produkter. Synen på IS som en produkt kan vara relevant för enkla system men för mer avancerade system är det nödvändigt att anlägga ett bredare perspektiv. Ett mer komplicerat informationssystem påverkar en organisations processer och rutiner då de måste anpassas efter systemet, samtidigt som de i sin tur påverkar systemets utformning. Organisationen och systemet måste m.a.o. jämkas samman (se även utvecklingsprocessen). Sett ur detta perspektiv blir anskaffningen av ett informationssystem mer omfattande då själva utvecklingsprocessen även påverkar slutresultatet. Kunden köper mer än en programvara, de köper även processen som krävs för att utveckla såväl systemet som den egna organisationen. Detta komplicerar anskaffningen av ett IS, både för kundorganisationen och för leverantören. Problem kan uppstå, speciellt om kunden inte inser att den egna organisationen påverkas. Kraven på beställarens kompetens blir alltså högre.

2.4.3 Karakteristik

Abstrakt produkt

Det är svårt att se vilka möjligheter och begränsningar som finns för ett informationssystem. Detta beror på att informationssystem ofta är abstrakta produkter, t.ex. programvara, som enbart existerar i datorns virtuella värld. Produkten går alltså inte att fysiskt ta på vilket kan göra det svårt att få en riktig uppfattning om vad systemet kan göra, dess omfång, kvalitet osv. (Hökenhammar, 1996). Detta kan få ett antal implikationer vid anskaffningen av ett informationssystem. Om kunden t.ex. klagar på att systemet har långa svarstider och leverantören säger att detta är oundvikligt är det svårt för kunden att verkligen veta om detta verkligen stämmer. Det enda sättet att kontrollera detta vore om programkoden undersöktes vilket ställer höga krav på tekniskt kunnande.

Många inblandade

Utvecklare av informationssystem måste sätta sig in i och förstå kundens verksamhet. Detta kräver förståelse för de rutiner och processer som systemet ska stödja. Dessutom är det nödvändigt att involvera personalen i utvecklingsprocessen eftersom det är desom är slutanvändare. Systemutveckling innebär alltså att många personer med olika yrkesbakgrunder och uppgifter samverkar. Detta i sig komplicerar processen och kan skapa problem. Kommunikationen mellan inblandade aktörer är mycket viktig och utvecklingsprojektet är i praktiken dömt att misslyckas om de olika parterna inte förstår varandra (Euromethod, 1996; Hökenhammar, 1996).

Snabb förändringstakt

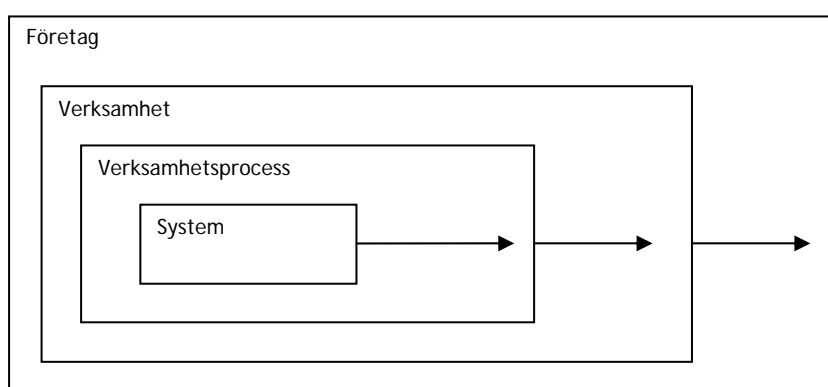
Tekniken som informationssystem är baserade på förändras i en mycket hög takt. Datorer blir snabbare och mindre, möjligheten att koppla samman och integrera system ökar samtidigt som programvara blir kraftfullare och mer komplex. Detta skapar en viss osäkerhet som ställer stora krav på både utvecklingsprocess och system. Om utvecklingen drar ut på tiden kan tekniken bli omodern redan innan systemet är färdigställt. Systemets livscykel blir dessutom kort i och med att nya och bättre tekniska lösningar utvecklas (Euromethod, 1996; Hökenhammar, 1996).

Hög risk

Alla dessa faktorer medför att utvecklandet av ett informationssystem blir en komplicerad och utdragen process med flera fallgropar. Stora ekonomiska värden står dessutom på spel i och med den långa utvecklingstiden. Ett system som tar två år att utveckla är en stor investering, som kanske betalar sig först på lång sikt (Hökenhammar, 1996).

Kontext

IT skapar sällan nytta i sig själv, utan först när den används i samklang med andra faktorer. För att positiva resultat ska uppnås räcker det inte att en organisation investerar i IT, verksamheten måste även lägga resurser på att anpassa processer och rutiner (Barua & Mukhopadhyay, 2000). Hökenhammar (2001, s. 33) illustrerar förhållandet mellan företag, verksamhet, verksamhetsprocesser och system i nedanstående figur.



Figur 2.3 Systemet och dess omgivning (Hökenhammar, 2001)

Ett exempel: ett tillverkande företag (organisation) har en ekonomiavdelning (verksamhet) där löneutbetalningar görs (verksamhetsprocess) med hjälp av en applikation (system).

2.4.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis utmärker sig informationssystem och systemutvecklingsprocessen genom den höga komplexiteten. Detta eftersom:

- Många personer med olika bakgrunder är inblandade i utvecklingen.
- Verksamhetens personal måste ha en förståelse för IT:s möjligheter.
- Utvecklarna måste sätta sig in i kundorganisationens rutiner och processer.
- Informationssystemet och de rutiner och processer som det ska stödja måste anpassas efter varandra.
- Tekniken kännetecknas av en snabb utvecklingstakt.
- Informationssystem är abstrakta produkter.
- Stora ekonomiska värden står på spel.

Anskaffning av informationssystem ställer alltså många krav på inköpsprocessen och den kompetens beställaren bör ha.

2.5 Kompetens

Det finns flera olika definitioner av kompetens. Gemensamt för alla är dock att begreppet alltid är kopplat till förmågan att uppnå resultat. Macheridis (efter Stevrin) sammanfattar det väl: "Med kompetens avses att en individ eller organisation har en viss skicklighet eller förmåga att utföra vissa aktiviteter eller bedriva viss verksamhet" (Macheridis, 2001, kap. 11). Ellström (1992) för ett liknande resonemang men avgränsar sig till individens förmåga att klara en viss uppgift. Keen (2003) instämmer då hon menar att kompetens är det samma som en överensstämmelse mellan situationens krav och individens förmåga.

2.5.1 Kompetensfaktorer

Även om kompetens per definition är relaterat till resultat är det intressant att studera de bidragande faktorerna. Macheridis (2001) fäster stor vikt vid kunskap men tar även upp känslor, värderingar, personliga förhållningssätt, kontakter och sociala egenskaper som bidragande faktorer för kompetens. Keen (2003) har skapat en mer sammanhållen modell med fem övergripande faktorer som utgör kompetens: kunskap, färdighet, kontakter, erfarenhet och värderingar. Även Ellström (1992) har delat upp kompetens i fem komponenter, som till viss del överlappar Keens indelning. Med dessa teorier som grundval kan vi skapa en egen indelning där kompetens påverkas av sex faktorer. Dock finns inga vattentäta skott mellan dessa utan de överlappar och påverkar varandra till viss del. Vår indelning är m.a.o. en förenkling av verkligheten med syfte att förtydliga de olika faktorerna som tillsammans utgör kompetens.

Kunskap

Teoretiska fakta, sammanhang och metoder som kan läras in utgör ingående delar (Keen, 2003; Macheridis, 2001). Kunskap är en del av Ellströms (1992) kognitiva faktorer tillsammans med intellektuella färdigheter. Vi anser att de sistnämnda snarare kan placeras in under följande kategori.

Färdighet

Macheridis nämner inte ordet färdighet men säger det implicit: "förmågan att utnyttja kunskaper för att lösa problem, fatta beslut, hantera olika situationer osv" (Macheridis, 2001, s. 142). Keen uttrycker det som förmågan att kunna göra. Färdighet är alltså att kunna utnyttja kunskaper i en verklig situation.

Erfarenhet

Erfarenhet är att dra lärdom av upplevelser, vilket enligt både Keen och Ellström kräver reflektion över ens handlande.

Personlighet

Personlighetsdrag nämns sällan i samband med kompetens, men deras påverkan är ändå stor enligt Ellström. Några exempel som kan nämnas är lojalitet, flexibilitet, öppenhet, social förmåga m.fl. Personligheten ligger dessutom till grund för flera av de andra faktorerna såsom förmågan att dra erfarenhet av sina upplevelser, skapa kontakter samt känslomässiga reaktioner.

Känslor

Känslor är samlingsnamnet för de faktorer som Ellström kallar affektiva, såsom motivation och engagemang, och den delkompetens som Keen kallar värderingar.

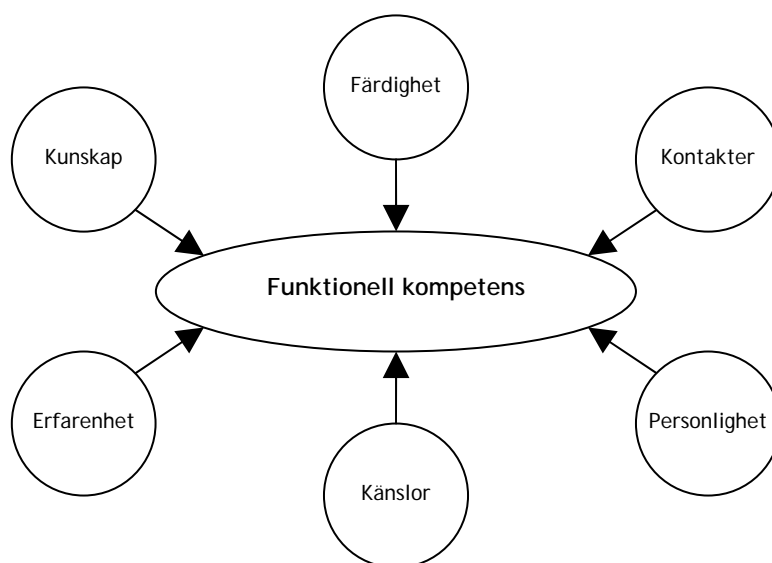
Känslor påverkar en persons handlingar och förmåga att genomföra en uppgift framgångsrikt.

Kontakter

De faktorer som på något sätt relaterar till "individens förmåga att utnyttja sin kompetens tillsammans med andra människor och/eller förmågan att utnyttja andra människors kompetens" (Macheridis, 2001, s. 142). Det rör sig alltså om förmågan att samarbeta, leda och kommunicera med andra människor samt att kunna knyta kontakter och bygga relationer (Keen, 2003; Ellström, 1992).

2.5.2 *Kompetensmodellen*

Vi har valt att se på kompetens ur ett funktionsperspektiv, d.v.s. en fokusering på området inom vilket man vill nå resultat. Inriktningen är alltså inte på de bidragande faktorerna utan på den kompetens som krävs för att nå resultat inom en viss arbetsituation. Det kan t.ex. röra sig om förmågan att driva ett projekt, samla in krav från användarna, förhandla med leverantören etc. De tidigare nämnda faktorerna bidrar alltså till att en funktion uppfylls. Förhållandet kan illustreras med hjälp av en kompetensmodell.



Figur 2.4 *Kompetensmodell (inspirerad av Brodén, Petterson och Önnemyr (2004))*

En funktionell kompetens kan byggas upp enligt följande exempel. Funktionen är att utvärdera ett informationssystem, vilket kräver kunskaper inom IS/IT för att förstå hur systemet är utformat på en teknisk nivå. Detta är dock inte tillräckligt; det krävs även en förmåga att kunna utnyttja kunskapen i en verklig utvärdering. Denna färdighet har byggts upp med tiden genom övning, vilket ger erfarenhet. Kompetensen hos den som genomför utvärderingen påverkas också av hans eller hennes känslor. Motivationen att genomföra utvärderingen kan vara låg t.ex. om personen ifråga måste jobba övertid. Lojaliteten mot företaget är däremot stor vilket resulterar i att utvärderingen ändå genomförs. Framgång är även beroende av att kommunikationen är god inom gruppen som genomför utvärderingen.

Hittills har vi diskuterat kompetens ur ett individperspektiv. Keen menar dock att kompetens "inte endast [finns] på individnivå utan också på gruppnivå och vad som kan kallas organisationsnivå, d.v.s. som samlad kompetens i ett företag, i en organisation" (Keen, 2003, s. 14). Enskilda individers kunskaper, färdigheter, erfarenheter och kontakter kan enligt Keen komplettera varandra om arbetet utförs gemensamt. Vi utgår från att den funktionella kompetensen kan finnas inom en hel organisation och inte behöver vara knuten till en individ. Olika personers kunskap, erfarenhet och personlighetsdrag kan samverka för att uppnå resultat i en arbetsituation. Med denna insikt kan det tidigare exemplet omformuleras. En person kan t.ex. ha lång erfarenhet av att utvärdera system men saknar samtidigt de nödvändiga kunskaperna om den aktuella tekniken. En inhyrd teknisk expert kan istället besitta denna kunskap. Tillsammans med en tredje person som är både en duktig samordnare och ledare löses uppgiften gemensamt. Vi menar att funktionen som ska uppfyllas står i centrum; var de bidragande faktorerna kommer ifrån är mindre intressant. Huvudsaken är resultatet som uppnås.

Det bör slutligen framhållas att kompetens är påverkningbart. Ny kunskap kan läras in, färdigheter övas upp och kontakter skapas. Även om personlighetsdrag och känslor är svårare att påverka på individnivå, kan nya personer med andra egenskaper rekryteras och därigenom bidra till att en uppgift genomförs framgångsrikt.

2.6 Utgångsläget inför tolkningen av empirin

Efter litteraturstudien stod det klart att det var många teoretiska områden som måste passas ihop och ges struktur. Det tydligaste och mest konkreta av dessa var *beställningsprocessen*. Denna fick utgöra grunden för undersökningen, ett medel för att ge struktur åt de mer abstrakta kompetenskategorierna. Mot beställningsprocessen skulle den övriga teorin passas in, på ett sätt som kunde hantera eventuella skillnader i förekomst i beställningsprocessen. Teorin skulle alltså stödja vårt antagande att vissa kompetenser kan vara fasspecifika medan andra kan vara generella. Med hjälp av en matris kan denna problematik modelleras tydligt på ett sätt som hanterar relationen mellan beställningsprocessen och kompetenskategorierna.

Det stod fortfarande oklart hur kompetenserna kunde kategoriseras, eller om det överhuvudtaget var möjligt att göra detta. Teorigenomgången i kombination med egna funderingar gav oss en förförståelse för vilka områden som kunde leda till kategorier t.ex. verksamhet, projekt, kommunikation, IS, förhandling etc. Frågan var hur dessa kunde kategoriseras, vilka som kunde bilda huvud- respektive underkategorier, samt vilka som var fasspecifika respektive generella? Den förförståelse vi hade när vi tolkade empirin gestaltas av nedanstående matris. Eventuella kompetenskategorier är utplacerade utan inbördes förhållande, medvetet osorterade och saknar indelning i huvud- eller underkategorier. Matrisen skiljer sig från den som presenterades för informanterna¹. Anledningen till detta är dels att vi ville ge informanterna en bild av vad uppsatsen kunde leda till utan att vara överdrivet ledande, dels att vi inte hade hanterat olösta problem med kompetensbegreppet när vi genomförde den empiriska undersökningen. Begreppet *funktionell kompetens* växte snarast fram ur en omedveten tolkning av empirin i kombination med litteraturstudien.

¹ Se bilaga 1. Informantguide

	Behovs- analys	Krav- specifikation	Val av erbjudande	Avtal/ Kontrakt	Uppföljning/ Utvärdering
Projekt?					
Förhandling?					
Juridik?					
Verksamhet?					
Kommunikation?					
Affärsmässig?					
IS?					
Relation?					
Pedagogisk?					
Etc.?					

Figur 2.5 Kompetensmatris över utgångsläget inför tolkningen av empirin

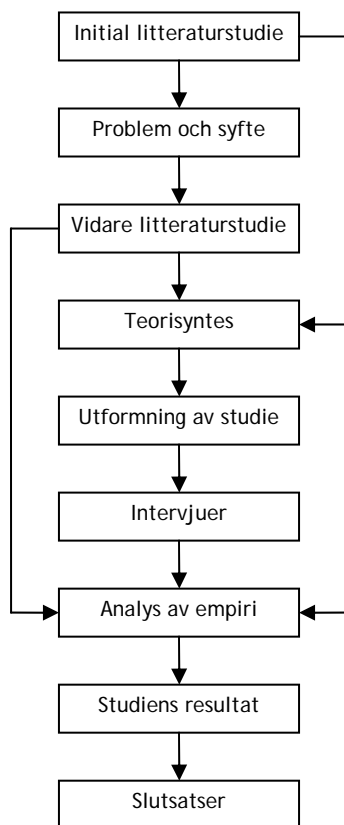
3 Den empiriska undersökningen

3.1 Tillvägagångssätt

Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie för att få en uppfattning om befintlig kunskap. Då mängden litteratur som direkt berör systembeställarkompetens visade sig vara begränsad, beslutades att studien skulle vara *explorativ*. Målet blev att kartlägga vilka delar som tillsammans utgör god SBK, istället för att testa någon specifik hypotes kopplad till området. Beroende på den närmast obefintliga mängden litteratur blev vi tvungna att göra en egen teorisyntes, baserad på litteratur som inte specifikt var inriktad på SBK. Detta komplicerade processen.

En mer omfattande litteraturstudie inleddes där fem områden hamnade i fokus: *beställarkompetens, beställarorganisation, beställningsprocessen, informationssystem och kompetens*. Detta ledde till en teorisyntes som ramade in vårt specifika område. Syntesen användes som grund för den efterföljande empiriska undersökningen, vilken utgjordes av fyra intervjuer med både beställare och leverantörer. Målsättningen var att kartlägga vad yrkesverksamma personer med erfarenhet av beställning av informationssystem ansåg utgöra beställarkompetens. De transkriberade intervjuerna kodades för att underlätta innehållsanalysen.

Det insamlade materialet jämfördes slutligen med den befintliga litteraturen och därigenom utkristalliserade sig antal kompetens kategorier. Framtida studier inom SBK-området kan förhoppningsvis bekräfta eller bygga ut dessa kategorier ytterligare.



Figur 3.1 Tillvägagångssätt

3.2 Forskningsstrategi

Mängden forskningsverktyg som står till vårt förfogande är omfattande, men kan delas in i två huvudkategorier: *kvalitativa* och *kvantitativa* metoder. I metodlitteraturen nämns ofta dessa två ansatser i samband med diskussionen om forskarens vetenskapliga grundsyn. I praktiken antar de flesta forskare en mer pragmatisk hållning, alltså att undersökningsmetod väljs i förhållande till problemet. Vi kommer inte att föra någon djupare ontologisk och epistemologisk diskussion gällande vårt val av metod, utan snarare hänvisa till att den valda metoden passade vår studie bäst.

Vi använde oss av *kvalitativa intervjuer* i *semi-strukturerad* form för att genomföra undersökningen då vårt syfte är explorativt. På så sätt uppmuntrades öppna och fylliga svar från informanterna samtidigt som intervjun fick en viss förutbestämd struktur vilken underlättade den efterföljande kodningen. Analysen av det insamlade materialet blir subjektiv eftersom våra egna erfarenheter, attityder och värderingar påverkar tolkningen. Detta medför att den bild av SBK som vi presenterar är ett resultat av *vår* tolkning av hur informanterna uppfattar SBK.

3.3 Intervjuer

3.3.1 Informanter

Nästa steg blev att välja ut och kontakta ett antal personer som vi ansåg kunna besitta stor kunskap om SBK. Två grupper identifierades, varav den första var inköpare av IS (*beställare*) på stora organisationer. Eftersom denna grupp har praktisk erfarenhet av att köpa in system var det intressant att ta reda på vilka lärdomar de har dragit. Den andra gruppen vi valde är dock inte lika självskrivna: *leverantörer* av informationssystem. Leverantörer inkluderades eftersom de kan bidra med ett annat perspektiv på beställningsprocessen. Det finns en möjlighet att beställare är hemmablinda, d.v.s. att de har svårt att se vissa fenomen inom den egna organisationen. En leverantör som arbetar nära beställarens organisation ser ofta saker ur ett annat perspektiv. Dessutom har leverantörer i regel mer erfarenhet av beställningsprocessen. Medan en kundorganisation köper in system vid enstaka tillfällen utgör försäljning av system leverantörens kärnverksamhet. Vi ansåg det möjligt att leverantörer kunde ha en god uppfattning om vad beställare i regel är bra på, och var deras kompetens brister. Det bör även påpekas att vi valde leverantörer och beställare som inte tidigare gjort affärer med varandra. Fokus var på vad beställare och leverantörer i allmänhet hade att säga om systembeställarkompetens, inte att undersöka hur en leverantör och en beställare såg på en specifik beställningsprocess.

Baserat på ovanstående resonemang valdes två leverantörer och två beställare. Vi siktade på att nå en så stor bredd som möjligt gällande bransch och företagsstorlek. Dock avgränsade vi oss till större organisationer och privata företag. Det vore intressant att även inkludera mindre organisationer och offentliga verksamheter, men med tanke på tidsbegränsningen avgränsade vi oss till organisationer där vi antog att kunskapen om SBK vore störst.

Intervjuerna med leverantörerna ordnades via personliga kontakter. Att valet föll på dessa baserades till stor del på att de verkade inom företag som skiljde sig åt i såväl

storlek som verksamhetsområde. Valet av beställare var mer problematiskt då vi saknade personliga kontakter. En av beställarinformanterna kontaktades efter att dennes namn hade förekommit i en tidningsartikel om beställarkompetens. Kontakten med den andra beställarinformanten upprättades via en rundringning bland större företag i regionen. Här fanns ingen självklar koppling till beställarkompetens men eftersom informanten är IT-chef fann vi intervjun berättigad.

3.3.2 Utformning av informantguide

För att förtydliga vår definition av ett antal begrepp, samt syftet med intervjun för informanten utformade vi en informantguide². Anledningen var att vissa begrepp som senare användes i intervjun inte alltid var självklara, t.ex. kompetens och informationssystem. Förhoppningen var att detta skulle underlätta den senare kodningen av materialet. Förutom ovannämnda definitioner inkluderade guiden även en preliminär matris som illustrerade idén att det råder ett förhållande mellan olika kompetenser och olika faser i beställningsprocessen. Målet med informantguiden var alltså att få informanten att börja tänka i SBK-banor, d.v.s. att både avgränsa och vidga vårt intresseområde. Syftet var att undvika långa redogörelser för irrelevant material, men samtidigt vidga informantens syn på vad SBK kan omfatta.

3.3.3 Utformning av intervjuguiden

Vid en kvalitativ intervju³ är det viktigt att intervjuaren inte blir låst vid för specifika frågor utan kan förflytta sig mellan teman och spinna vidare på intressanta ämnen (Bryman, 2001). Vi ansåg dock att det behövdes någon form av struktur för att underlätta den efterföljande analysen. De inledande frågorna hade mer personlig karaktär för att få en uppfattning om informantens bakgrund. Efterkommande frågor gällde informantens företag, d.v.s. bransch och storlek. För beställarna inkluderade intervjuguiden dessutom frågor om IT-avdelningens struktur samt vilka system företaget använder (egenutvecklade eller standardsystem). Intervjuguiden för leverantörerna innehöll däremot en fråga om vilka system företaget erbjuder sina kunder.

För att skapa struktur i intervjuguidens huvuddel valde vi beställningsprocessen som utgångspunkt. Förhoppningen var att täcka in ett så stort område som möjligt där SBK kan förekomma. Dessutom var det intressant om informanterna ansåg att olika kompetenser spelade olika stor roll i vissa faser. Tre grundfrågor togs fram och ställdes för varje fas i beställningsprocessen:

1) Vilka funktioner/personer finns i [fasen]?

Syftet med frågan var att dels samla in kunskap om vilka personer som brukar ingå i den angivna fasen och dels få informanten att börja fundera över hur beställningsprocessen för hans/hennes företag brukar se ut.

2) Varför har ni valt dessa? Vad bidrar dessa med?

Den andra frågan var mer direkt inriktad på SBK genom att informanten skulle ange skälen till varför de tidigare nämnda personerna brukar ingå i fasen. Om man bortser

² Se bilaga 1. Informantguide

³ Se bilaga 2. Intervjuguide - Beställare

från politiska orsaker borde de inblandade personerna ha valts ut p.g.a. den kompetens som de kan tänkas bidra med.

3) Vilka problem brukar ni stöta på?

Den tredje frågans primära uppgift var att få fram de kompetenser som kunde ha förbisetts vid besvarandet av de tidigare frågorna. Genom att anlägga ett problemperspektiv var förhoppningen att informanten skulle se fasen ur en annan synvinkel och därigenom uppfatta ytterligare några viktiga kompetenser. Kanske berodde de vanligt förekommande problemen i fasen på bristande beställarkompetens?

För att frågorna skulle vara relevanta även för leverantörerna modifierades intervjuguiden⁴. Detta gällde framförallt den första frågan då leverantörernas kunskaper om beställarnas inköpsorganisationer är begränsad. Däremot kunde det vara intressant om leverantören tänkte sig in i rollen som beställare och fick redovisa vilka personer som borde ingå i varje fas. Fråga två blir med denna logik en fortsättning på den inledande frågan, d.v.s. att informanten får redogöra för varför han eller hon valt att inkludera vissa personer och vad dessa kan tänkas bidra med. Vid fråga tre återupptar informanten leverantörsrollen och beskriver vilka problem som brukar uppstå i kontakten med beställaren. Förhoppningen var att detta kunde ge insyn i beställarnas brister, och i förlängningen vilken beställarkompetens de saknar. Fråga tre fick dock strykas i vissa faser. Det enda tänkbara problemet för leverantören i fasen *Val av erbjudande* vore om beställaren valde ett annat företag, vilket har lite att göra med SBK. Ett liknande resonemang kan föras i fasen *Avtal/kontrakt* där problem för leverantören är relaterade till om avtalet/kontraktet är till leverantörens fördel.

Intervjuguiden för både beställare och leverantörer avslutades med att fråga om informanten hade något att tillägga i fall de ansåg att vi hade missat något viktigt. Frågan var primärt tänkt att öppna upp möjligheten för en fri diskussion om SBK i hopp om att samla in ytterligare information som kanske utelämnats tidigare. Det var dessutom intressant om informanten ansåg att någon kompetens var viktigare på det stora hela, och i så fall varför.

Med hjälp av en mindre *pilotstudie*, där en intervju genomfördes med en person som inte var informant, undersökte vi om intervjuguiden fungerade som det var tänkt. (Bryman, 2001). Syftet var att undersöka om frågorna kunde bidra till att få fram relevant information från informanterna, men gav också författarna viss förberedelse inför intervjusituationerna. Pilotstudien ledde till en mindre förändring av ordningsföljden i de inledande frågorna.

3.3.4 Genomförande av intervjuer

Tre av intervjuerna genomfördes på informantens arbetsplats medan en genomfördes hemma hos en av författarna. Tillvägagångssättet var i stort sett samma vid varje intervjutillfälle även om intervjuerna inte genomfördes av samma personer. Två av författarna närvarade eftersom vi ansåg att detta öppnade upp möjligheten att tolka informantens svar på olika sätt, och genom att ställa fler följdfrågor nå en djupare kunskap. Under intervjuens gång växlade frågeställandet mellan intervjuerna, samtidigt som båda fritt hade möjlighet att ställa följdfrågor.

⁴ Se bilaga 2. Intervjuguide - Leverantör

Intervjun inleddes med att fråga informanten om han/hon ville att det som framkom under intervjuens gång skulle hanteras konfidentiellt. Då några önskade detta valde vi att behandla samtliga intervjuer konfidentiellt. Det viktiga var att de inte drog sig för att redovisa något intressant p.g.a. att känsliga uppgifter kunde avslöjas. Samtliga intervjuer spelades in vilket föregicks av att vi förklarade syftet med intervjun samt presenterade informantguiden. Det inspelade materialet transkriberades för senare analys, och skickades även ut till informanterna för *respondentvalidering* (Bryman, 2001).

INTERVJU	DATUM	TIDSLÅNGD	TRANSKRIPTION
1	6 november, 2004	Ca 50 min	Bilaga 3
2	7 november, 2004	Ca 30 min	Bilaga 4
3	8 november, 2004	Ca 30 min	Bilaga 5
4	14 november, 2004	Ca 55 min	Bilaga 6

Figur 3.2 Intervjumatrix

3.4 Kodning av intervjuer

Det fanns två syften med kodningen av intervjuerna: att identifiera de kompetenser som informanterna nämnde samt att utreda om några av kompetenserna var fasspecifika. Transkriptionerna av intervjuerna kodades av författarna i grupp. Därigenom ansåg vi att möjligheten att identifiera fler kompetenser ökade samt att det skapades en konsensus kring tolkningen av materialet. Varje transkription lästes inledningsvis igenom fråga för fråga samtidigt som anteckningar fördes individuellt över de identifierade kompetenserna. När samtliga intervjuer lästs en gång kunde ett antal kompetenser urskiljas. Det visade sig dock att några kompetenser mer hade karaktären av övergripande kompetenskategorier vilka inkluderade ett antal underkategorier. Intervjuerna kodades därför ännu en gång i ett försök att identifiera dessa. Resultatet blev att en högre detaljnivå kunde uppnås.

4 Redovisning och analys

Den centrala frågeställningen: *Vilka kompetenser bör ingå i en beställarorganisation, både generellt för beställarprocessen i sin helhet men även specifikt för ingående faser?* har varit vägledande vid analysen av empirin. Analysprocessen visade ganska tidigt att delfrågorna i den är så tätt sammanflätade att de inte kan besvaras i någon strikt ordningsföljd. Processen har varit iterativ; det första steget har varit att se mönster och struktur där empirin varit abstrakt och diffus. För varje iteration har vår tolkning och analys lett till att kompetenskategorierna framstått allt tydligare. Efterhand som empirin konkretiserats har de delar som fortfarande varit oklara fått fördjupad uppmärksamhet, till en gräns där vi ansett att vidare konkretisering inte varit möjlig. Redovisningen av analysen följer samma tema och avslutas med iakttagelser som ligger utanför uppsatsens egentliga frågeställning, men som trots det förtjänar att uppmärksammas.

4.1 Informanterna

Eftersom intervjuerna behandlades konfidentiellt har namn på företag och personer tagits bort. Företagsnamnen har ersatts av vaga pseudonymer baserade på den bransch som företaget verkar inom, t.ex. Dagligvaror AB. Informanternas namn är en kombination av deras position och namnet på det företag som de arbetar för, t.ex. ITD som står för IT-chef – Dagligvaror.

4.1.1 VD – Specialist AB

Specialist AB är ett mycket specialiserat och nischat företag som utvecklar avancerad teknik för informationssystem. Förutom den tekniska utvecklingen hjälper även Specialist AB sina kunder att implementera lösningarna genom att erbjuda konsulttjänster.

Informanten är VD på Specialist AB och kommer härnäst att benämnas VDS. Han har över tio års erfarenhet inom konsultbranschen och är utbildad civilingenjör i datateknik. VDS har alltid arbetat i egenskap av leverantör, inledningsvis som specialistkonsult och systemutvecklare i utlandet. VDS var med och grundade Specialist AB men har sedan dess övergått till att mer ägna sig åt ledarskapsutveckling, organisationsutveckling och företagsledning.

4.1.2 IT-chef – Dagligvaror AB

Dagligvaror AB är ett tillverkande företag som både producerar och säljer dagligvaror, d.v.s. livsmedelsprodukter som omsätts snabbt. På den administrativa sidan används enbart affärssystem, medan produktionen fodrar en del specialsystem. Dessa är dock mer tekniskt inriktade, och hanteras inte av IT-avdelningen. Utvecklingen av system sker till största delen externt med undantag för anpassningar av gränssnitt och lagring av data i datavaruhus. På grund av den begränsade mängden egenutveckling består IT-avdelningen av endast ett fåtal personer.

Informanten är IT-chef på Dagligvaror AB och kommer härfter att benämnas *ITD*. Han har arbetat med IT/IS i cirka trettio år och har en grundutbildning i systemvetenskap och ekonomi. Innan ITD blev IT-chef för Dagligvaror AB arbetade han bl.a. med utveckling av informationssystem hos ett antal olika tillverkande företag.

4.1.3 Konsult - Affärssystem AB

Affärssystem AB utvecklar och levererar affärssystem, d.v.s. standardiserade informationssystem som stödjer vanligt förekommande affärsprocesser och rutiner i verksamheter. Förutom leverans utförs även anpassning och installation av systemen och den hårdvara som krävs.

Informanten på Affärssystem AB arbetar med webblösningar, med både förarbete, utveckling och implementering. Han kommer härfter att benämnas affärssystemkonsulten eller *ASK*. Han är utbildad inom både ADB och ekonomi och har arbetat med IS i cirka femton år. Arbetsrollerna har bestått av allt från programmerare och projektledare till produktansvarig.

4.1.4 IT-chef - Livsmedel AB

Livsmedel AB är ett tillverkande företag som producerar och säljer livsmedel. I likhet med andra större företag använder Livsmedel AB framförallt ett antal större standardsystem och egenutvecklar endast i begränsad omfattning.

Informanten är CIO på Livsmedel AB, alltså chef över företagets IT/IS-infrastruktur. Han kommer härfter att benämnas IT-chef – Livsmedel eller *ITL*. ITL är utbildad inom elektroteknik men har även läst programmering. Han inledde sin karriär för trettio år sedan inom elektroteknik, men övergick sedan till ADB. Efter att ha arbetat med IT inom flera olika branscher, ofta i utlandet, blev ITL CIO på Livsmedel AB.

INTERVJU	PERSPEKTIV	UTBILDNING	ERFARENHET	POSITION
1	Teknikspecialist Konsult Leverantör	Civilingenjör Datateknik	Konsult Systemutvecklare Totalt c:a 10 år	VD
2	Dagligvaror Producent Beställare	Systemvetare Ekonomi	Utvecklare IT-chef Totalt c:a 30 år	IT-chef
3	Affärssystem Konsult Leverantör	ADB	Programmerare Projektledare Produktansvarig Totalt c:a 15 år	Datakonsult
4	Livsmedel Producent Beställare	Elektroteknik Programmering	Programmerare Projektledare IT-chef Totalt c:a 30 år	IT-chef

Figur 4.1 Tabell över informanter

4.2 Fassettspecifika kompetenser

För varje fas i beställningsprocessen redovisas och analyseras de kompetenser som kan tolkas som fassettspecifika. Framförallt bryts områdena *verksamhet* och *IS* ned till mer konkreta underkategorier.

4.2.1 Behovsanalys

Två övergripande kompetensområden nämns i klartext av informanterna: verksamhet och informationssystem. Litteraturen kring beställningsprocessen nämner att det ofta är en affärs- eller en effektiviseringsmöjlighet som initierar processen. Är den internt driven, d.v.s. att behoven kommer från verksamheten, bör kunskap kring denna vara fördelaktig. Detta bekräftas av informanterna:

Ansvarat [...] det ligger på verksamheten, och vi jobbar med någonting som vi kallar för business-case som innebär att om vi ska genomföra en förändring så ska det alltid finnas någon form utav antingen ekonomiska incitament, att vi ska tjäna pengar eller att vi ska sänka kostnaden (ITL, Bilaga 7)

Men så tycker jag att det är verksamhetsfolk som måste bestämma och tycka till om vad som skall göras och i vilken omfattning. Det är ju helt beroende på vad det är för lösning. Om det är något som ska öka ens intäkter så är det oftast marknad och produktion som ska sänka kostnader då är det kanske lite mer åt produktion och IT så att säga (VDS, Bilaga 4)

Vem det är i verksamheten som besitter denna kompetens är svårt att säga. Att den snarare ligger på högre organisationsnivå än lägre är det enda vi kan uttolka. Detsamma gäller exakt *vilken* kompetens som behövs. Informanterna använder i vissa fall begreppet *verksamhet* utan att närmare konkretisera om det är detaljkunskaper eller överblick som eftersträvas:

Dels så är det kompetens att kunna så att säga verksamheten och då kan det vara om man tar ett exempel [...] ta någonting nere i produktionen, vi måste ha någon som förstår så att säga produktion och förstår administration i produktion (ITL, Bilaga 7)

Vid några tillfällen är de tydligare, och det verkar som om bl.a. chefer på mellannivå besitter den eftersökta kompetensen:

På ekonomin sitter [en mellanche] som kan allt om ekonomi och har nya behov i exempelvis ny budgetsystem eller någonting (ITL, Bilaga 7)

framförallt cheferna för avdelningar t.ex. lagerchefer, ekonomichef, försäljningschef, marknadschefer för företaget (ASK, Bilaga 5)

Endast en informant nämner lägre organisationsnivåer i form av de som arbetar i de processer som eventuellt skall effektiveras.

Men även personer [...] som arbetar med... med processerna i företaget. (ASK, Bilaga 5)

Standardsystem används främst för att effektivisera befintliga processer (se 2.4.1). Det kan vara anledningen till att ASK är den ende som nämner de som faktiskt arbetar med processerna. Vi hade förväntat oss att informanterna skulle nämna IS-kompetens då det är själva föremålet för anskaffningen. På samma sätt som med verksamhet nämns IS eller IT ofta utan närmare definition. Det är inte osannolikt att dessa begrepp används synonymt av informanterna.

Sen behöver ju säkert någon från den tekniska delen vara med. Det kan både vara om det är produktion eller om det är IT i regel brukar det vara IT-chefen eller någon annan finnas med (VDS, Bilaga 4)

måste vi ha någon som förstår det här utifrån ett IT perspektiv, hur ska det här hänga ihop med [...] de redan befintliga lösningarna som vi har (ITL, Bilaga 7)

Ur ett teknikperspektiv tas integrationsproblematik med befintliga lösningar upp redan i denna fas. Den av informanterna som är tydligast är också den som arbetar med de största och mest omfattande befintliga systemen, ITL:

Sen har vi alltid med också, det vi kallar för en integrationsperson därför att vi har väldigt många olika plattformar av systemet [...] alltid med någon från integration för att se att, ja den förändring vi diskuterar kan få in många konsekvenser i någon annan hörna (ITL, Bilaga 7)

En annan anledning att involvera IT-kompetens på detta tidiga stadium är för att undersöka om en lösning är praktiskt möjlig, eller om den interna IT-avdelningen kan ta en lösning i drift:

Men i regel skall de inte ha något större inflytande på vad som ska göras utan de ska mer verifiera att det går att göra, att det är genomförbart. För de ska ju oftast ta hand om det sen

när det väl ska levereras och produktionssättas så att säga. Det är ofta de som får sitta med det i knäet va och det är rätt så bra att de är involverade i det från början (VDS, Bilaga 4).

Det är svårt att uttyda om IS utgör en kategori eller om den kan delas upp i flera. Däremot tar informanterna upp något som vi anat, nämligen att det är en kombination av någon form av verksamhets- och IS-kompetens som krävs i behovsanalysen.

de som är involverade får ju ha en... så att säga en allsidig kunskap om, problematiken så att IT-lösningen är ju en del och sen verksamhetens processer är ju en annan del va, och de gäller att balansera dem, det är det som är viktigt va... Även om det perfekta IT-systemet finns så är det inte säkert att det passar in i verksamheten (ITD, Bilaga 6)

VDS summerar våra intryck och påpekar dessutom vikten av att ta både beställningsprocessen och behovsanalysen på allvar:

De som gjort hemläxan bäst, de som har involverat flera delar av organisationen de gör också den bästa beställningen och har bäst kompetensen att göra beställningen också, märker man i efterhand (VDS, Bilaga 4).

Så här långt kan vi se att det rör sig om framförallt två områden, verksamhet och IS, men att identifiera underkategorier baserat på vad informanterna uppgett är svårt. På verksamhetsområdet ser vi att det bör vara chefer på mellannivå, d.v.s. avdelnings- eller produktchefer; endast en informant nämnde de som arbetar med själva processerna. Vi vet inte än om detta är en avvikelse eller om det kan komma att utgöra en egen verksamhetskategori. Ett uttalande ifrågasätter om mellancheferkategorin är tillräcklig:

Dom har ju då verksamhetsöversikt och även då varit med i olika IT-projekt och har ju då en insyn i IT-projekt också (VDS, Bilaga 4).

Vem som besitter verksamhetsöversikt vet vi inte än, mellancheferna eller ledningen? IS/IT-området är också oklart. Det kan röra sig om en större kategori, men kanske också en teknikfokuserad och en något vidare systemkategori.

4.2.2 Kravspecifikation

Även i kravspecifikationsfasen framträder samma två områden: verksamhet och IS. Eftersom verksamheten ska stödjas av ett IS är det väsentligt att beställaren besitter kunskap om den egna organisationen:

... det är viktigt att man har förståelse för hela kundens verksamhet, och det kan ju bara kunden ha. Det kan ju inte vi ha. Vi kan ju bara ge dem möjligheten, sen är det ju viktigt för dem att kunna ta till sig den på rätt sätt (VDS, Bilaga 4)

VDS menar alltså att detta är en kompetens som beställaren måste besitta själv. Oavsett hur kompetent leverantören är inom sitt fält kan – eller bör – han/hon aldrig veta lika mycket om kundorganisation som beställaren själv. Chefsnivån verkar vara viktig även i denna fas:

När vi kommer ner till kraven då är det väldigt viktigt att få med de som är ansvarig för produktionslinjer eller de som är ansvarig för recepten eller de som är ansvariga för inköp av råvaror (ITL, Bilaga 7)

dock mer betoning på chefer (ASK, Bilaga 6)

Den lägre organisationsnivå som ASK nämnde i behovsanalysfasen kan tydligare urskiljas nu. Flera informanter omnämner den och detta verkar stämma med generella systemutvecklingsprinciper, d.v.s. att involvera användarna:

Vi har valt att plocka med folk på lite lägre nivå... det låter ju litet vadå lägre eller högre nivå... det låter lite vadå lägre nivå men det i ett organisationsperspektiv så har vi valt att ta med de för vi vet att de praktiskt vet hur processerna hänger ihop (ITL, Bilaga 7)

Ja, det är jätte viktigt! Förankra i verksamheten, ta beslut. Säkerställa att de... se till att de personer som ska jobba med det finns med i projektet på ett eller annat vis, som referenspersoner (VDS, Bilaga 4)

En informant tar även upp en högre nivå i organisationen i form av ledningen:

Det bör ju gärna vara verifierat av deras ledning, gärna ett påskrivet dokument, jag vill gärna ha lite struktur i det här va (VDS, Bilaga 4)

Det är dock oklart om ledningen bidrar med någon specifik, mer strategisk kompetens, eller om det är ansvarsförankring som eftersträvas. Vad gäller IS-kompetens är det fortfarande oklart om informanterna använder IS och IT synonymt. För att utreda om det finns skillnader mellan teknisk kompetens och mer övergripande systemkompetens svarar VDS:

Kan jag tolka det som att beställaren måste säkerställa att de har någon sorts övergripande förståelse för... graden av komplexitet i ett informationssystem, eller på så många olika nivåer det får effekter? Är det en riktig tolkning?

Ja. Det är en mycket riktig tolkning (VDS, Bilaga 4)

ITL tydliggör sitt perspektiv då han förklarar att IT inte nödvändigtvis ingår i ett IS:

*... men glöm det här nu pratar vi inte **system**, vi pratar vad är det för **behov** ni har? Vi kanske kan lösa det med papper och penna [...] utgångspunkten är inte att vi börjar prata SAP eller vi pratar förändringar. (ITL, Bilaga 7)*

Det verkar finnas ett annat syfte med teknikförståelsen, nämligen att på detaljnivå kunna förstå dels tekniska möjligheter, dels att kunna knyta denna förståelse till specifika krav:

på vårt område så är det nog troligtvis så att vi kan mer om vad man kan göra med vår teknologi än vad de själva överhuvudtaget kan fantisera om. Vilket gör att det blir bättre om vi är med, för vi kommer att ge dem fler möjligheter än de själva liksom inskränker sig att "det där är inte möjligt" och "vi vill göra så här", utan får vi vara med så kommer det att bli en bättre kravspecifikation (VDS, Bilaga 4)

Efter att ha analyserat både behovsanalysfasen och kravspecifikationsfasen kan vi se tydligare skillnader inom både verksamhets- och IS-områdena. I verksamhetsområdet står mellancheftsnivån kvar medan det är mer vikt på användare, den operativa nivån. Då en informant tagit upp ledningsnivån väcks funderingar kring om det kan finnas ytterligare en högre, strategisk nivå. När vi med detta perspektiv gått tillbaka till behovsanalysfasen framstår detta som en relevant kategori. IS-kategorin har även den klarnat något då det tycks finnas två kategorier som skiljer sig åt; dels en kompetens som är mer IT - eller tekniskt inriktad, dels en vidare systemkompetens som inte är knuten till en viss teknik. I följande fas kommer vi att ha dessa preliminära kategorier i åtanke.

4.2.3 Val av erbjudande

Informanterna har ett öga på verksamheten även i denna fas. Tanken att informationssystemet ska stödja verksamheten tycks alltså bestå. Den mer operativa nivån saknas i empirin och det verkar återigen ligga på högre organisatoriska nivåer. Det är dock oklart om det är frågan om kunskap om befintlig verksamhet som kan finnas på mellannivå, eller om det är uppe på en strategisk nivå, i form av övergripande riktlinjer. Dock verkar det som om kategorierna är relevanta, då det kan finnas skillnader dem emellan.

en mycket god kunskap om sin egen verksamhet, och vad den vill. (VDS, Bilaga 4)

De personerna bidrar ju då med sina kunskaper om företagets verksamhetsstruktur och frågeställningar i systemen. Så att det är både verksamhetsstrukturen och systemfunktionerna kan dom då ställa krav på och undersöka hur det finns hos leverantören (ITD, Bilaga 6)

Återigen är IS-kompetens sammanflätad med verksamheten. Förutom systemkompetens framstår en förståelse för den teknik man köper som viktig för att kunna utvärdera offerter och leverantörsförslag. Inte minst för att kunna se vilka konsekvenser som följer med olika lösningar:

Och jag skulle vilja påstå att man ska ha en rätt så god teknisk förståelse också om det är en teknisk lösning [...] Nu försöker ju de flesta leverantörer [...] hålla offerterna på en rimlig, populärvetenskaplig nivå men det dyker ju ändå ner i detaljer. Och de detaljerna ska man ju inte glömma bort. De kan ju vara ganska viktiga sen för driftsättning och produktionskostnader och annat (VDS, Bilaga 4)

Förutom system och IT/teknik, nämner informanterna även kunskap om IT-branschen för första gången. ITD talar om att sätta sig in i de teorier som ligger till grund för olika system medan ITL nämner problematiken kring att välja en ny leverantör. VDS betonar marknadens roll och värdet av att ha kunskaper om de olika aktörerna:

Man måste ju ha en mycket mer grundläggande förståelse för hur leverantörsmarknaden ser ut om du går ut externt. Du ska kunna göra en bedömning av lilla [Specialist AB] jämfört med VM-data... [Specialist AB] är okänt medan VM-data finns på börsen o.s.v. Alternativt att de kanske blir en större kund hos en mindre leverantör. Den mindre leverantören är kanske mer specialiserade än VM-data och kanske borde vara bättre på detta och skaffa mer referenser o.s.v. (VDS, Bilaga 4)

God IT-branschkunskap så man [vet] ungefär vad det är för olika lösningar som figurerar: "Vad är inne?", "Vad är ute?", "Varför är det inne?", "Varför är det ute?", "Är det något tåg jag ska hoppa på eller inte?" (VDS, Bilaga 4)

Branschkunskap framstår som allra viktigast vid val av erbjudande, vilket förefaller rimligt. Beroende på den höga graden av osäkerhet samt att det får konsekvenser i ett längre perspektiv är det oklokt att basera sitt val på enbart pris. Även förmågan att kunna utvärdera en leverantör samt faktorer som leverantörens rykte, kompetens, storlek o.s.v. bör vara en fördel för en beställare. Kompetens kategorier knutna till verksamheten framhävs mindre i fasen för val av erbjudande än under behovsanalys- och kravspecifikationsfaserna. Vår tolkning är att verksamhetens behov redan ska vara specificerade i kravspecifikationen innan beställaren väljer leverantör. De nivåer som togs fram tidigare fungerade även i denna fas. Vi antar att strategisk nivå och mellannivå finns, även om vi inte kan se skillnader dem emellan. Det faktum att informanterna så

tydligt nämnde IT-branschen förändrade däremot vår syn på IT/teknik- och systemkompetens. Den branschkompetens som efterfrågas särskiljer vi från dessa, genom att den har ett starkt externt fokus. Detta hanterar vi genom att skapa en ny kategori i det mer övergripande IS-området, vilket också tar hänsyn till eventuell fasspecificitet.

4.2.4 Avtal/kontrakt

Även fasen Avtal/kontrakt tycks ställa lägre krav på verksamhetskompetens. Ingen av informanterna tar upp något som kan hänföras till dessa kategorier. En anledning kan vara att fokus nu flyttats från verksamheten till informationssystemet. I denna fas gäller det för beställaren och leverantören att formulera villkor och ingå avtal. En förutsättning är att beställaren är väl insatt i vilken teknik de köper.

[IT-avdelningen] måste ju bedöma [...] hur mycket kommer det här [...] att kosta [...] realistiskt (ITL, Bilaga 7).

Branschkunskap berörs också, men i vilket syfte är oklart. Det är inte helt lätt att se på vilket sätt kunskap om IT-branschen skulle påverka hur ett avtal/kontrakt skrivs. VDS betraktar fasen som en ren formalitet; andra påpekar att det främst är företagets jurist och firmatecknaren som brukar vara inblandade. Samtliga informanter betonar dock att den juridiska kompetensen är viktig, men än så länge endast i denna fas. Beställaren kan undvika att ofördelaktiga avtal/kontrakt skrivs genom att låta någon med juridisk kompetens granska dokumenten.

Det brukar vara så här att när det är större, alltså sådan här stora affärer så är det ju jurister/företagsjurister som är med och tittar över kontrakten så att det stämmer. Så att det är från båda sidor att man har någon jurist med som kan titta över kontrakten så att det inte blir något problem senare när projektet har satt fart... (ASK, Bilaga 6)

Att juridisk kompetens tas upp av informanterna förvånar oss inte. Precis som det är en fördel för en privatkonsument att känna till konsumentköplagen gäller detsamma för en beställare. Frågan är hur denna kompetens skall kategoriseras. En tanke är att låta den utgöra en egen kompetenskategori inordnad i någon av de befintliga. Det finns dock nackdelar med detta. En är att den inte helt smidigt passar in i varken verksamhets- eller IS-kategorierna. En annan är att den endast berörs av informanterna i denna fas. Dessutom är upptäckten av juridisk kompetens i fasen Avtal/kontrakt tämligen förutsägbar och därmed av begränsat intresse.

4.2.5 Uppföljning/Utvärdering

Den sista fasen i beställningsprocessen innebär att beställaren stämmer av och kontrollerar om det levererade motsvarar det beställda. Poängen med en utvärdering är att jämföra utgångsläget med nuläget. Om detta stämmer med vår empiri bör kompetensbehovet i denna fas motsvaras av det i behovsanalysen och/eller kravspecifikationsfasen. I stort stödjer informanternas uppgifter detta:

jag skulle nog vilja ha med samma personer som gjorde beställning och behovsanalysen en gång. Det handlar ju om att det ska bli bättre, det man har gjort. [...] Så att säga ett halvår eller ett år efter så har man kört ett tag, då ser man vilka effekter det har givit och då får man stämma av mot det som man en gång sa var behov är eller det man ville förändra (ASK, Bilaga 5)

Dom behöver då ha verksamhetskompetens och dom behöver ha... lite systemkompetens också. Så det är ju då samma gäng (ITD, Bilaga 6)

Dock finns här skillnader jämfört med de kompetenser informanterna nämnde i behovsanalysen. Framförallt tycks strategisk verksamhetskompetens saknas helt. En förklaring kan vara att uppföljning/utvärdering framförallt riktar sig inåt i den egna verksamheten, samt att det finns ett tydligt bakåtblickande och nulägesperspektiv, snarare än ett framåtblickande sådant. ITD trycker på mellannivån:

det är ju då förvaltningsorganisationen och ansvarig förvaltare där då som rapporterar till IT-rådet hur det här systemet fungerar, eller inte fungerar, och så att man då kan besluta om man ska vidta åtgärder och... eller hur man ska hantera situationen... Så att det är alltså förvaltningen som får dra utvärderingen: Fungerar den här verksamheten? Fungerar det inte? (ITD, Bilaga 6)

Flera informanter nämner mellannivån, främst med avseende på ansvar snarare än kompetens men kommer även in på den operativa nivån. Framförallt därför att det är förmåga att se vilka processer som berörs och det viktiga är att arbetssätt förändras. IS-kompetens, främst då övergripande systemkompetens, nämns också som en förutsättning för att utvärdera. Det verkar vara viktigt att veta *vad* systemet kan göra – systemkompetens – snarare än *hur* det fungerar.

Bör också vara kunskap om möjligheter med lösningen, så man bör väl ha satt sig in i vad den lösningen kan göra (VDS, Bilaga 4)

Nu har vi automatiken ju och... så man inte bara sätter igång och asfalterar kostigarna som man brukar säga utan att (skratt)... Nu har vi gjort möjligheten då ska vi inte köra på kostigarna. Då behövs det folk som är mer... [...] att säkerställa att vi gör de här smart eller att vi använder systemet nu på det smarta sättet så att vi kan sänka våra kostnader om det var det vi skulle göra (ITL, Bilaga 7)

Poängen här ligger i att knyta ihop systemkompetens med verksamhetskompetens så att systemet verkligen ger en förbättring. Processer och rutiner i verksamheten måste anpassas efter de nya förutsättningarna.

4.3 Generella kompetenser

Efter att ha gått igenom samtliga faser i beställningsprocessen har vi identifierat ett antal kategorier som visat sig varit tydliga och urskiljbara. Samtidigt har vi sett att det finns andra, mer vaga, kompetenser som tycks vara viktiga. Dessa visade sig gälla för beställningsprocessen generellt. För att kartlägga och konkretisera dessa krävdes ytterligare analys. Detta sker utifrån respektive kategori, snarare än utifrån beställningsprocessens faser som tidigare.

4.3.1 Affärsmässighet

Samtliga informanter nämnde affärsmässig kompetens vid flera tillfällen under intervjuerna. Affärsmässigt verkar alltså vara mycket viktigt under hela beställningsprocessen. Däremot kan denna ta sig olika uttryck beroende på var i

beställningsprocessen man befinner sig. De behov som kartläggs i behovsanalysfasen bör ge ekonomiska fördelar antingen genom effektiviseringar eller skapandet av nya affärsmöjligheter. VDS betonar att en organisation alltså måste vara öppen för de möjligheter som nya tekniska lösningar kan ge:

*För vi känner ju också att vår plikt är ju att vi kommer ju inte att leverera något som många andra kan göra utan vi försöker ju upplysa världen om nya möjligheter på ett eller annat vis. Det låter ju väldigt spännande, men det är ju definitivt vårt kall och det tror jag att fler känner och då är det viktigt att vi träffar personer som är lyhörda för nya möjligheter. Och de som blir det blir ju ofta också hjältar, liksom i sina organisationer för då lyckas vi göra något som ingen i deras organisation har sett tidigare som ger kanske **extremt** stora besparingar eller nya möjligheter att göra affärer. Ehh... men det gäller att de är **väldigt** "open-minded" och liksom kan ta till sig nya intryck och ny teknologi och **tänka** på nya affärer, för inom vårt tekniska område så är vi väldigt, väldigt kunniga på vilka affärlösningar man kan göra. Var kunder kan tjäna pengar. (VDS, Bilaga 4)*

När behoven kartlagts ska de nedtecknas i en kravspecifikation. Verksamheten bör ha i åtanke att de funktioner man efterfrågar också medför kostnader och att dessa inte får överstiga fördelarna. Detta kan verka självklart, men vid inköp av ett IS är kostnaderna inte alltid uppenbara:

Förutom att kunna säga att det där det är faktiskt inte genomförbart, det där kommer att kosta för mycket pengar för då innebär det att då måste du köpa den och den servern också, o.s.v. Så man kan ge en rimlighetsbedömning också kring olika strukturella frågor som kunden kanske inte ser. Kunden [säger] bara liksom: "Det här vill jag ha!", och är inte införstådd med att det kommer att kosta så och så mycket och din IT kommer att få sitta med den här i knäet och den kommer att kräva så och så mycket underhåll o.s.v. (VDS, Bilaga 4)

Teknisk kompetens är nödvändig för att kunna se dessa kostnader, men det krävs affärsmässighet för att kunna hantera dem och fatta rätt beslut. Ett liknande resonemang kan föras då ett erbjudande ska väljas. Den billigaste leverantören är inte alltid bäst, men:

Tyvärr är det ju oftast där det hamnar. Man tittar på timprisen och... eller hela priset: "den kostar 1,2 miljoner och den kostar 1,5 miljoner, då tar vi den för 1,2...". Det kanske skiljer sig nämnvärt mellan de här två lösningarna så det gäller också att förstå att den för 1,5 är något dyrare men å andra sidan har den en mycket större uppsida (VDS, Bilaga 4)

Ett långsiktigt affärsmässigt tänkande är alltså nödvändigt. Vi skiljer på detta från den strategiska verksamhetskompetensen, som mer fokuserar på kärnverksamheten. Om beställaren stirrar sig blind på priset kan långsiktiga fördelar förbises och istället förvandlas till stora kostnader. När avtal ingås spelar juridiken en stor roll, men egentligen är den snarare ett verktyg för att säkerställa att beställaren skriver på ett så fördelaktigt avtal/kontrakt som möjligt, rent affärsmässigt. Livsmedel AB involverar alltid inköpsavdelningen då avtal ska skrivas vilket ger:

en trygghet för oss att... vi vet det att då har de tittat igenom allt det juridiska [...] Men det är mycket mer än så i ett avtal för kanske du ska bli över garantivillkor, vad det innebär om du inte levererar i tid, ska det vara vite eller ska vi... ja ska man betala när allting är klart eller det finns hur mycket som helt att jobba med där och där har vi sparat väldigt mycket pengar genom att alltid ha med inköpsorganisationen...och de är ju duktiga på sånt här. (ITL, Bilaga 7)

Efter att en IS-lösning har implementerats blir det ur ett affärsmässigt perspektiv viktigt att undersöka om de behov som kartlades i behovsanalysen verkligen har uppfyllts. Enligt ASK kan effektiviseringar mätas:

Det är alla köpare idag som snackar om Return of Investment [ROI], att kunna mäta det och eh, det är de redan intresserade av redan i köpläget då. De säger: "ok ni säger att ni är så duktiga och ni kan optimera vårt lager men hur kan ni mäta detta"? För vissa... får man ju kalkylera att vi tror att ett vi kan optimerat ett lager med si så mycket. [...] Så vi tror att ni första året ni kommer att tjäna så här mycket, och andra året så här mycket och sen så har ni tagit igen er investering då. Det är ganska så mätbara faktorer då, så att man ser ju alltså... kan man mäta då ju om man satt dom här faktorer redan då när man börjar köra igång systemet så är det ju uppföljningen till ekonom/ekonomitransaktionerna. Och då är det naturligtvis/faller det på ekonomiavdelning när det gäller rena pengar. I så fall är det de som analyserar de bitarna i ekonomin. (ASK, Bilaga 6)

IS påverkan är dock inte alltid så lätt att mäta. Detta med hänvisning till kontextdiskussionen som fördes i 2.4.3, alltså att ett IS inte alltid påverkar en verksamhets resultat direkt utan istället genom indirekta effekter. ROI kanske inte alltid är ett bra verktyg att mäta nyttan med ett IS. Med anledning av detta har vi valt att inte lista den typen av ekonomisk kompetens som en egen kategori. Det krävs mer än kunskap om ekonomiska modeller för att besitta affärsmässig kompetens. På frågan om ROI är ett bra verktyg att mäta IS-nytta säger ITL:

I vår värld är det, men det helt och hållet vad du har för ägaresituation. [...] Hade vi varit... haft den mer [...] industriella ägarens då kanske man hade sagt att vi gör den här investeringen för vi vet att det blir bra om sex sju år. Det är väldigt långsiktigt o.s.v. Därför så måste man se situationen. (ITL, Bilaga 7)

Det krävs alltså att man tar hänsyn till det större perspektivet, till situationen, vilket vi benämner affärsmässighet. Affärsmässighet är alltså väsentlig i alla faser för att försäkra att en investering i ett IS ger större fördelar än vad det kostar. I slutändan ska informationssystemet bidra till att en verksamhet går bättre, oavsett vilken teknik som används. VDS avrundar:

En teknisk lösning, men vad är det? Det ger ju kunden ingenting egentligen. Det är ju först när man börjar använda den och ser nyttan med den och kan börja marknadsföra det eller sälja det... Eller dra ned sin produktionskostnad med det. Kunden måste ju spara eller tjäna pengar på det annars finns det ju ingen anledning att göra någonting. Varför göra någonting om inte kunden blir mer effektiv eller tjänar pengar på att sälja nya produkter, eller sänker sina kostnader? Man gör det inte bara för att det är kul. (VDS, Bilaga 4)

4.3.2 Projekt

Antagandet baserat på teorin att beställning av informationssystem ofta drivs i projektform, visade sig stämma bra överens med empirin. Projektkompetens framstår uttalat eller outtalat som grundläggande och närvarande i alla faser av såväl beställnings- som utvecklingsprocessen. Som berörts tidigare är en anledning till att IS-projekt överstiger beräknad budget att de inte blir färdiga i tid. Kompetens att bedriva projekt kan påverka detta.

Det finns en stor del om man säger/det kanske inte ingår detta som... det är projektens gång egentligen. Det är den stora delen det är då vi knyter samman allting och kan ju då sättas... sätta en tid då, oftast i avtalet då, är det ska vara klart (ASK, Bilaga 5)

*Men däremot de som sitter med det i projekt, projektledaren från kundens sida måste ju ha en mycket djupare förståelse för vad projektet **verkligen** ska genomföra, vilka milstolpar som finns, vilka som ingår i projektet, hur det kommer att levereras o.s.v. Så att om det löper på felfritt så har ju kunden redan från början sett hur det kommer att gå till. Där känner jag att det är en **djup** förståelse för hur man utvecklar IT-projekt som krävs. Och för att skriva de kontrakten som är projektbindande så att säga (VDS, Bilaga 4)*

Informanterna berör ett antal områden som t.ex. relationer, förankring, ansvar, rollbesättning, ledarskap etc. vilka vi ser som olika aspekter av projektkompetens. Vikten av att definiera projektresurser och avgränsningar samt vara tydlig internt med vilken förändring organisationen vill uppnå nämns av bl.a. ITD och ITL:

Och det ska också finnas ett så kallat projektdirektiv internt hos oss. Som förklarar då vad det här skall... hur det här ska fungera då och som då beställaren kan ställa sig bakom... det här projektdirektivet, det är rätt viktigt... Det är någon sorts intern specifikation av det projekt som kommer att drivas, det här projektdirektivet... och hur man kommer att tjäna in dom här pengarna (ITD, Bilaga 6)

Därför att det är nu vi ska försöka och sätta staketet kring förändringarna och vad vi försöker jobba väldigt mycket med är det vi kallar för scopet, alltså vad som ska vara med och vad ska inte vara med. För så småningom kommer vi ju fram att den här förändringen ska kosta x-antal pengar och för att vi ska veta vilka pengar så måste vi veta innehållet (ITL, Bilaga 7)

En avgörande del av projektkompetens är att vara skicklig i att hantera relationer, inte bara externt mot leverantören utan framförallt internt. Detta eftersom ett antal personer från olika avdelningar och nivåer måste samarbeta. Vikten av att förankra relationer i projekt tas upp av flera informanter:

Det är nog mer att man får/att man inte har förankrat relationen. Det är ju, ja... en naturlig del egentligen i ledarskap, att man tar beslut och sen så står man för det och sen så hoppas man att det blir bra framöver (ASK, Bilaga 5)

Man måste kunna vara pedagogisk, man måste kunna vara en god ledare också för man måste förankra både uppåt till sin ledning [...] Sen måste man förankra det nedåt i sin organisation. (VDS, Bilaga 7)

En annan är att se till att någon i organisationen har incitament att driva projektet, och därmed ta ansvar för att systemet efter implementation kommer organisationen till nytta:

man måste ha en ansvarig beställare i verksamheten som kan ta ansvar för att det här kommer att användas ordentligt i verksamheten (ITD, Bilaga 6)

har störst incitament, de som får ta ansvaret sen, framöver. Som på något sätt kommer att äga lösningen eller möjligheten eller vad det nu är någonting så att de absolut är med och kanske till och med driver det. (VDS, Bilaga 4)

Förmågan att involvera rätt människor i beställarprojektet är också en viktig del av projektkompetens. Framförallt gäller det att ha kännedom om gruppdynamik och att gruppen många gånger kan bli någonting mer än summan av de ingående delarna:

Alltså här behövs ju in dynamik i det här gänget så alltså det behövs både den som är på framkant med vilka funktioner som behövs, och så behövs den som säger: "Ja, men hur mycket tjänar vi på det här?" och drar i bromsen och förklarar nu kostnaden[...] Så här behövs lite dynamik, gruppen ska, utvärderingsgruppen, ska fungera tror jag. Så man får nog se det som ett team som... någon som gasar, någon som bromsar för att det ska bli ett vettigt resultat.

[...] Men är det ingen som gasar så blir det en dålig... dålig krav va. Och är det ingen som bromsar så blir det dålig ekonomi, så att jag tror att du behöver bägge delar. (ITD, Bilaga 6)

4.3.3 Kommunikation

'Vad fan är detta för nånting?! Det är ju inte detta jag beställt!' (VDS, Bilaga 7)

Missförstånd mellan beställare och leverantörer är kanske det främsta skälet till att beställare bör ifrågasätta sin egen kompetens. Hökenhammar ser beställarkompetens som ett direkt mått på kravspecifikationens kvalitet, alltså förmågan att kommunicera beställarens vision till leverantören. Vi menar dock att kommunikationsförmåga i alla faser är förutsättning för att vara en framgångsrik beställare. Detta gäller inte bara externt, kommunikation med leverantören, utan även internt. Inom den egna organisationen krävs dels förmågan att förmedla organisationens strategi och kunna motivera beslut, men även en lyhördhet för användarnas behov och önskemål. I empirin nämns kommunikation tydligast i samband med kravspecifikationsfasen:

... men sen kra[vspec], i själva kravspecifikationsrutinen så kan det ju också vara svårt, alltså hur bra man ändå skriver en kravspec så kan man totalt bli missuppfattad av en leverantör. Så det är ju en kommunikationsfråga också... det här med att skriva en kravspec. Och det är något då som man måste värdera ihop med leverantörerna att förstår man detta här, vad det innebär, eller bara sitter man och tolkar det som att: "ja det fungerar nog eller det gick hos en annan kund va". (ITD, Bilaga 5)

men många gånger så är det en person som gör kravspecifikationen, eller två möjligen, förhoppningsvis förankrat uppåt, men sen när det ska neråt till deras projektledare och det ska genomföras så har inte de alls samma syn på det hela (VDS, Bilaga 7)

Systemutvecklingsprojekt sker i samarbete mellan beställare och leverantör. Eftersom förutsättningar förändras och missförstånd upptäckts, utgör kravspecifikationen egentligen ett underlag för dialog snarare än ett slutgiltigt designdokument. Detta är också ett argument för varför vi inte knyter kommunikativ förmåga endast till kravspecifikationsfasen:

Där någonstans i den dialogen mellan kravspecifikationen och systemdesignen, det är oerhört viktigt att, och analysen där att man inte gör några missförstånd (VDS, Bilaga 7)

En orsak till kommunikationsproblem med leverantörer kan finnas internt. Oberoende av hur väl organisationens språkrör kommunicerar med leverantören kan interna missförstånd mycket väl skickas vidare utan att det upptäcks förrän det är försent:

för att sen så levererar man ju projektet baserat på det och då kan man ha pratat med en projektledare som inte har förstått sin egen kravspecifikation speciellt väl. Och sen när man levererar det till sin verksamhet så: "Nej, det var inte det här vi beställde", men själva projektledarna från leverantörens och kundens sida är överens om vad man gjort så kan man sitta sen och så ser man att projektledaren från kunden försvarar vår lösning (VDS, Bilaga 7)

Språk som en förutsättning för framgångsrik kommunikation berörs av informanterna som något som kan växa fram under processen:

Och där tror jag, att i slutändan, kan man bli väldigt besviken om [man] inte hittar språket med leverantörerna (ITD, Bilaga 5)

Acceptansproblem kan vara svåra att hantera då de väl uppstått. Kommunikativ förmåga som ett sätt att undvika dessa är ett bättre sätt att hantera denna problematik. Dessutom är detta något som beställaren kanske bäst påverkar själv. En av informanterna tar upp vikten av att motivera lösningsval:

Och det tror jag kan vara ännu viktigare då. För då ska man ju prata med sina egna då, egna anställda på ett eller annat vis... att man kan förklara varför man väljer eller inte väljer deras lösning, så att säga (VDS, Bilaga 7)

4.4 Övriga kompetensfaktorer

Under arbetets gång har vi kommit i kontakt med ett antal kompetensfaktorer som inte passar in i de mer konkreta och tydliga kategorierna. Det kan röra sig om faktorer som informanterna inte kan verbalisera i form av funktionella kompetenser. Något som binder ihop denna kategori är att ingående faktorer är svårsmätbara; mer så än under de tidigare fasspecifika och generella kompetenskategorierna. Framförallt gäller detta personliga egenskaper som t.ex. intresse, lyhördhet, attityd, o.s.v.

Oftast är det väldigt(?)...ind(ividuellt?)...ehh... Ibland är det svårt att säga för man kan inte säga att en person, en IT-chef gör alltid detta, en marknadschef gör alltid detta utan det är väldigt, väldigt individuellt hur personerna är som sådana. Vilket intresse de har kring det egna företaget och...och även hur pass intresserade de är att lära sig något nytt (VDS, Bilaga 4)

*Är det rätt människor med, oavsett vilken position man har eller hur illa skött företaget är eller hur dålig leverantören är eller hur okunniga de i projektet är o.s.v. så är det **rätt människor** som har **rätt inställning** så löser man oftast de flesta problemen och det blir oftast bra projekt. (VDS, Bilaga 4)*

Vi tolkar detta som motivation i någon mening, men mer som en förutsättning, än som en någon funktionell kompetens. Den förmåga som kan överordnas är snarare ledarskap, förmåga att hantera människor – social kompetens – i någon mening. Även som en förutsättning för att bygga och underhålla relationer med leverantörer berör denna. Att vi inte kan inkludera denna typ av sociala kompetens i kategorin *projekt* beror på det mer externa och långsiktiga perspektivet:

Jag tror alltså att ... relationen, med den leverantören som man väljer, tror jag är viktig också. Och man har så att säga ett långsiktigt ... en långsiktig situation med en leverantör, så... kan det här fungera som att leverantören var en del av företaget så att säga, alltså en virtuell del av företaget (ITD, Bilaga 6).

Vidare nämner informanterna faktorer som är än mer svårångade. ASK beskriver att val av leverantör kan bero på mindre rationella, men kanske inte mindre viktiga, faktorer:

Jag tror så här att... när man har fått kravanalysen eller kravspecifikationen klar. Då har man har sett att de har skrivit på att de här sakerna kan man leverera därefter är det nog mycket en magkänsla, naturligtvis pengar med också, men det är en relation man bygger upp mellan leverantör och beställare där [...] vi trivs bäst med den leverantören, det tycker vi passar bäst och det är liksom hur... Det faller tillbaka egentligen hur leverantören presenterar sitt företag, hur den demar [sic!] och vilka personer de sätter i där (ASK, Bilaga 5)

Magkänsla och personkemi som motiveringar till varför en viss leverantör väljs är benämningar på ett större antal faktorer som är mer svårbeforskade. Framförallt därför

att de svåra att mäta; hur operationaliseras t.ex. magkänsla eller personkemi? Kategorin *övriga kompetensfaktorer* finns med främst för att inte dessa ska förbises, snarare än att vi egentligen ser att vi kan hantera dessa faktorer utifrån vår frågeställning och vår definition av kompetensbegreppet.

4.5 Anmärkningsvärt

Vid tolkningen av empirin framkom annat som fångade vårt intresse men som inte direkt var relaterat till någon kompetenskategori. Även om detta hamnar utanför den centrala frågeställningen så berör det ändå systembeställarkompetens, vilket motiverar redovisning och analys.

4.5.1 *Balans*

En viktig aspekt som informanterna nämnde var *balans*, alltså att vissa kompetenser inte får bli för dominanta i förhållande till andra. Vi fann framförallt tre kompetensområden som berörs av problematiken: IT/teknik, verksamhet och affärsmässighet. ITD menar att de krav som verksamheten ställer och affärsmässigheten måste vara i balans:

Så man får nog se det som ett team som... någon som gasar, någon som bromsar för att det ska bli ett vetigt resultat. Sen krävs det ju då naturligtvis att dom är... kan verksamheten och är... ganska noggranna i sina planeringar. Men är det ingen som gasar så blir det en dålig... dålig krav va. Och är det ingen som bromsar så blir det dålig ekonomi, så att jag tror att du behöver bägge delar. (ITD, Bilaga 5)

Med andra ord: om verksamheten får för mycket inflytande kan kostnaderna dra iväg, men om ekonomerna får bestämma kanske inte verksamhetens behov möts och nyttan med systemet uteblir. Verksamhetens krav måste även balanseras mot tekniken. Enligt informanterna blir det lätt för stort fokus på lösningen tidigt i beställningsprocessen:

Det är det svåraste när folk är nya i den här processen, alltså de är jätteduktiga men alla är ju PC-specialister och alla har någon kompis. [...] [D]et svåraste är att få folk att förstå det är kravspecifikationen eller i den fasen så ska vi undvika att prata lösningar. Vi ska prata våra behov som ska bli mer konkreta (ITL, Bilaga 7)

Ja alltså dom som är involverade får ju ha en... så att säga en allsidig kunskap om, problematiken så att IT-lösningen är ju en del och sen verksamhetens processer är ju en annan del va, och de gäller att balansera dom, det är det som är viktigt va... Även om det perfekta IT-systemet finns så är det inte säkert att det passar in i verksamheten, det [...] är den balansen man måste titta på. (ITD, Bilaga 5)

Just i behovsanalysfasen är det angeläget att man inte börjar titta på lösningen före problemet. Systemet ska utvecklas/välas baserat på behoven, inte tvärtom. Tekniken bör även balanseras mot det affärsmässiga vilket berördes tidigare (se 4.3.1). Om enbart personer med teknisk kompetens kartlägger behoven och skriver kravspecifikationen kan kostnaderna hamna i skymundan. På samma sätt får inte enbart priset styra beställarens val av lösning, vilket det ofta gör enligt VDS:

Det är ju så med allt. Får du ett pris på två produkter så den som är billigare... den ser ju på något sätt vackrare ut! Av någon anledning. Och det behöver ju inte vara så, den kan ju ha sämre kvalitet... (VDS, Bilaga 4)

En annan intressant företeelse som är kopplad till balans är det som liknar Done et als kompetensfällor (se 2.1.1), d.v.s. att för *mycket* kompetens kan skapa problem. Obalanserna som tidigare nämnts är tydliga exempel på detta, t.ex. att ett för stort teknisk fokus kan leda till dyra och dåligt anpassade lösningar. En kompetensfälla som berörs i litteraturen är att relationen mellan beställare och leverantör kan bli för stark (se 2.1.1). Detta tangerar ett resonemang som ITL för:

Det är ju det roligaste som finns... det är ju att handla. Du är ju kung va! (skratt) Du blir bjuden på fotbollsmatch och du [får] kanske [se] Benfica spela hemma och det finns ju alla möjligheter som inköpare utav större tjänster och [...] plötsligt så kan du lätt komma in så att du blir familjär med dina leverantörer... då börjar det bli besvärligt. (ITL, Bilaga 7)

Beställarens lojalitet till leverantören riskerar alltså att påverka upphandlingsförfarandet, vilket kan få negativa konsekvenser för kundorganisationen. Till exempel kan priset bli högre och servicen sämre eftersom beställaren inte vill kritisera leverantören. På Livsmedel AB har man dock utarbetat en rutin som förhindrar detta:

därför kör vi stenhårt så ingen som får lov och göra inköp utan att det går via inköp, de ska godkänna alla avtalen, de ska så att säga signas utav av inköp och så. (ITL, Bilaga 7)

4.5.2 Bevarande av relation

En god relation mellan beställare och leverantör är central för att ett IS-projekt ska bli lyckat, eftersom båda parter arbetar nära varandra under utvecklingsarbetet. Beställaren måste dock ha sin organisations intresse i åtanke då förhandlingar genomförs, vilket kan påverka relationen negativt. ITL uppgav tidigare att Livsmedel AB har som policy att inköpsavdelningen sköter själva förhandlandet och avtalsskrivandet. Detta är ett skickligt sätt att hantera två annars motstridiga syften. Samtidigt som kundorganisationen försäkras sig om att man träffar en maximalt fördelaktig uppgörelse, bevarar man den goda relationen mellan beställare och leverantör.

de [inköpsavdelningen] bidrar också att... sätta scenen lite i inköp... när vi sitter med leverantören och så känner leverantören direkt att vad fasen här är det lite muskler från utifrån den finansiella, utifrån... ja att de är duktiga på att köpa in... de kan vara precis så odrägliga som man ska vara... spela de spelen som man gör i förhandlingen... ja vi skiter i det här nu får ni liksom... ja det är kört. Alltså det är kanske en annan kompetens att kunna vara så tuff i... (ITL, Bilaga 7)

Ja. Det krävs lite mer för det kan vara mer svårt att du sitter i den positionen och ska vara skittuff och pressa, och sen nästa steg ska du vara kompis med dem när man ska börja implementera... att... det är mycket det också att sätta den scenen tydligt att vi kan det här på [Livsmedel AB], vi vet vad vi ska köpa och vi ställer lite krav i den processen... (ITL, Bilaga 7)

Genom att ta in personer från inköpsavdelningen som endast är med i den hårda förhandlingen för att pressa fram ett bra pris, kan de som kommer att arbeta nära leverantören i IS-projektet ta ett steg åt sidan. Därmed undviker de att förknippas med den hårda förhandlingen och kan bibehålla sin goda relation i förhållande till projektet. Jämför med förhörstekniken *Good Cop/Bad Cop*, eller *Norm of reciprocity* inom psykologin (Passer & Smith, 2004).

4.5.3 Detaljerade kravspecifikationer

En intressant avvikelse mellan de två leverantörerna upptäcktes i kravspecifikationsfasen. VDS efterlyste en högre detaljrikedom:

*Det är ett underlag för diskussion **alltid**, och, och det märker vi på våra projektledare också att även om de får [...] kravspecifikation som **kunden** är väldigt, väldigt nöjd med. I regel är den väldigt kort. En A4-sida eller två och så tycker de själva att de gjort ett fantastiskt arbete så kommer vi tillbaks och säger att det här förstår inte vi. [...] Men det blir en högre granularitet på detaljrikedomen då liksom så att säga i kravspecen (VDS, Bilaga 4)*

ASK menar däremot att kravspecifikationer inte bör vara för detaljerade:

Naturligtvis ska den vara detaljerad men det får inte vara för detaljerad som man drunknar i kravspecifikationen (ASK, Bilaga 5)

Detta förhållande kan ha att göra med att de levererar olika typer av system. För någon som vill sälja en befintlig produkt kan det utgöra en besvärande omständighet att ens produkt inte stödjer beställarens krav. För den som säljer egenutveckling av helt nya system kan det istället vara en fördel att få tydliga, välformulerade och många krav.

4.5.4 Brister i uppföljning

Informanterna påpekade att uppföljnings- och utvärderingsfasen är viktig, men att beställare ofta uppvisar brister.

Det är ju tankar om det finns [någon vidare utvärdering], men det är svårt alltså (ITD, Bilaga 6)

Den fasen är vi ganska dåliga på, där kan vi bli bättre (ITL, Bilaga 7)

Det tror jag är en sak som de flesta är väldigt dåliga på. De andra [faserna] som vi pratat om är mer eller mindre bra i olika sammanhang men där tror jag generellt att man utelämnar, eller att det hinns inte med (VDS, Bilaga 4)

Orsaker till detta kan vara otillräcklig projektkompetens; projekten har definierats utan att inkludera och därmed avsätta resurser till uppföljning/utvärdering. Resursbrist nämns vid flera tillfällen som orsak till varför det inte läggs vikt vid denna fas:

naturligtvis då att man inte har lagt tillräckligt med tid på uppföljningen utan att det kommer nya projekt hela tiden som att man inte orkar följa upp det gamla (ITD, Bilaga 6)

när det väl är levererat så: "Bra, fint att det är levererat...", och så kör man igång och så börjar bygga nya lösningar baserat på det man har fått. Man har kanske inte tagit sig tid att tänka igenom att... sett om processer har förändrats o.s.v. Så jag tror att det är en bristvara generellt att göra uppföljningar på det här. Och det tror jag är både från leverantörens och beställarens sida att det blir ofta att väldigt många lösningar blir aldrig använda. Man är nöjd med att det är levererat, sen hinner man liksom aldrig med att utbilda personal o.s.v. (VDS, Bilaga 4)

Uppföljnings- och utvärderingsfasen är viktig även av affärsmässiga skäl. Kundorganisationen borde kontrollera om det som beställts verkligen har levererats, samt om verksamhetens behov har blivit tillfredställda. Möjligen ser

beställarorganisationen inte skillnad på utvecklingsprojektet och beställningsprojektet. Vi skiljer på att utvärdera en beställning och att utvärdera ett informationssystem.

4.5.5 Hemmablindhet

Informanterna påpekar att beställaren löper risken att bli hemmablind, d.v.s. att man inte ser vissa företeelser inom sin egen organisation. Till exempel vid utvärderingen av ett implementerat IS menar ITL att det:

behövs [...] någon som är inte för involverad med alla fingrarna i syltburken tidigare för då har man svårt att ha den överblickenoch vad vi har gjort här är att vi har plockat in någon utifrån som har hjälpt oss att titta på hur har vi nu implementerat det här... (ITL, Bilaga 7)

Enligt VDS kan det dessutom vara fördelaktigt om leverantören involveras på ett tidigt stadium i beställningsprocessen. En utomstående kan se möjligheter som verksamheten själva är blind inför:

Oavsett vad du gör så är det ju alltid så att det är bra med en annan syn på saker och ting. Om du sitter själv med din egen verksamhet så tror jag att du missar möjligheter framförallt. Att du ser inte, och vissa saker tror jag att du tar för givet som kanske inte är så enkla att genomföra heller utan "Men så borde det va" och "Så har vi alltid gjort tidigare". (VDS, Bilaga 4)

5 Kompetenskategorier

Uppsatsens huvudsakliga resultat består i vår konceptualisering av begreppet systembeställarkompetens. Dessa redovisar vi genom att besvara delfrågor.

- *Vilka kompetenskategorier kan användas för att konceptualisera beställarkompetens för informationssystem?*

Genomgången av kompetenskategorierna förtydligas av en kompetensmatris. Syftet med denna är att strukturera kategorierna efter sina eventuella huvudkategorier och efter konkretionsgrad. Genom att redovisa empirin i matrisen försöker vi dessutom besvara följande delfrågor grafiskt:

- *Krävs det olika typer av kompetens i beställningsprocessens olika faser?*
- *Finns det kompetenser som krävs generellt i beställningsprocessen?*

Kompetensmatrisen i sig utgör ett viktigt resultat av uppsatsen. Då vi lagt in empirin prövar vi dess förutsättningar för att användas som ett verktyg i fortsatt forskning.

5.1 Indelning och beskrivning

5.1.1 Allmänt

Kompetenskategorierna utgörs i huvudsak av funktionella kompetenser och kan delas in i två hierarkier. Dels efter i vilken utsträckning de är tydliga, konkreta och fasspecifika, dels efter om de liknar varandra så pass att de kan bilda huvudkategorier. Redovisningen av dessa följer båda indelningarna. Först och främst redovisas kategorier som går att klassa som fasspecifika. Dessa kan också delas in i huvudkategorier som *IS-* och *Verksamhetskompetens*. Ordningföljden mellan *IS-* och verksamhetskompetens har ingen betydelse för inbördes vikt. Därefter redovisas kategorier som är generella för hela beställningsprocessen, d.v.s. inte fasspecifika. Slutligen redovisas den gråzon som utgörs av dels kompetensfraktioner som inte är funktionskompetenser, dels funktionskompetens som endast förekommer i enstaka faser.

5.1.2 Verksamhetskompetens

Denna huvudkategori samlar den kompetens som rör kundorganisationen, hur den ser ut och vad den vill uppnå på olika nivåer. Jämför indelningen av underkategorier med van Weeles tre organisatoriska nivåer (se 2.2).

Strategisk nivå

Kompetens som rör organisationens långsiktiga affärsstrategi och ledningsfrågor. Förmåga att se verksamheten i ett större perspektiv dels med hänsyn till den omgivande miljön, dels framåt i tiden.

Mellannivå

Kompetens som är knuten till t.ex. avdelnings- eller produktnivå. Ofta besitter mellanchefer eller produktansvariga denna. Beslut som fattas på denna nivå är av taktisk natur med vilket vi menar beslut som rör en avdelning eller en division.

Operativ nivå

Framförallt är det den insyn som slutanvändare av system och processer bidrar med. Här finns mycket av den tysta, icke verbaliserade kunskapen om informella organisationer och hur processer *verkligen* utförs.

5.1.3 IS-kompetens

Med informationssystem som beställarobjekt utgör denna en naturlig huvudkategori. Det är föga förvånande att en beställare måste vara kompetent på sitt beställarobjekt.

IT/Teknik

Denna delkategori innefattar tekniken, den del av ett IS som utgörs av själva datorsystemet. Exempel kan vara hur en systemtyp kan integreras med en annan, eller vilken hårdvaruarkitektur ett IS har eller kräver. Denna kategori kan besvara frågan om *hur* en funktion utförs på en teknisk nivå.

System

Ett vidare område som inkluderar den organisation som informationssystemet stödjer och de individer som kommer i kontakt med eller berörs av det. Här är tekniken mera av en *black-box*. Kompetenser i denna kategori besvarar frågan *vad* som utförs och hur detta interagerar med organisation och individer.

Bransch

Denna kategori tar upp leverantörer och deras produkter: vem som kan leverera vad och vilka konsekvenser det kan få? Här anläggs ett tydligt perspektiv utanför den egna organisationen med fokus på IS/IT-branschen. Var kunskapen och tekniken är idag och vart den är på väg? Vilka är fördelarna – nackdelarna? Vilka typer av lösningar stödjer en viss leverantör; vilka stödjer de inte. Vad besitter leverantörer för kompetens och resurser? Vilka fördelar finns med att anlita den ene eller den andre?

5.1.4 Generella

Tre av de identifierade kompetenskategorierna kunde inte knytas till en eller flera specifika faser, utan gäller snarare generellt för hela beställningsprocessen. Det bör påpekas att dessa kompetenser inte har någon inbördes relation till varandra. Den ordningsföljd i vilken de presenteras är dessutom ingen indikation över hur viktig någon av kompetenserna är, eftersom samtliga fyller viktiga funktioner.

Affärsmässighet

Anskaffandet av ett IS måste i slutändan uppfylla något syfte. För ett företag bör det antingen vara att verksamheten effektiviseras eller att nya affärsmöjligheter skapas. I både fallen krävs ett affärsmässigt tänkande, d.v.s. fokus på vilken fördel företaget får genom att investera i ett IS. Affärsmässig kompetens behövs för att styra upp ett beställningsprojekt som annars kan bli allt för teknikcentrerat och därmed tappa

kostnadsperspektivet. Kunskap om ekonomiska modeller och verktyg samt förmåga att hantera dessa räknas även in här.

Projekt

Det är vanligt att en beställning bedrivs i projektform. Människor från flera olika områden är involverade i beställningsprocessen vilket ställer höga krav på beställarens kompetens att samordna och driva projektet framåt. Projektkompetens innefattar förmågan att samordna, planera och styra en process över en viss tidsperiod. Desamma gäller för beslut- och relationsförankring men även definitioner av mål samt avsättning av resurser.

Kommunikation

Kommunikationskompetens handlar i grund och botten om förmågan att göra sig förstådd, och att förstå andra. Denna kompetens påverkar dels relationen mellan beställaren och leverantören, dels den interna kommunikationen inom beställarorganisationen. Exempel på denna kompetens kan vara att inse att det krävs ett språk för att tala med leverantören och ett annat för att tala med slutanvändarna.

5.1.5 Övriga

Utöver de fasspecifika kompetenserna och de generella finns det ett antal som inte lika lätt kan placeras in i någon strikt struktur. Gemensamt för dessa är att de inte kan ordnas in under någon annan funktionskompetens än systembeställarkompetens i allmänhet. Ett exempel är de *personliga egenskaper* som är fördelaktiga under beställningsprocessen.

Funktionskompetensen *juridik* placeras även in under *övriga kompetensfaktorer*. Anledningen är att juridisk kompetens enbart är relevant i en fas, nämligen avtal/kontrakt, vilket gör det föga meningsfullt att placera in den under de fasspecifika kompetenserna. Med juridisk kompetens menar vi förmågan att tolka och skriva avtal/kontrakt ur ett rättsligt perspektiv.

5.2 Kompetensmatrix

Kompetenskategoriernas förhållande, dels till varandra men även till beställningsprocessen, är inte alltid helt tydligt. Följande matrix tjänar som ett visuellt hjälpmedel. Fördelar med denna är att alla ingående parametrar finns med, samtidigt som de ges en tydlig struktur. I horisontellt led finns beställarprocessen med sina faser; i vertikalt led finns kompetenskategorierna. Vertikalt finns följande logiska struktur; de kompetenskategorier som är *fasspecifika* står överst, därefter kommer de *generella* och avslutningsvis den gråzon som utgör kategorin *övriga kompetensfaktorer*. För att ge extra emfas åt denna fallande konkretionsgrad är de generella och de övriga gråtonade, dessutom i ökande omfattning. Dock bör påpekas att här inte finns någon viktning av kompetensernas inbördes rangordning, i så motto att en skulle anses viktigare än en annan.

Matrisen används både för att redovisa empirin, och för att bedöma kategoriernas och matrisens eventuella användbarhet för framtida forskning. De fasspecifika kompetenserna som nämnts av informanterna kan placeras in i kompetensmatrisen. Några tydliga mönster och definitiva slutsatser är svåra att dra med tanke på

omfattningen av det empiriska materialet. Detta är inte heller vårt syfte. Avsikten är snarare att visa att matrisen fungerar, att vissa kompetenser är fasspecifika medan andra är generella.

		Behovs- analys	Krav- specifikation	Val av erbjudande	Avtal/ Kontrakt	Uppföljning/ Utvärdering
VERKSAMHET	Strategisk nivå	<i>S D L</i>	<i>S</i>	<i>S</i>		
	Mellan nivå	<i>S A D L</i>	<i>A D L</i>	<i>S D</i>		<i>S A D L</i>
	Operativ nivå	<i>A</i>	<i>D (S) ⁵ L</i>			<i>S A L</i>
INFORMATIONSSYSTEM	IT/Teknik	<i>S L</i>	<i>S A (D) ⁶</i>	<i>S L</i>	<i>S L</i>	
	System	<i>D L</i>	<i>S L</i>	<i>D L</i>		<i>S D L</i>
	Bransch			<i>S D L</i>		
GENERELLA KOMPETENSER	Affärsmässighet	<i>(L) ⁷ (L) ⁸ (D) ⁹</i>				
	Projekt					
	Kommunikation					
ÖVRIGA KOMPETENSAKTÖRER						

Figur 5.1 Sammanställning av empiri i kompetensmatris

S står för Specialist AB och informanten är VDS, D står för Dagligvaror AB och informanten är ITD, A står för Affärskonsult AB och informanten är ASK, L står för Livsmedel AB och informanten är ITL, () betecknar anmärkningsvärdheter

Inlagda markeringar representerar de fall där informanterna tagit upp kompetenser som vi kan placera in i kompetenskategorierna. De markeringar som finns i matrisen har varit föremål för en tämligen strikt tolkning; om inte informanten uttalat berört kategorin finns ingen markering. I matrisen har vi valt att inte inkludera juridisk kompetens, eftersom den i vår empiri endast berörs i en fas: avtal/kontrakt. Vi utesluter inte att den kan förekomma i fler faser, men bedömer inte detta som troligt. På ett liknande sätt förhåller det sig med branschkompetens, som endast förekommer i val av erbjudande. Vi inkluderar däremot denna i matrisen, dels därför att den är en underkategori till en befintlig huvudkategori, men även därför att vi tror att branschkompetens är relevant i fler faser. Hur det förhåller sig med dessa antaganden får framtida studier med större empiriskt underlag ta ställning till.

⁵ Att informanten inte nämner den operativa nivån kan bero på att det uppfattas som självklart.

⁶ Informanten nämner IT på ett sätt som gör det svårt att uttolka om det är en teknik- eller systemkompetens som efterfrågas.

⁷ Informantföretaget kopplar in inköpsavdelningen, se 4.5.2.

⁸ Informantföretaget kopplar in inköpsavdelningen, se 4.5.2.

⁹ Informantföretaget kopplar in inköpsavdelningen, se 4.5.2.

6 Diskussion

Vår konceptualisering av beställarkompetens för informationssystem, kompetenskategorierna och matrisen utgör uppsatsens främsta bidrag. Hur de fasspecifika kompetenserna har fördelat sig är av marginellt intresse, främst därför att empirin är begränsad, men även beroende på uppsatsens explorativa natur. I inledningen tar vi upp att beställarkompetens är en kritisk framgångsfaktor för att införa IS. Vårt sammantagna intryck är att detta stämmer. För en beställarorganisation kan förståelsen för vikten av beställarkompetens vara en avgörande skillnad mellan framgång och misslyckande. Därför har en utgångspunkt för arbetet varit förhoppningen att det i framtiden skulle kunna utgöra en grund för ett beställarstöd. Tanken var att se om det fanns utsikter för att ta fram ett framgångsrecept för beställare, genom att formulera vilka kompetenser som behövs i olika faser av beställningsprocessen:

- *Går det att ta fram en kompetensprofil för beställarorganisationer?*

Vår uppfattning är att det inte finns något enkelt svar. Till viss del tror vi att det finns kompetenser som måste ingå i ett systembeställningsprojekt, dessutom i olika mått och av olika karaktär under processens gång. Däremot har studien gjort oss än mer övertygade om att anskaffning av informationssystem i hög grad är kontext- och situationsberoende, och en del av en kreativ process i sig (se 2.3.1). Intervjuerna som vi genomförde visade tydligt att det finns inte en generell beställningsprocess som alla organisationer följer när ett IS anskaffas. Främst av dessa skäl är en kompetensprofil av begränsat värde för en beställare. Det viktigaste är snarare att ha en uppfattning om vilka delar som är påverkningsbara för beställaren och på vilka sätt det kan låta sig göras. Trots detta kan en kompetensprofil göra nytta genom att den kan minska risken för omedveten inkompetens. Detta på så sätt att en beställare då kan inventera om tillgång till relevant kompetens finns. Om inte, kan beställaren åtgärda brister genom att t.ex. utbilda befintlig personal, nyrekrytera, hyra in konsulter eller dra nytta av leverantörens kompetens. En sådan kompetensprofil skulle också kunna utgöra ett stöd för en projektledare. Det kan vara svårt att övertyga ledningen om att ett beställningsprojekt kräver vissa mänskliga resurser. Genom att hänvisa till profilen kan projektledaren underbygga sina krav. Den skulle då fungera som ett konkret kommunikativt hjälpmedel vid möten med ledningen.

De perspektiv beställarkompetens beforskats ur tidigare skiljer sig från vårt. Hökenhammar (1996, 2001) fokuserar på kravspecifikationernas kvalitet och är mer orienterad mot utvecklingsprocessen, snarare än beställningsprocessen. Vårt perspektiv är vidare därför att det tar hänsyn till att det är *beställningen* som behöver utvärderas, inte bara systemet. Med detta menar vi att det viktiga är att följa upp om *verksamhetens behov* blivit tillgodosedda. Inte bara om systemets funktionalitet som sådant är fullgott. En av våra informanter belyser detta:

En teknisk lösning, men vad är det? Det ger ju kunden ingenting egentligen. Det är ju först när man börjar använda den och ser nyttan med den och kan börja marknadsföra det eller sälja det [...] Varför göra någonting om inte kunden blir mer effektiv eller tjänar pengar på att sälja nya produkter, eller sänker sina kostnader? Man gör det inte bara för att det är kul. (VDS, Bilaga 4)

Det finns olika för- och nackdelar med olika perspektiv, det ena är inte nödvändigtvis det bästa. Däremot tror vi att det finns ett behov av att konkretisera forskningen på ett sätt

som kommer beställaren till praktisk nytta. För detta syfte tror vi att vårt perspektiv är väl anpassat. En annan skillnad är att en hel del av den befintliga forskningen om begreppet *Purchasing Competence* är kvantitativ, t.ex.: Narasimhan, Jayaram & Carter (2001), Done, Frohlich, Narasimhan & Voss (2004), Das & Narasimhan (2000) Faes, och Knight & Matthyssens (2001). Eftersom deras forskning främst är inriktad på anskaffning till värdekedjan, inte sällan i form av generiska produkter, kan de göra valida generaliseringar. För informationssystem, som i hög grad är situationsberoende, komplexa och abstrakta är sådana generaliseringar av mindre värde. Här har ett kvantitativt forskningsperspektiv vissa nackdelar. Inte minst därför att forskare då kan missa kunskap som faller utanför en formulerad frågeställning. För vår del har den kvalitativa ansatsen visat sig fungera väl, framförallt därför att den mest värdefulla kunskapen för oss uppenbarats sig i former som är svårsmätbara. Den djupare förståelsen för problemområdet har följt reflektionen då teorin och empirin utvecklas parallellt.

Trots att vi som helhet ser våra grundläggande perspektiv som väl avpassade för studiens syfte är det på sin plats att resonera kring hur pass relevanta resultaten är. Vi ser tre områden som kan ifrågasättas: de val vi gjort rörande litteratur, den empiriska undersökningen, och oss själva som kvalitativa forskare. Till att börja med bygger en stor del av vår inledande förståelse på de val vi gjorde rörande litteratur. Här kan det finnas anledning att fundera över om vi omedvetet missat viktiga områden. Om vi valt andra teoretiska områden hade resultaten kunnat se annorlunda ut. Trots det tror vi inte att våra resultat är irrelevanta, utan endast att de med ett annat teoretiskt fundament kunde tagit sig andra uttryck. Vad gäller den empiriska undersökningen antog vi att leverantörer hade god insyn i beställarproblematik. Detta antagande tror vi var riktigt, framförallt då det gav en betydligt rikare bild av problematiken än vad ett ensidigt beställarperspektiv hade gett. En mer relevant invändning är snarare gällande val av informanter, på så sätt att de inte är representativa för hela spektrat av branscher och storlek på företag. Vi kan inte heller ha en uppfattning om hur det ser ut för verksamheter som inte har vinstintresse, t.ex. statliga och kommunala. Med de resurser vi avsatt för arbetet har vi dock inte haft möjlighet att täcka ett större fält utan valt empirins omfattning som en rimlig kompromiss.

Slutligen har hela arbetet till stor del påverkats av oss själva som kvalitativa forskare. Det finns ingen möjlighet att utesluta att vi har omedvetna antaganden och värderingar som påverkar vår syn på alla ingående parametrar. Vidare går det inte att utesluta att vi har brustit i förmåga att se problemområdet i fler och viktigare perspektiv. Detta tangerar samma resonemang som vi fört om beställares hemmablindhet. För att hantera denna problematik har vi eftersträvat att i hela arbetet vara tydliga med både de val vi gjort och våra grundläggande antaganden. Förhoppningen är att därmed öppna för läsaren att själv bedöma relevansen i våra val.

6.1 Förslag till framtida forskning

Resultatet av uppsatsen kan användas som ett fundament för vidare forskning. Nedan ger vi några förslag som skulle bygga vidare på vårt kunskapsbidrag:

- Kompetensmatrisen och kategorierna kan utvecklas genom att en större kvalitativ undersökning genomförs.

- Matrisens och kategoriernas relevans kan testas med en kvantitativ undersökning, t.ex. genom att utveckla ett formulär som skickas ut till ett stort antal företag. Ett möjligt resultat är en mer konkret kompetensprofil.
- Vi fann ingen större skillnad mellan informanter som arbetade med olika systemtyper. Det kunde vara intressant att undersöka om kompetensbehoven är olika vid anskaffningen av ett standardsystem respektive ett egenutvecklat. Förutom systemtyp kan skillnader i storlek på organisation och verksamhetsområde studeras.
- Valet att inkludera både beställare och leverantörer i den empiriska undersökningen gav goda resultat. Någon fundamental skillnad i tankesätt kunde vi inte upptäcka, men det är möjligt att köpare och säljare har olika syn på vilken kompetens en beställare bör besitta.
- Perspektivet som valdes för att studera systembeställarkompetens i denna uppsats var systemvetenskapligt. En studie kan även vinklas på andra sätt, t.ex. genom att ett ekonomiskt-, teknisk-, system- eller ett psykologiskt perspektiv anläggs.
- I vår studie används beställningsprocessen som ett verktyg för att strukturera upp kompetens kategorier. Vi har dock sett indikationer på att processen är situationsberoende, vilket i så fall skulle påverka kompetensmatrisen. En fördjupad studie med fokus på beställningsprocessen kunde reda ut dessa frågetecken.

6.2 Avslutande reflektion

Att skriva ett kvalitativt arbete på ett område där mängden tidigare forskning är begränsad visade sig vara en utmaning. Den befintliga litteraturen var inte bara begränsad till sin omfattning, utan hade även ett annat synsätt på beställarkompetens. En stor del av forskningen var kvantitativ till sin natur och därmed inriktad på att *mäta* beställarkompetens. Vi ville börja i andra änden, alltså snarare utforska *vad* som kunde mätas istället för *hur*. Slutsatsen som drogs var att vi behövde utveckla en egen teori genom att sammanfoga litteratur från flera olika områden. Svårigheten var att teorin inte var skriven med systembeställarkompetens i åtanke. Vid den här tidpunkten var vi inte ens säkra på om det överhuvudtaget gick att beforska SBK i vår tappning. Det fanns en risk att utvecklingen av ämnet skulle visa sig kräva ett mer företagsekonomiskt perspektiv, och därmed falla utanför gränserna för ett kandidatarbete i informatik. En annan risk var att det inte skulle gå att bygga en meningsfull modell över begreppet. Det var möjligt att den kompetens som en beställare måste besitta vid inköp av ett IS är fullständigt situationsberoende m.a.o. att det skulle vara omöjligt att finna en uppsättning kompetenser som är relevant även för andra förhållanden.

Det var inga problem att lokalisera litteratur inom de områden som vi valde att fördjupa oss i. Problemet var snarare att finna en fast punkt att utgå ifrån. Det första genombrottet kom då vi bestämde oss för att använda en ekonomisk modell över beställningsprocessen. Genom att utgå från en förenklad variant av modellen kunde den övriga teorin struktureras upp. Beställningsprocessen blev dessutom central vid konstruktionen av intervjuguiderna genom att använda faserna som stomme i

intervjufrågorna. Det andra stora hindret som vi var tvungna att forcera var hur kompetensbegreppet skulle hanteras. Genom att studera litteraturen och reflektera över beställningsprocessen skapade vi en lista med ett flertal kompetenser. Problemet var att strukturera upp dessa på ett logiskt sätt då vissa verkade stå i relation till varandra. Vår första idé var att försöka identifiera de faktorer som bygger upp en kompetens, t.ex. kunskap, erfarenhet, motivation etc. Denna tanke återfinns i den ursprungliga matrisen i informantguiden. Detta visade sig dock vara mycket problematiskt eftersom informanterna helt enkelt inte kunde ge oss den informationen. Det skulle ha krävts en betydligt mer omfattande undersökning på detaljnivå. Samtidigt, med vår förhoppning om att arbetet skulle kunna vara ett stöd för beställare, hade vi behov av ett mer konkret kompetensbegrepp. Lösningen blev en övergång till ett funktionsperspektiv, alltså fokus på vilken kompetens som krävs för att uppnå ett visst resultat. Med hjälp av dessa två hörnstenar kunde den spretiga litteraturen slutligen sammanställas i en fungerande teorisyntes.

Den kvalitativa ansatsen gav oss stor frihet att tolka empirin samt att utveckla kompetensmatrisen som skulle komma att utgöra vårt resultat. Kodningen av intervjuerna ledde till att kompetenskategorierna växte fram successivt. Kompetenskategorierna är till stor del ett resultat av vår *personliga* tolkning av empirin. Detta arbetssätt gjorde det svårt att redovisa resultaten i uppsatsen. Hur redogör man för resultat som växt fram successivt där slutsatser ger upphov till omtolkningar av empirin och därigenom nya slutsatser? Vår första lösning på problemet var att presentera resultatet av uppsatsen före redovisningen av empirin i hopp om att skapa en förståelse hos läsaren. Detta upplägg framstod dock som märkligt inte minst därför att det bröt mot standarden för hur en uppsats bör struktureras upp. Den andra lösningen var att gå igenom beställningsprocessen fas för fas och redogöra för hur kompetenskategorierna växte fram ur empirin. Detta angreppssätt visade sig vara en god kompromiss mellan tydlighet och vetenskaplig stringens, samtidigt som det till en viss grad återspeglar hur vi egentligen har arbetat med empirin.

Sammanfattningsvis har arbetet med uppsatsen varit mödosamt och har inledningsvis följts åt av viss oro. Mycket därför att vi inte visste om det gick att utveckla en användbar teori kring systembeställarkompetens, eller hur mycket kunskap våra informanter kunde bidra med. Oron visade sig i efterhand obefogad då det gick att sammanfoga teorin med informanternas kunskaper. I detta var dessutom deras erfarenhet till stor hjälp. Vår sammantagna förhoppning är att resultatet blev ett intresseväckande bidrag till forskningen kring systembeställarkompetens.

7 Bilagor

Bilaga 1: Informantguide

Bilaga 2: Intervjuguide – Beställare

Bilaga 3: Intervjuguide – Leverantör

Bilaga 4: Transkription av intervju med VDS

Bilaga 5: Transkription av intervju med ITD

Bilaga 6: Transkription av intervju med ASK

Bilaga 7: Transkription av intervju med ITL

7.1 Bilaga 1 - Informantguide

Bakgrundsinformation inför intervju angående beställarkompetens för informationssystem

Syftet med studien:

Att ta reda vilken kompetens är viktig under olika faser i beställningsprocessen.

Vår syn på kompetens:

Alla de faktorer som behövs för att nå resultat i en viss situation. T.ex. kunskap, färdighet, erfarenhet, värderingar, omdöme, personliga egenskaper, etc.

Vår syn på informationssystem (IS)

Ett system för att samla in, bearbeta och presentera information, oftast med hjälp av datorer (IT).

Vår syn på beställningsprocessen

Processen består av ett visst antal moment, som inte nödvändigtvis sker i den följd vi visar nedan, men som ingår vid anskaffning av ett informationssystem.

Vår vision är att detta ska kunna redovisas i form av en kompetensmatris:

	Behovsanalys	Krav-specifikation	Val av Erbjudande	Avtal/ Kontrakt	Uppföljning/ Utvärdering
Verksamhet					
- Kunskap					
- Färdighet					
- Erfarenhet					
Projekt					
- Kunskap					
- Färdighet					
- Erfarenhet					
IS					
- Kunskap					
- Färdighet					
- Erfarenhet					
Förhandling					
- Kunskap					
- Färdighet					
- Erfarenhet					

7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide för beställare

Om informanten

1. Ålder?
2. Utbildning?
3. Erfarenhet?
4. Nuvarande position i företaget?

Om informantföretaget

1. Bransch?
2. Storlek?
3. Berätta om er IT-avdelning?
4. Vilken typ av system har ni?
 - a. Standardsystem eller utvecklad för ändamålet
 - b. Om utvecklat för ändamålet, internt eller externt?

Behovsanalys

1. Vilka funktioner/personer finns i behovsanalysfasen?
2. Varför har ni valt dessa? Vad bidrar dessa med?
3. Vilka problem brukar ni stöta på?

Kravspecifikation

4. Vilka funktioner/personer finns i kravspecifikationsfasen?
5. Varför har ni valt dessa? Vad bidrar dessa med?
6. Vilka problem brukar ni stöta på?

Val av erbjudande

7. Vilka funktioner/personer finns i fasen då ni väljer erbjudande?
8. Varför har ni valt dessa? Vad bidrar dessa med?
9. Vilka problem brukar ni stöta på?

Avtal/Kontrakt

10. Vilka funktioner/personer finns i avtal/kontrakts-fasen?
11. Varför har ni valt dessa? Vad bidrar dessa med?
12. Vilka problem brukar ni stöta på?

Uppföljning/Utvärdering

13. Vilka funktioner/personer finns i uppföljning/utvärderingsfasen?
14. Varför har ni valt dessa? Vad bidrar dessa med?
15. Vilka problem brukar ni stöta på?

Avslutande fråga till beställaren

16. Vad skulle du själv vilja tillägga? Är det något du tycker att vi har missat eller saknat?

7.3 Bilaga 3 - Intervjuguide för leverantör

Om informanten

1. Ålder?
2. Utbildning?
3. Erfarenhet?
4. Nuvarande position i företaget?

Om informantföretaget

1. Bransch?
2. Storlek?
3. Vilken typ av system erbjuder ni?
 - a. Standardsystem eller utvecklad för ändamålet?

Behovsanalys

1. Om du var beställare, vilka funktioner/personer tycker du borde ingå i behovsanalysfasen?
2. Varför har du valt dessa? Vad bidrar dessa med?
3. Brukar ni stöta på problem som du tror beror på beställarens behovsanalys? Vilka?

Kravspecifikation

4. Om du var beställare, vilka funktioner/personer tycker du borde ingå i kravspecifikationsfasen?
5. Varför har du valt dessa? Vad bidrar dessa med?
6. Brukar ni stöta på problem som du tror beror på beställarens kravspecifikation? Vilka i så fall?

Val av erbjudande

7. Om du var beställare, vilka funktioner/personer tycker du borde ingå vid val av erbjudande, alltså val av offert och leverantör i kombination?
8. Varför har du valt dessa? Vad bidrar dessa med?

Avtal/Kontrakt

9. Om du var beställare, vilka funktioner/personer tycker du borde ingå i avtal/kontrakts-fasen?
10. Varför har du valt dessa? Vad bidrar dessa med?

Uppföljning/Utvärdering

11. Vilka funktioner/personer tycker du borde ingå i en beställares uppföljning/utvärdering?
12. Varför har du valt dessa? Vad bidrar dessa med?
13. Brukar ni stöta på problem som du tror beror på beställarens uppföljning/utvärdering? Vilka?

Avslutande fråga till leverantören

14. Vad skulle du själv vilja tillägga? Är det något du tycker att vi har missat eller saknar?

7.4 Bilaga 4 - Intervju med VDS

Intervju med VD – Specialist AB (VDS) 041206 av Mikael Dudas (1) och Mikael Rosvall (2), genomförd på Specialist AB.

1. Hur gammal är du VDS?

VDS. 37 år.

1. Utbildning?

VDS. Civilingenjör. Datateknik.

[...]

1. Din yrkeserfarenhet?

VDS. Jag har varit på , eh, i konsultvärlden i [...] år. På väg emot [...] och varit leverantör i hela mitt liv så att säga. Har jobbat som specialist, konsult i början. Systemutvecklare i sex, sju år. Merparten utomlands, i [utlandet] då bland annat och de sista fem, sex åren har det varit mer ledarskapsutveckling och organisationsutveckling, företagsledning och de senaste [...] åren har jag suttit här på [Specialist AB] och var med och startade företaget för drygt [...] år sedan.

1. Och din position här i företaget?

VDS. VD.

1. Kan du berätta lite om företaget?

VDS. Mmm. [Specialist AB] är ett oerhört specialiserat och nischat företag. [...]

1. Hur många är ni nu?

VDS. Vi är [...] anställda.

1. I behovsanalysfasen: Om du var beställare, vilka funktioner/personer tycker du borde ingå i behovsanalysfasen?

VDS. Om jag var beställare?

1. Mmmm.

VDS. Ehhmm... då tycker jag... ehh givetvis måste folk som har någon form av verksamhetskompetens vara med va. Och det är ju inte säkert att den som är beställare har den djupa kompetensen. Sen behöver ju säkert någon från den tekniska delen vara med. Det kan både vara om det är produktion eller om det är IT i regel brukar det vara IT-chefen eller någon annan finnas med. För att säkerställa att det passar i företagets egen strategi och så vidare att det är rätt vägval och sådana här saker. Men i regel skall de inte ha något större inflytande på vad som ska göras utan de ska mer verifiera att det går att göra, att det är genomförbart. För de ska ju oftast ta hand om det sen när det väl ska levereras och produktionssättas så att säga. Det är ofta de som får sitta med det i knäet va och det är rätt så bra att de är involverade i det från början. Men så tycker jag att det är verksamhetsfolk som måste bestämma och tycka till om vad som skall göras och i vilken omfattning. Det är ju helt beroende på vad det är för lösning. Om det är något som ska öka ens intäkter så är det oftast marknad och produktion som ska sänka kostnader då är det kanske lite mer åt produktion och IT så att säga. Det är då vi stöter på vådan. Då faller det... De som gjort hemläxan bäst, de som har involverat flera delar av organisationen de gör också den bästa beställningen och har bäst kompetensen att göra beställningen också, märker man i efterhand. De

som... där det är en person som oftast har en idé och sen så tar han och frågar marknaden och kanske vi som leverantörer kommer in och ger honom ännu fler idéer, det är oftast ännu svårare för honom att få det förankrat internt. Ehh... och där får ju vi hjälpa till som är leverantör att... få honom att... att förklara för sin ledning eller sina anställda och så vidare. Och då är det ju olika personer vi träffar. Ibland träffar vi marknadschefen, ibland träffar vi IT-chefen, ibland träffar vi VD:n direkt. Så att ehhh... Jag vet inte om det är svar på frågan...?

1. Jag tänkte utveckla det: Varför du har valt dessa, du var inne och nosade på det. Vad bidrar de här personerna med som du har valt?

VDS. Oftast är det väld(igt?)... ind(ividuellt?)... ehh... Ibland är det svårt att säga för man kan inte säga att en person, en IT-chef gör alltid detta, en marknadschef gör alltid detta utan det är väldigt, väldigt individuellt hur personerna är som sådana. Vilket intresse de har kring det egna företaget och... och även hur pass intresserade de är att lära sig något nytt av leverantören. För vi känner ju också att vår plikt är ju att vi kommer ju inte att leverera något som många andra kan göra utan vi försöker ju upplysa världen om nya möjligheter på ett eller annat vis. Det låter ju väldigt spännande, men det är ju definitivt vårt kall och det tror jag att fler känner och då är det viktigt att vi träffar personer som är lyhörda för nya möjligheter. Och de som blir det blir ju ofta också hjältar, liksom i sina organisationer för då lyckas vi göra något som ingen i deras organisation har sett tidigare som ger kanske **extremt** stora besparingar eller nya möjligheter att göra affärer. Ehh... men det gäller att de är **väldigt** "open-minded" och liksom kan ta till sig nya intryck och ny teknologi och **tänka** på nya affärer, för inom vårt tekniska område så är vi väldigt, väldigt kunniga på vilka affärlösningar man kan göra. Var kunder kan tjäna pengar. Ta ett exempel, som är helt ok att nämna, som [e-handelsföretag] t.ex. som ökade sin omsättning med 30 % med våra lösningar så att säga som de har direkt mätt på... Det är rätt mycket pengar det rör sig om. Det är rätt många hundra miljoner det vi pratar om va. Och det är rätt trevligt att liksom ha med en sån faktor liksom i spelet va så att säga. Men det gäller att någon är rätt så "open-minded" och tänker till lite grann. Men om man tittar på det generellt så tycker jag att oftast personer som är mer lämpade ehhh... för att se de här möjligheterna är affärssidan. Och vilket är konstigt för vi är själva IT-människor va. Träffar du IT-chefen så är han oftast mer intresserad av att sänka sina kostnader. Det är ju oftast det som är hans huvudfokus. Vilket är beundransvärt det också självklart, men han ser kanske inte affärsmöjligheterna så mycket. Han kan till och med också vara en käpp i hjulet va, så att säga, så att han känner att han vill bromsa: "Nej ingen ny teknologi här inte!" och: "Nej, nej, det här har vi gjort själva". I regel har de varit med själva och utvecklat egna lösningar som de försvarar in absurdum ibland, va. Så att oftast så känner vi att det kan bli någon konfliktsituation mellan beställare som då på marknadssidan kan vara en portalansvarig eller marknadschefen eller produktansvarig eller nånting annat. Eller VD:n till och med, mot sin då IT-chef som sitter och säger "Nej, det här vill vi inte ha, utan det här har vi gjort själva och det här blir bra", sen har de sina egna kontakter som de vill gå via. De ser liksom inte hela bilden, utan bara den tekniska lösningen och det tror jag är en brist generellt. Och där ska inte vi slå oss för bröstet för där är vi nog inte bättre än andra. Man levererar ju oftast... man pratar med en tekniker... man levererar en teknisk lösning... men egentligen är ju det ointressant. Det finns ju en verksamhet som gör en beställning av ett tekniskt projekt och sen så levererar man ju det tekniska projektet, men sen är det ju också verksamheten som ska ha nytta av lösningen. Och där brister de flesta leverantörer. De levererar ju projektet, det följer ju alla projektstyrningsmodeller och metoder, sen är det klart ett visst datum, förhoppningsvis med utsatt tid och kvalitet och... sådär. Sen är man nöjd och glad med det och bryr sig inte om hur det väl används i verksamheten, för det är ju egentligen det som är huvudpoängen, det som kunden har betalt för. Han har ju inte betalt för ett nytt system. Kunden har betalt för att få en ny möjlighet och en ny lösning va... och att sen ta ansvar för att det sen används på rätt sätt inom organisationen det är det ganska få som gör. Det är en generell brist, kan man säga och det kan man nog fråga vilken beställare som helst att de märker man att de blir lämnade litet grand i sticket efter det att de fått lösningen. Då är det inte många leverantörer som är kvar och låter dem liksom... förklarar för dem vad de verkligen kan göra och utbildar dem på rätt sätt så att de verkligen får nytta av sin lösning. Snarare än att: "OK, den fungerar nu. Fine. Debuggad och klar!", liksom... där finns också ett steg till att ehh... eller ännu en möjlighet för verksamheten till att komma in och göra ett större jobb liksom. Och ta ansvaret och inte bara låta IT-chefen sitta med det... det är han som får det i knäet och sen... så kommer det inte vidare i

verksamheten utan är bara ett system till som skall underhållas och drifas. Som inte någon direkt vet hur man använder eller... eller känner sig komfortabel med. Den är inte förankrad i verksamheten och folk tycker liksom att: "Det verkar nytt och konstigt, jag arbetar med det gamla i stället."

1. Kan jag tolka det som du har sagt här som att det viktigaste är att i behovsanalysfasen är affärstänkandet och strategiskt sinne, eller strategisk förmåga?

VDS. Vi tycker det. I alla fall för den typ av lösningar vi jobbar med, det tycker jag. Det beror ju på. Vi har suttit i andra situationer tidigare då är det ju så att de bitarna är klara. Vi kommer ju upp ganska tidigt i värdekedjan eller... långt upp i värdekedjan och vi är med rätt så tidigt i projektet och då är det viktigt att de faktorerna finns med. Kommer du med lite senare och ska leverera en resurs som en vanlig konsult t.ex. där verksamheten har satt kraven och krav modellen är klar och funktionsspecifikationen är klar. Det kommit ner till IT-chefen eller projektledaren på den nivån... och så har man redan tillsatt ett projekt och man behöver någon resurs till, ja då är ju kraven mindre. Då är det ju inte lika tufft, då är det lättare att komma in. Då har man ju oftast en bild av vad som skall göras.

*1. Men nu är det som så här att nu är det **beställarens kompetens** i behovsanalysfasen, så trots att det är det du ser så tror jag ändå att du kan ha en uppfattning om vad som **borde** behövs i behovsanalysfasen... det är **det** vi tittar på...*

VDS. Ja, ja! Och det märker man ju oftast... och det är nog helt rätt och det är nog en viktig faktor också i det hela för att... det är oftast man kommer in då i sådana sammanhang... Vi gör inte det så ofta nu men i mitt förra jobb så gjorde vi det ofta att man gick in som resurs och då fick man sitta, det kunde vara ett ganska stort projekt med en trettio fyrtio man och så fick man sitta där och så inser man efter ett tag att det var nog lite feltänk från början där, så lägger man ner det projektet för att... marknaden var inte redo. Eller organisationen som sådan var inte redo för det som kom ut ur projektet. Och hade man gjort sin hemläxa där ordentligt så hade det säkert blivit bättre.

2: Om vi går vidare till kravspecifikationen... samma fråga i den situationen. Om du var beställare: Vilka funktioner eller personer tycker du borde ingå i utformningen av kravspecifikationen?

VDS. Mmmm... då är man ju... då börjar det bli lite mer alltså... Behovet är ju mer, känner jag, affärsrelaterat. Kravspecifikationen är ju också det, givetvis men då har man kanske brutit ner, då kan man... I behovsanalysen, om man gjort den korrekt. Så kan man ha gjort den i stora drag att det är den och den funktionen behöver vi på övergripande nivå, men sen när man kommer ner till kraven så blir den ganska detaljerad. Speciellt om man ska lämna kravspecifikationen till en tredje part, det vill säga att någon annan extern ska utveckla o.s.v. då bör den va' väldigt detaljerad för den ska va lättförståelig. För det skapar **alltid**... Det är ett underlag för diskussion **alltid**, och, och det märker vi på våra projektledare också att även om de får som en ehh... kravspecifikation som **kunden** är väldigt, väldigt nöjd med. I regel är den väldigt kort. En A4-sida eller två och så tycker de själva att de gjort ett fantastiskt arbete så kommer vi tillbaks och säger att det här förstår inte vi. Och vi tycker att vi är hyfsat kompetenta på det området då, inom då, vårt område. Ehh... så får man ändå sitta och arbeta igenom det ett par gånger till och då blir det i regel en väldigt bra kravspecifikation så jag skulle vilja säga att i kravspecifikationen så tycker jag nog att leverantören bör vara med, den som ska utveckla projektet. Det beror lite grann på vilket område... på vårt område så är det nog troligtvis så att vi kan mer om vad man kan göra med vår teknologi än vad de själva överhuvudtaget kan fantisera om. Vilket gör att det blir bättre om vi är med, för vi kommer att ge dem fler möjligheter än de själva liksom inskränker sig att "det där är inte möjligt" och "vi vill göra så här", utan får vi vara med så kommer det att bli en bättre kravspecifikation. Och våra kunder accepterar detta vilket är väldigt positivt och då märker vi det att det blir en väldigt bra kravspec som man **absolut** kan checka av i slutet mot projektet att "Det gjorde vi", "Det och det missade vi och det får vi kompensera på något sätt", o.s.v.. Så att jag tycker att leverantören i det fallet bör vara med. Plus då de som ska vara med och driva projektet, så att... I det fallet så bör projektledaren från kundens sida finnas med och givetvis beställaren fortfarande. Alltså den som gjort behovsanalysen bör ju vara med och verifiera så att det blir rätt. Men det blir en högre

granularitet på detaljrikedomen då liksom så att säga i kravspecen än vad det blir i behovsspecen. Behovsanalysen är ju lite mer en grövre plan. Det kan vara en femårsplan eller någonting, men kravspecifikationen den måste ju en projektledare ta i handen och säga att det här det ska jag genomföra eller lämna en offert på så att säga.

2: *Då svarade du lite på nästa fråga också: Varför har du då valt dessa och vad bidrar dessa med? Då sa du teknisk...*

1. *Vad är det leverantören bidrar med då?*

VDS. Jag tror att... Förhoppningsvis, en bra leverantör. Det finns ju så med alla, både beställare och leverantör, både bra och mindre bra, både minde kunniga och mer kunniga. Men ehh... förhoppningsvis så tror jag att en leverantör kan ge... Oavsett vad du gör så är det ju alltid så att det är bra med en annan syn på saker och ting. Om du sitter själv med din egen verksamhet så tror jag att du missar möjligheter framförallt. Att du ser inte, och vissa saker tror jag att du tar för givet som kanske inte är så enkla att genomföra heller utan "Men så borde det va" och "Så har vi alltid gjort tidigare".

1. *De möjligheterna som du pratar om där, kan du specificera dem? Pratar du om tekniska möjligheter, är det affärsmöjligheter...?*

VDS. Både och!

1. *Okay...?*

VDS. I vårt fall så är vi ju en teknisk leverantör och det ska vi ju få lov att vara va, men vi har ju... För att vi ska överleva på marknaden så måste vi, och så är det säkert med fler, så måste vi se nyttan med våra lösningar. Vi kan ju inte bara komma och säga att: "Vi har en [...] som går snabbt, ska du inte ha den!". Utan: "Med den [...] så kan du förhoppningsvis öka din omsättning med 30 - 40 %", "Du kan liksom... vi kommer att ge dig ny funktionalitet som erbjudande till dina kunder när du går in och söker på en e-handelsportal", och så vidare. [...] Du förstår vad kunden vill. Liksom du kommer in till en herrekiperingsaffär och du blir omhändertagen att du gillar det och det, du ska ha det är också. Den typen av affärsnytta kan man ge om man har en väldigt grundläggande för den typen av teknik(?) vi kan leverera. Och där finns ju en mängd affärsmässiga möjligheter som då kunden aldrig skulle ha fantiserat om från början som kunden inte har en bild av. Det tror jag att en bra leverantör kan bistå med. Förutom att kunna säga att det där det är faktiskt inte genomförbart, det där kommer att kosta för mycket pengar för då innebär det att då måste du köpa den och den server också, o.s.v.. Så man kan ge en rimlighetsbedömning också kring olika strukturella frågor som kunden kanske inte ser. Kunden bara liksom: "Det här vill jag ha!", och är inte införstådd med att det kommer att kosta så och så mycket och din IT kommer att få sitta med den här i knäet och den kommer att kräva så och så mycket underhåll o.s.v. va. Så det tror jag också är en viktig faktor att man kanske kan se en helhet på ett annat sätt, man har större erfarenhet att leverera **den** typen av projekt. Det är kanske första gången kunden gör nåt sånt här, att man inte har haft någon sån här lösning innan, men förhoppningsvis har leverantören gjort det ett otal gånger tidigare va. Så har man ju stött på alla minorna och gjort alla felen tidigare och det är ju det kunden betalar för, den kompetensen kunden vill ha.

2: *Ja, leverantören har väl mer erfarenhet av beställningar än vad de själva har?*

VDS. Ja, det har de! Det har de absolut! Men det är ofta så att kunden tror ju så mycket om sin egen verksamhet. Med all respekt! Det är ju de som ska sitta med det, de är de som betalar, men ibland är det lite in absurdum att: "Så här är det, så här vill vi ha det!", men ändra det kravet till det här i stället så kommer du att spara 30 miljoner kronor på ett bräde, men det är svårt för kunden att förstå. Du ifrågasätter att någon annan kan deras verksamhet så väl va, och det har jag respekt för. Absolut.

2: *Du nämnde här innan att de lämnar rätt torftiga kravspecifikationer, ehh... Vilka andra problem brukar du stöta på som du nu har gjort här med kravspecifikationen?*

VDS. Ja... Kravspecen är ju nästan det viktigaste dokumentet i hela... åtminstone från leverantörens sida så är det ju det vi ser. Det är ju det här vi ska ha uppfyllt när vi får betalt och skickar den sista fakturan så ska vi ha uppfyllt de här kraven annars får inte vi betalt på ett eller annat vis. Så att det är ju fantastiskt bra om det här dokumentet är självförklarande på ett eller annat vis. Luddiga krav som kan tolkas på ett eller annat sätt det är ju hopplöst. Ett krav måste ju vara lättförståeligt och kanske detaljerat också och sen gärna prioriterat också så att det här det **skall, bör** eller vad det nu är för krav. Och där... det blir nästan en grundläggande funktionsspecifikation liksom att så här skulle jag vilja att det här ser ut med lite ritningar här och där va och så ibland handskrivna dokument och då blir det liksom att... Det bör ju gärna vara verifierat av deras ledning, gärna ett påskrivet dokument, jag vill gärna ha lite struktur i det här va. Och sen gärna att det här är ett krav, det här måste finnas, va, och det innebär det här för oss. Och sen så har man en dialog med sin leverantör som man väljer sen att: "Det här gör vi på detta viset.." så mynnar det ut i en systemdesign eller någonting annat. Och sen får kunden skriva på den systemdesignen att så här... "Det köper jag. Gör ni den här enligt den här designen så har ni uppfyllt våra krav", och sen är det leverantören. För leverantören kan ju inte utveckla någonting, ehh... i förhållande till en kravspecifikation. De måste ju ha en teknisk beskrivning av vad det här innebär va. Där någonstans i den dialogen mellan kravspecifikationen och systemdesignen, det är oerhört viktigt att, och analysen där att man inte gör några missförstånd för att sen så levererar man ju projektet baserat på det och då kan man ha pratat med en projektledare som inte har förstått sin egen kravspecifikation speciellt väl. Och sen när man levererar det till sin verksamheten så: "Nej, det var inte det här vi beställde", men själva projektledarna från leverantörens och kundens sida är överens om vad man gjort så kan man sitta sen och så ser man att projektledaren från kunden försvarar vår lösning för de har ju varit med i projektet medan beställaren själv sitter och ifrågasätter sin egen projektledare och undrar att: "Vad fan är detta för nånting?! Det är ju inte detta jag beställt!"

1. *Vad tror du det beror på?*

VDS. Jag tror att det är en kommunikationsmiss internt hos kunden. Det här är **oerhört viktigt** att, att... Det är också från fall till fall, men många gånger så är det en person som gör kravspecifikationen, eller två möjligen, förhoppningsvis förankrat uppåt, men sen när det ska neråt till deras projektledare och det ska genomföras så har inte de alls samma syn på det hela och kanske kan påverkas lite för lätt av sin leverantör.

1. *Jag kan tänka mig att det finns vissa politiska och affärsmässiga hänsyn att ta i en förhandling. Det handlar om pengar, det handlar om att få... alltså bägge två vill ha någonting som man vinner på. Hur bör beställaren hantera det?*

VDS. [Paus]

1. *För det är kanske den problematiken, tänker jag, som leder till just att ledningen och beställarprojektet inte är...*

VDS. Jo men, där är ju absolut en ekonomisk fråga i det hela för att alla krav kostar ju. Ju fler krav, och desto tuffare krav desto dyrare blir ju lösningen så det bör ju också göras en avvägning när man gör offerten att det där och det där kan... eller när man ber om offerten att det och det kravet kan ni lämna som en option istället va som man kan räkna på. Det tror jag också är svårt att svara på generellt för att det är också kunden som sådan har nog svårt själva att se vilka krav som är exceptionellt viktiga och var man vill lägga sitt krut och var man vill lägga pengarna. Jag håller med om att det blir ofta så att någon del av verksamheten försvarar en viss, vissa krav: "Det kravet är jätligt viktigt för mig, jag sitter ju på administrationen och då vill jag att det här ska fungera med veckorapporteringen o.s.v." och sen då "Ja men jag sitter ju här på redovisningen och vill liksom att den ekonomiska uppföljningen är viktigare..." och sen så försöker man baka ihop det här... det är flera olika personer som har helt olika syn på saker och ting. Och där är det viktigt att där är en

som bestämmer och säger att: "Det här är det vi vill ha" och ändå försöker få med sin verksamhet på det. Och det är precis som du säger ett rent politiskt beslut, va. Och sitta där... för risken är då... Om vi nu fingerar ett exempel att man har en marknadschef eller nånting annat som gör en beställning att: "Det här ska vi genomföra...", sen har han lite folk, någon som är ansvarig för flödet av varor t.ex., han har sitt sätt att se på det. Sen har man någon som håller på med administrationen av tjänsten som har sitt sätt att se på det hela. Och de två personerna kommer att ingå i projektet sen... som referenspersoner, eller kravställare o.s.v.. Och vi stöter ju på de här människorna då som leverantör. Och de två har inte samma syn på saker och ting. Så frågar man den ena så är det kravet kanonviktigt och frågar man den andre så tycker han att det andra kravet är viktigare och det kan bli ett jäkla problem. Och det kan bli ett jäkla problem, och det är det jag tyckt att man har styrgrupper där man lyfter sådana här frågor att: "Vi måste ha ett papper på att det är det kravet ni tycker att vi ska genomföra" och "det här kravet är mindre viktigt", o.s.v., eller hur man nu ser på det. Och det är ofta det blir sådana här politiska beslut internt och det kan vara olika organisationer. Man har en svensk moderorganisation och så har man dotterföretag i Danmark som gör separata beställningar eller annat och... som strider mot vad moderbolaget vill ha o.s.v.. Sådana saker sker ideligen i projekt. Folk ser ju sin möjlighet när de får en leverantör i och ska göra en lösning. Då är man ju väldigt mån om att... det kan du ju tänka om man bygger ett hus och man har en entreprenör som har ansvar för hela allt så börjar man snacka med den enskilda snickaren att: "Gör det och gör det..." Då blir det inte jättebra om man inte låter hela leverantören stå för hela lösningen.

1. Och vilken kompetens är det som behövs för att kunna lösa det?

VDS. [Paus]

1. Är det någon sorts ledningsmässig... alltså beslutsförankring på hög ort eller vilken kompetens tror du är viktigast där...?

VDS. Ja, alltså beslutsförmåga tror jag är viktig. Det är ju nästan värre om man har en beställare som är lite velig som... Då är det i så fall bättre med en som säger att: "Så här och så här är det, så vill vi ha det!", sen får man liksom tycka att: "Fan, att det var på det viset" men raka besked är oerhört viktigt. Än en gång: man måste ha gjort den hemläxan väl att man pratat med sin organisation, vara överens om att nu kommer vi att genomföra den här förändringen. "Ja, ni har suttit med, eller jobbat på det här sättet i 20 år, 'fine!', men vi kommer att förändra detta och ni måste vara med på det och vi vill att er input ska vara med i det här projektet, så kom med den..." Så att man inte bara kör över dem internt innan... efter... så att: "Så här, nu ska ni jobba med detta! Nu får ni en två dagars utbildning..." Då brukar man i regel få rätt mycket mothugg, så det är viktigt att man har en pedagogisk förmåga och beslutsförmåga för de som gör beställningen. Och att det är förankrat både uppåt och nedåt, får man inte glömma. För det är oftast nedåt det blir problem. Uppåt brukar det inte bli problem, de har ju betalt för lösningen så de brukar ju tycka det är OK men nedåt... De som liksom inte...: "Nu är det han IT-chefen som bestämt nåt igen", eller: "Nu är det marknadschefen som hittat på nåt galet och kastat pengar i sjön...". Och så sitter man där med en lösning som kostar X miljoner och som ingen vill kännas vid eller jobba med. Det är tyvärr alldeles för vanligt.

2: Alltså dels förankra i verksamheten och dels ta beslut?

VDS. Ja, det är jätteviktigt! Förankra i verksamheten, ta beslut. Säkerställ att de... se till att de personer som ska jobba med det finns med i projektet på ett eller annat vis, som referenspersoner o.s.v. Sen är det viktigt att ha de här styrgruppsmötena med jämna mellanrum och säkerställa så att man följer de här kravspecifikationerna. Sker det några avsteg och så här så måste man fatta beslut om det... I styrgrupperna. Och då ska beställaren finnas med där... och projektledare. Både från kunden och leverantören.

1. Kan jag tolka det som att beställaren måste säkerställa att de har någon sorts övergripande förståelse för... graden av komplexitet i ett informationssystem, eller på så många olika nivåer det får effekter? Är det en riktig tolkning?

VDS. Ja. Det är en mycket riktig tolkning. Och det är väldigt ofta en svår nöt att knäcka för vi ska inte komma som leverantör och tro att vi kan allting. Vi förstår ju inte komplexiteten i deras verksamhet. Vi kan tycka att: "Det är ju klart att ni ska ha den här möjligheten! Det är klart att ni ska stoppa in det, det kommer att bli jättebra för er!". Se fattar man inte att det sitter 30 säljare i Kalmar som kommer att bli utan jobb om man genomför det här. Liksom sådana saker får man inte glömma bort. Och... det är viktigt att man har förståelse för hela kundens verksamhet, och det kan ju bara kunden ha. Det kan ju inte vi ha. Vi kan ju bara ge dem möjligheten, sen är det ju viktigt för dem att kunna ta till sig den på rätt sätt. Och liksom på ett analytiskt sätt säga att: "Det där är inte intressant...", "Det där kommer att vara jätte intressant, det där måste vi gå vidare med och fundera vidare på..." Så det... det är en tuff nöt att knäcka att vara en riktigt duktig beställare. Det är nästan svårare än att vara en bra leverantör, faktiskt.

1. Då kommer vi in på fasen: "Val av erbjudande", som vi beskrev tidigare. Offert – leverantör, hur väljer man de här bitarna? Hur kommer man fram till vad man ska göra? Om du är beställare: Vilka personer eller funktioner tycker du borde ingå i den fasen?

VDS. Om man ska välja leverantör eller lösning?

1. Ja, erbjudande.

VDS. [Paus] Hmm... Nu har jag lyckligtvis aldrig suttit i den situationen, men det gör jag ju i och för sig här när jag internt beställer. När vi internt beställer så brukar vi ha med de personer som på något sätt har ansvar för... lösningen. De som har störst incitament, de som får ta ansvaret sen, framöver. Som på något sätt kommer att äga lösningen eller möjligheten eller vad det nu är någonting så att de absolut är med och kanske till och med driver det. Det får inte vara någon prestige i det här utan det är viktigt att, även om det är en stor investering, säg att man ska investera i ett par miljoner i en lösning så måste det inte hamna på VD:ns bord utan är det någon som har större incitament i det att liksom det är en marknadsportal eller nånting annat så är det självklart att det är marknadschefen eller den portalansvarige, liksom den person som ska sitta vid rodret som ska göra beställningen. För det är den personen som kommer att driva det **hårdast**, kommer att få mest tid till det för det påverkar hans eller hennes situation mest. Kompetensmässigt är det nog svårt att säga men... det är samma sak där att... det är väldigt individuellt hur man är som människa om man är lyhörd, öppen, analytisk... De här tror jag är viktiga att ha. Man måste kunna vara pedagogisk, man måste kunna vara en god ledare också för man måste förankra både uppåt till sin ledning, om man inte själv sitter där, om att den här investeringen ska vi göra för att då kommer vi att tjäna så och så mycket, eller spara så och så mycket. Sen måste man förankra det nedåt i sin organisation. Så att när man gör valet av erbjudande så bör man ha en rätt så god förståelse för om lösningarna skiljer sig, för att annars blir det oftast bara en prisfråga. Tyvärr är det ju oftast där det hamnar. Man tittar på timprisen och... eller hela priset: "den kostar 1,2 miljoner och den kostar 1,5 miljoner, då tar vi den för 1,2...". Det kanske skiljer sig nämnvärt mellan de här två lösningarna så det gäller också att förstå att den för en komma fem är något dyrare men å andra sidan har den en mycket större uppsida i lösningen så det gäller att kunna analysera en sådan möjlighet för det... det är ju egenskaper som vissa människor besitter och andra gör ju inte det alls. Vissa människor märker man ju direkt att de har ju inte läst offerten, de har ju bara tittat på priset liksom sen har de ju inte sett vilka andra möjligheter vi har stoppat in. Det får man ju i så fall belysa för dem när man träffar dem om man kommer så långt. Som sagt... jag vet inte om det var svar på frågan men när man gör ett val av erbjudanden, och det kan ju också vara politiskt. Det kan ju vara att man... jag vet inte hur ni ser detta... kan det också vara intern...?

1. Ja, det kan också vara internt.

VDS. Och det tror jag kan vara ännu viktigare då. För då ska man ju prata med sina egna då, egna anställda på ett eller annat vis... att man kan förklara varför man väljer eller inte väljer deras lösning, så att säga. Och det kan ju också vara att man har ett erbjudande internt och ett eller två erbjudande externt ifrån, och då **inte** välja det interna det kräver både mod och beslutsamhet... skulle jag vilja säga. Men det gäller ju att man kan övertyga och förklara liksom att jag ser de här

bristerna i det här och jag ser de här fördelarna i detta. En god analytisk förmåga och en god pedagogisk och... förmåga och beslutsamhet. Det tror jag är viktiga egenskaper. Och vara lyhörd... alltså generellt. Vi som leverantörer vi måste ju vara väldigt lyhörda för våra kunders behov generellt. I ett sånt sammanhang måste man vara lyhörd för vad en leverantör kan erbjuda och vad en lösning skulle kunna innebära. Och jag skulle vilja påstå att man ska ha en rätt så god teknisk förståelse också om det är en teknisk lösning det är man köper. Liksom man måste förstå tekniken. Nu försöker ju de flesta leverantörer försöka hålla offerterna på en rimlig, populärvetenskaplig nivå men det dyker ju ändå ner i detaljer. Och de detaljerna ska man ju inte glömma bort. De kan ju vara ganska viktiga sen för driftsättning och produktionskostnader och annat så kan man se det redan från början att det där... Den där lösningen för en komma två miljoner, den kommer att kosta mig två miljoner i månaden att drifta men den för en komma fem den kommer att kosta mig en miljon i månaden att drifta, så att man inte glömmet bort sådana saker. Så finns det mycket att tjäna där också...

2: Kortsiktigt tänkande...?

VDS. Ja det blir det! Och det tror jag att många gör fel på. Det är ju så med allt. Får du ett pris på två produkter så den som är billigare... den ser ju på något sätt vackrare ut! Av någon anledning. Och det behöver ju inte vara så, den kan ju ha sämre kvalitet...

1. Allt är inte guld som glimmar...

VDS. Nä, precis va...

2: Vi går vidare till nästa steg: avtal och kontrakt. Om du var beställare, vilka funktioner eller personer tycker du borde ingå när man skriver avtal och kontrakt?

VDS. När man skriver avtalet så är det ju... då blir det ju ett juridiskt dokument i regel och det beror ju helt på... Vi har ju oftast stött på företagets jurist i sådana sammanhang och så är det ju oftast högsta chefen så det är ju VD:n eller någonting annat. Det ser vi som en ren formalitet. När vi väl kommer dit... Tyvärr i många fall så har vi ju inga kontrakt rent juridiskt innan vi startar projekt utan det brukar ta lite tid innan det sätter sig. Ibland så får man det i slutet av projektet och ibland så har man inte det... vi får betalt i alla fall och det är ju trevligt... Men om man ser på kontraktet som sådant så ser finns det ju delkontrakt i projektet som sådant som bör signeras som projektdirektiv och projektdefinitioner och sådana saker som att: "Det här och det här tänker vi genomföra...". "Nu ger ni en påse pengar till oss, för detta enligt er behovsanalys och er kravspec." De dokumenten måste vara signerade och de anser jag vara de viktigare kontrakten så att säga för det är ju vad vi ska göra...

1. När sker detta i ...?

VDS. Vid projektstart. Så snart som möjligt. Våra projekt ser absolut ut så och de i sig är rätt så bra för de följer ju en viss plan och en viss projektmetodik som vi följer [...]. Bra. Då börjar vi med att göra oftast en förstudie och den förstudien levererar vi till kunden med ett underlag. Ett beslutsunderlag med: "Det här kan vi göra, vi tror att det kan ta 2500 timmar eller vad det nu är för någonting och kosta si och så mycket i hårdvara...", så får kunden ett beslutsunderlag. I regel har kunden gett det till oss. Bara. Det är ju inte fler som gör en förstudie, utan en gör det. Sen kan man använda det beslutsunderlaget till att göra en upphandling. Och då är ju den som har gjort förstudien, ligger ju lite bättre till än vad alla andra gör, för de kan ju detaljerna kring det hela, och det brukar va så. Även i offentliga upphandlingar så gör man på detta viset. Även om man måste göra det offentligt så låter man en leverantör som man vill ha lämna förstudien och lämna krav på saker och ting som bara den kan leverera. Så man tvingas välja dem, för annars så tvingas man välja dem som har lägst pris. Men så kan man säga att de som har lägst pris de har inte den funktionen, så väljer man vill. Så gör man i många fall. Men i alla fall. Om man gjort en förstudie och man gjort sin analys, man har lämnat ett estimat o.s.v., så ska ju det rendera i någon form av projekt som kunden kan acceptera och säger: "Yes, fine, kör enligt det estimatet!". Sen blir det diskussion om det ska vara fast pris eller löpande eller med incitamentstak o.s.v. Sen gör man en

projektdefinition. Projektdirektiv och projektdefinition och de ska signeras. Det är de kontrakten som vi tycker är viktiga i projekten. Jag är inte med i projekten själv som är VD, men då brukar jag vilja ha ett avtal från kunden som säger att vi kommer att betala si och så mycket när det är klart. Det är ett rent juridiskt dokument och det brukar VD:n för det andra företaget och jag teckna...

1. Pratar du ur beställarens perspektiv nu eller ur ditt eget?

VDS. Ur mitt eget.

1. Det är vilken kompetens som bör ingå från beställarens sida vi är ute efter... om du är beställare när du gör detta... För dig som leverantör förstår jag att det är viktigt att du har det förankrat...

VDS. Men om man tittar på beställarens perspektiv då är det ju precis omvänt... Om man då tittar på projektdokumentet som jag tycker är de viktiga då så måste ju de ha... De måste ju förstå vad som står i de här kontrakten och det är projektdefinition och projektdirektiv och de är ju ganska tekniska samtidigt som de motsvarar kraven. Man måste kunna mappa en systemdokumentation mot sina egna krav på ett eller annat vis och det kräver ju... Projektledaren från kundens sida... Det är ju en god projektledarkompetens som krävs för att signera de kontrakten.

1. Är jag rätt på det när jag tolkar det som att teknisk och juridisk kompetens är de viktigaste i den delen?

VDS. I den delen är det så, men det är oftast så att det är två olika personer som sitter på den. Det juridiska det sitter ledningen med och själva... De kontrakten som vi skriver på och som vi anser vara bindande är ju själva... Vi ber ju om signerade dokument i alla faser så att: "Ja, nu accepterar vi detta och nu går vi vidare till nästa fas...". De skriver på leverans t.ex. och när man har acceptanstestat och de dokumenten är ju också bindande va. De är ju också juridiskt bindande även om där inte är någon lång juridisk lagtext kring det hela. Det är ju en text som man har mellan sin leverantör och kunden så att säga. Och visst, man ska ha förståelse för juridiken och... avtalsjuridiken som ligger bakom så att säga. Och i regel så brukar de större företagen koppla in sina jurister på det så sitter vi stackars leverantörer själv. Så att juridisk kompetens tror jag är viktig, men oftast så... visst. Men förstår du vad du verkligen köper så blir det bättre, va, men jag upplever det inte som att det bara är en signatur och det inte är mycket mer. Men däremot de som sitter med det i projekt, projektledaren från kundens sida måste ju ha en mycket djupare förståelse för vad projektet **verkligen** ska genomföra, vilka milstolpar som finns, vilka som ingår i projektet, hur det kommer att levereras o.s.v. Så att om det löper på felfritt så har ju kunden redan från början sett hur det kommer att gå till. Där känner jag att det är en **djup** förståelse för hur man utvecklar IT-projekt som krävs. Och för att skriva de kontrakten som är projektbindande så att säga.

2: Själva förhandlingen den är redan avklarad då?

VDS. Ja, det gör man ju tidigare så visst. Det brukar ju inte vara projektledaren utan det brukar ju vara den som skriver på det juridiska dokumentet. Nu förhandlar man om priset och då brukar det vara firmatecknare och så kommer man överens om att vi bjuder på 200.000 i rabatt. Det är liksom bara en förhandling, lite beroende på hur villiga vi är att ta uppdraget. Hur viktigt är det för dem? Och så blir det bara helt vanliga diskussioner. Där är alltid några incitament... man går ned lite på priset när man väl fått avtalet. Det är alltid så...

1. När brukar det ske i beställningsprocessen?

VDS. Det brukar ske... Det är inte ovanligt att det brukar ske när man gör upphandlingen. Alltså att det kan vara när man förhandlar med flera leverantörer under tiden. Man har gjort sin kravspec., sin behovsanalys, man lämnar ut ett uppdrag till att man vill ha en offert, ett anbudsförfarande. Sen så skickar ett par leverantörer offert, sen går man in och förhandlar med de här olika, eller ett par olika som man väljer. Och säg att man har en större upphandling, kanske 100 leverantörer så är det fem kvar i en final och de fem kan man mycket väl gå in och förhandla med och börja peta i detaljer med och: "Ja, men det vill vi ha ändrat. Vad kostar det då?" o.s.v.. Och då sker där ju en förhandling med fem olika leverantörer och det har vi varit med om att vi är inte de

enda de förhandlar med. Och sen när man ser att: "Det är det bästa du kan ge mig va?", då väljer man. När man kommit så långt så brukar det **inte** bara vara pris, så har vi upplevt det, att då brukar funktioner vara viktigare. Annars så gör man oftast den gallringen med pris redan i början...

1. Det följer med löpande...?

VDS. Ja, precis. Då är man mer intresserad. Då går man vidare med varje leverantör och varje lösning och tittar på vad möjligheter med varje lösning: "Kan man lägga in detta också, det glömde vi bort förra gången", eller, "Om vi tar bort det, vad kostar det då?", och: "Vad ser du för möjligheter här?" Tusen och miljoner olika frågor, helt baserat på vad kunden är mest intresserad av. Och då kan man mycket väl förhandla med flera i den situationen.

2: Vad är då viktigt... vilken kompetens är då viktig om du sätter dig in i beställaren i den fasen, i förhandlingen?

VDS. I den förhandlingen så måste man ju absolut, i detalj veta vad man egentligen vill ha ut av den lösningen och av vad man förväntar sig att organisationen ska göra... Så det är ju en väldigt grundläggande verksamhetskompetens man måste ha. Samtidigt så måste man kunna granska olika leverantörer som har helt olika affärssinne och ... affärlösningar. Man måste ju ha en väldigt, väldigt djup förståelse för IT-lösningar om vi nu pratar ur det perspektivet. Så man måste förstå att två lösningar som på pappret ser lika ut kan va fundamentalt olika bakom kulisserna. Det måste man nästan förstå det också för att vi ska kunna göra en vettig bedömning av vad skillnaderna är: "Vad är möjligheterna?", "Hur pass öppen är lösningen?", "Kan mina utvecklare själv sitta med detta här, eller måste jag alltid vara beroende av min leverantör?", "Har de fler referenser än detta?". Man måste ju ha en mycket mer grundläggande förståelse för hur leverantörsmarknaden ser ut om du går ut externt. Du ska kunna göra en bedömning av lilla [Specialist AB] jämfört med VM-data... [Specialist AB] är okänt medan VM-data finns på börsen o.s.v.. Alternativt att de kanske blir en större kund hos en mindre leverantör. Den mindre leverantören är kanske mer specialiserade än VM-data och kanske borde vara bättre på detta och skaffa mer referenser o.s.v. Så det finns ju många olika kompetenser som krävs på det området att göra en bra upphandling. Det är ju som om man själv ska köpa en ny produkt. Är man väldigt mån om att det blir rätt så gör man en väldigt grundläggande analys. Man läser Råd & Rön och man pratar med kollegor i branschen, man går på mässor där är olika talare och man gör en bedömning och man kanske träffar dem vid olika tillfällen och gör analyser om dem. Man kollar kreditvärdighet och kollar gud vete allt... Det finns ju tusen och en sak man kan råka ut för som leverantör, intrikata frågor som man får stå ut med... Men det tycker jag bara är positivt att det är bra att de visar de är intresserade att det inte är en liten sak. Att det är en viktig investering för dem. Blir det så att de väljer en så blir de ofta en väldigt bra beställare för de är väldigt måna om att det blir rätt. De tar inte det så lättvindigt utan här har man gått ut och man har tänkt igenom sina behov tidigare och man har analyserat sin egen verksamhet ordentligt. Sen går man ut och gör en upphandling. Man gör **den** korrekt, går igenom alla leverantörer. Man tittar **verkligt** på vad de har att erbjuda oavsett pris. Sen gör man givetvis en prisdiskussion, i affärssyn... men det är ju pris – prestanda – funktion som är viktigt där. Leveransförmåga, kvalitet: "Hur ser de andra referenserna ut, vad är det för typ av referenser?". Är det referenser som påminner om vad man själv är, så kanske det kan passa väl men om leverantören inte alls har några referenser inom ens eget segment så kanske man ju ifrågasätta om de kan den verksamheten o.s.v.. Så det kräver ju ganska mycket, tror jag av en beställare i den situationen. God **IT-branschkunskap** så man ungefär vad det är för olika lösningar som figurerar: "Vad är inne?", "Vad är ute?", "Varför är det inne?", "Varför är det ute?", "Är det något tåg jag ska hoppa på eller inte?", samt givetvis i vanlig ordning som jag tror är grundläggande – en **mycket** god kunskap om sin egen verksamhet, och vad den vill.

1. Uppföljning och utvärdering. När man väl fått systemet implementerat och användare är utbildade o.s.v.. Vilka personer eller funktioner tycker du bör ingå när beställaren stämmer av vad de beställt och utvärderar process och kanske hur de kunde göra saker bättre till en annan gång?

VDS. Ja, det är en viktig fråga. Det tror jag är en sak som de flesta är väldigt dåliga på. De andra [faserna] som vi pratat om är mer eller mindre bra i olika sammanhang men där tror jag generellt att man utelämnar, eller att det hinns inte med. För när det väl är levererat så: "Bra, fint att det är levererat...", och så kör man igång och så börjar bygga nya lösningar baserat på det man har fått. Man har kanske inte tagit sig tid att tänka igenom att... sett om processer har förändrats o.s.v. Så jag tror att det är en bristvara generellt att göra uppföljningar på det här. Och det tror jag är både från leverantörens och beställarens sida att det blir ofta att väldigt många lösningar blir aldrig använda. Man är nöjd med att det är levererat, sen hinner man liksom aldrig med att utbilda personal o.s.v. Men där är ju än en gång de som är processägare som äger den delen av verksamheten som lösningen berör som bör ta sitt ansvar. Bör också vara kunskap om möjligheter med lösningen, så man bör väl ha satt sig in i vad den lösningen kan göra. För då är ju inte längre leverantören som är ambassadör för lösningen utan den som är beställaren eller projektägaren eller processägaren som **internt** kommer att äga: "Det är jag som har köpt detta, det här ger oss de här möjligheterna. Jag vill att du ska börja jobba med det också, för då blir vi bättre...", o.s.v.. Det tror jag oftast att man missar. Folk har inte insett att det är en förändring... Det är ju oftast en förändring som man genomför och den förändringen kräver ju att man tar sig tid och utbildar. Det kommer ju att vara lite tandgnissel i början och det måste man stå emot. Men det är inte alla som gör det. Då blir det att det är ingen som använder det. Då kommer man tillbaks och lyssnar: "Nå hur gick det nu med det vi levererade till er för ett år sedan?", man ska ju egentligen vara där redan innan, och då är det ingen som använder det. Och det har man ju tyvärr stött på många gånger och då har man ju investerat ganska mycket och projektet har rullat på som det ska. Sen har man ju inte riktigt insett att det fanns större politiska bekymmer internt, som man inte kunde lösa. Eller att andra områden har blivit prioriterade, det är oftast lite: "Ja, men vi har ju haft så mycket annat...". Ja, det får man också höra. Så vilken kompetens det är, det vet jag inte. Snarare vilken person det är som driver det. Måste vara väldigt drivande...

1. Det ligger på ett annat plan kanske. Ansvarsförankring och ...

VDS. Absolut. Den personen måste vara mycket drivande som genomför en sån förändring. Men det måste vara satt innan. I regel ska det vara att verksamheten står och väntar på detta och sen när det kommer så bara: "Schhhhhsssss...! Nu kör vi på det här nya!". Vi levererar ju oftast en ny funktion som man kan börja sälja på nåt... på ett eller annat vis för kunden. Så oftast använder man våra lösningar ganska väl men lite mer diffusa IT-lösningar som är... kanske lite perifera. Som inte går direkt in i kärnverksamheten, då är det inte säkert att folk börjar använda den. [Paus] Det kan vara att steget är för stort. Man måste börja förändra sitt arbetssätt o.s.v. Då är det inte så lätt att bara börja göra det på en eftermiddag. Men om man får en helt ny möjlighet och slänger ut det gamla så har man ju inget val. Men det skiljer sig också från fall till fall. Kompetens på den egna verksamheten är ju otroligt viktig men samtidigt i personliga egenskaper tror jag att man måste vara väldigt driven. Och ha en god övertalningsförmåga att: "Det här ska genomföras!" och: "Det här ska förändras!", "Det här vill jag att vi ska jobba med!".

1. Politisk förmåga...?

VDS. Ja, det tror jag är generellt... internt hos dem... Vi får ju krupp så fort vi blir inblandade i politiska lösningar och det tror jag att de flesta leverantörer känner att: "Det får ni lösa själva...", "Det känner inte vi att vi vill vara inblandade i". Och det är oftast det som stör projekten mest. Där är olika falanger, olika... där är stora intresse konflikter inom organisationen som gör beställningen och därför landar det inte rätt. Vissa tycker att: "Det här är jätteviktigt!" och andra tycker att: "Nej, det här vill vi inte ha! Vi tycker att det här vi hade innan var jättebra!" och "Vi vill ha det gjort på detta sättet!" och sen försöker man smyga in de kraven. Och det, det stöter på problem i hela projektet. Och oklarheter och projektledaren då som ska leverera vet inte... Pratar han med de ena delen av verksamheten så... Och det kan vara två lika högt uppsatta personer hos kunden som tycker helt olika. Man vet ju inte. Vem väger tyngst? Den som är tekniskt ansvarig, eller den som är portalansvarig eller VD:n eller...? Det kan ju vara helt olika. Det kan ju vara så att VD:n har väldigt mycket synpunkter på saker och ting men resten av organisationen tycker inte alls det, då blir det ingen höjdare i heller va...? Det har jag också stött på. Och det är också en egenskap som krävs att

man lär sig vem som man ska lyssna på o.s.v.. Men det är ju väldigt bra om beställaren intern har löst de konflikterna först innan man sätter igång projektet, för det kommer att bli dyrare annars.

1. Kan jag tolka det som att beställaren skulle ha en hel del att vinna på en större medvetenhet kring faran med de här politiska konflikterna och även vikten av uppföljning och utvärdering?

VDS. Absolut!

1. Inför framtida beställningar, behovsanalyser o.s.v..

VDS. Ja, det är ju ett bra sätt att lära sig. Och även leverantören bör ta ett större ansvar... Jag tror att generellt är det så att man som leverantör levererar... alltså man får en teknisk specifikation som man levererar enligt... Sen är man nöjd med det. Men man måste förstå att bakom den tekniska specifikationen ligger det en behovsanalys eller någonting annat som den verksamheten vill ha genomförd och då vill inte de bara ha en teknisk lösning. De vill ha en ny affärsmöjlighet eller nånting. Så man är med på en liten del av själva lösningen, det som har med tekniken att göra. Det är man rätt så kompetent på men sen bör man ju ha folk som... Det är ju där som management-konsulter eller nånting annat... McKinsey och såna här fina, trevliga... och så ser man till att det som verkligen levererats genomförs och används internt i organisationen. Det tror jag inte är helt oviktigt. Och det är en kompetens som få... Vi är inga mästare på det t.ex.. Det är få som besitter det. Utan det är oftast internt så kniper det. Man är nöjd med det att man har fått en lösning. En teknisk lösning, men vad är det? Det ger ju kunden ingenting egentligen. Det är ju först när man börjar använda den och ser nyttan med den och kan börja marknadsföra det eller sälja det... Eller dra ned sin produktionskostnad med det. Kunden måste ju spara eller tjäna pengar på det annars finns det ju ingen anledning att göra någonting. Varför göra någonting om inte kunden blir mer effektiv eller tjänar pengar på att sälja nya produkter, eller sänker sina kostnader? Man gör det inte bara för att det är kul.

2: Bara sista frågan kvar: Tycker du att det finns något vi missat eller som vi saknar?

VDS. Nej, jag tycker att det är bra frågor generellt... Men, det är ingen exakt vetenskap och det märks att det är väldigt mycket upp till... Är det rätt människor med, oavsett vilken position man har eller hur illa skött företaget är eller hur dålig leverantören är eller hur okunniga de i projektet är o.s.v. så är det **rätt människor** som har **rätt inställning** så löser man oftast de flesta problemen och det blir oftast bra projekt. Sen kan det vara företag som har helt rätt ambitionsnivå och man har rätt produkter men det är helt fel människor som sitter i projektet då blir det inte bra. Det är väldigt mycket upp till de personerna som sitter i projektet, rätt team som jobbar med projektet och att de har nära samarbete, **mycket nära samarbete**, med de som verkligen ska ha lösningen sen.

7.5 Bilaga 5 - Intervju med ITD

Intervju med IT-chefen – Dagligvaror AB (ITD) 041007 av Pranvera Llanzani (1) och Mikael Rosvall (2), genomförd på Dagligvaror AB.

2. Vad har du för utbildning?

ITD. Jaha, jag råkar ha systemvetarutbildning och ekonomutbildning. Sen har jag läst sextio poäng i system och sextio poäng ekonomi och fyrtio poäng i matte... en gång i tiden.

2. Hur ser din erfarenhet ut? Hur länge har du jobbat och inom vilka område?

ITD. Just det, jag har jobbat då inom IT, ända sen jag startade och det var trettio år sedan. Startade på [ett datorföretag] en gång i tiden. Sen har jag jobbat inom olika företag... så att... det är då inom varvsindustri, ett område, möbelindustri... förpackningsindustri och andra former av [dagligvaruindustri] och så nu på [Dagligvaror AB].

2. Då har du jobbat med blandat utveckling eller...?

ITD. Ja, jag har jobbat som utvecklare och jag har jobbat som IT-chef dom sista åren.

[...]

2. Och din nuvarande position inom företaget?

ITD. IT-chef.

2. IT-chef, ja.

ITD. Ja

2. Och er bransch är?

ITD. Dels så är det då handel med dagligvaror och dels är det då [produktionen] så att säga. Och dagligvaruhandel är då [MatAB1], [MatAB2] osv..

[...]

2. Hur stor är IT-avdelningen?

ITD. [liten]

2. Kan du berätta lite om IT-avdelningen? Vad ni gör och...?

ITD. Ja, vi har ju då var sitt ansvarsområde i princip [...] en som är ansvarig för staber och samordning och infrastruktur, det sista är då min roll... Och sen använder vi ju då outsourcing av drift och tekniska installationer av en firma då.

2. Vilka typer av system använder ni?

ITD. Vi använder ju då affärssystem [...], och så använder vi då Office, Microsoft Office, och Lotus Notes har vi också i viss utsträckning. Det är då från den administrativa sidan, sen finns det ju då en teknisk sida i företaget som vi då inte jobbar handgripligen med utan det sköts av elektriker och liknande.

2. Ok, och det här utvecklade externt då?

ITD. Vi har även en intern utveckling, ja. Så att vi återvinner ju våra data, datavaruhus, och anpassningar i gränssnitt till systemen. Men finns det färdiga system så köper vi standardsystem.

2. Då går vi till första steget här i utvecklingen: behovsanalysen. Vilka funktioner eller personer brukar finnas i behovsanalysfasen. Vilka brukar vara inblandade?

ITD. De är ju då det vi kallar för utvecklingsorganisationen. Alltså vi har ju då, t.ex. [affärssystemet] har ju då en förvaltningsorganisation med super-user och förvaltare, och det kommer ju då ifrån verksamheten, dom här behoven så att säga. Och så går det så småningom till IT-rådet som sen då prioriterar olika projekt. Så att det kommer alltid från verksamheten.

2. Varför har ni då valt de här personerna, vad, vad kan de tänkas bidra med? Om vi tänker i kompetens.

ITD. Dom har ju då verksamhetsöversikt och även då varit med i olika IT-projekt och har ju då en insyn i IT-projekt också.

2. Alltså teknisk kunskap då?

ITD. Verksamhetskunskap och hur man använder dom system som finns... användarmässigt. Det är ju som sagt det finns olika områden. Om man tittar i ett system som [affärssystemet] t.ex. finns det ju då artikelgrunddata är ju ett område, produktion/planläggning ett annat område, kundorder ett tredje osv.. Så man har liksom olika områden som man då är mer eller mindre expert inom.

2. Ok, så du menar alltså expert på dom informationssystemen.

ITD. Ja, precis.

2. Brukar ni stöta på några problem och vilka i så fall under behovsanalysen?

ITD. Problem är väl att folk vill ha olika åsikter vid olika saker och kan vara svårt att ha definitiva åsikter om slutresultatet i den fasen.

2. Hur brukar ni lösa detta då? Vad krävs för att...?

ITD. ...man får ju då syna förslagen djupare och hit[ta]/ställa mot alternativa lösningar... och alltid ställa sig frågan då: vad händer om vi inte gör någonting alls i jämfört med att man satsar på det här så att säg...? För det som så att ofta så ändrar sig dom här kravbilderna på ett halvår eller ett år, sen så kan kravbilderna vara en helt annan. Så man får hela tiden ifrågasätta då, kan det vara helt annorlunda om ett år och... försöker hitta, för ofta är det så om man, dom som är involverade vill naturligtvis ofta betona: "Ja men idag hade vi haft nytta av det här och det här och det här va" men man tittar kanske inte alltid i tidsperspektivet, så att...

2. Så om man ser då kompetens, vilken... eller vilka personliga egenskaper, eller vad krävs: projektledare, eller...?

ITD. Ja alltså dom som är involverade får ju ha en... så att säga en allsidig kunskap om, problematiken så att IT-lösningen är ju en del och sen verksamhetens processer är ju en annan del va, och de gäller att balansera dom, det är det som är viktigt va... Även om det perfekta IT-systemet finns så är det inte säkert att det passar in i verksamheten, det är ju det. Sen är den balansen man måste titta på.

2. Då ni köper in system: hur ser den här projektgruppen ut? Eller arbetar ni i projekt eller? Hur brukar det gå till?

ITD. Det går ju ofta till så att man gör en förstudie och analyserar då ett antal frågeställningar, men tillsammans då med en eller flera leverantörer och så ser man då på utfallet av den här förstudien. Vilket som är bra, olika faktorer då att välja att gå vidare med och... Det är väl ungefär så. Sen förs

det då upp till IT-rådet som tar beslut. Det är det normala. Sen så ska man då helst ha en kalkyl där man kan visa att det går ihop ekonomiskt: man får in återbetalning av pengar ganska snabbt, osv..

2. *Då går vi vidare till kravspecifikationen, ja...*

1. *Ja, där vill vi också veta alltså vilka personer eller funktioner som ingår/finns i kravspecifikationsfasen?*

ITD. Ja det är ju då precis dom här då: förvaltningsgruppen och super-userna som finns med då i kravspecifikationen tillsammans med IT... och att man då formulerar dom här olika kraven, tillsammans! Och där kommer då in saker som verksamheten kräver. Varje gång är det de som är drivkraften i det hela så att säga... Så ofta är det samma personer som återkommer i det här kravspecandet att det, de som jobbar med systemförvaltning i normala fall... som är med och kravspecar. Det är det som är det mest vanliga. Sen finns det ju då naturligtvis specialområden där det är någon specialist på, har sina egna, som ingen annan begriper utan det är då specialområde att specialisera sig... Till exempel då inom ritningar och ritningsprojektering och så. Det är oftast specialkompetens som har sina speciella krav som kanske inte så många andra begriper så att säga. Så det finns mest system som är mer allmängiltiga där många kan jobba i, och ha nytta av, som påverkar många så att man har en breddare då... kravbild än vad, och då är det den här förvaltningsorganisationen med specialsystem och mera då specifikt, enskilda funktioner.

1. *Varför har ni valt just dessa personer?*

ITD. Det var de enda som ville! [Gemensamt skratt] Nä med dom har ju då ofta uppdrag, snarlika uppdrag i andra sammanhang, att dom har någon förvaltande funktion eller någon, så att säga, rådgivande funktion i andra sammanhang också. Det är den ena varianten och den andra då om dom är specialister på t.ex. kundorder, villkor och registrering, så man kan behöva dom som har både bred kompetens och dom som specialkompetens beroende på var dom kritiska faktorerna i systemet ligger: ligger det tyngd på kundorder så måste man ha med någon kundorderspecialist, så att det ger sig lite ifrån, ifrån vad det för problemområde. Men generellt kan man säga att dom här personerna sitter ofta med i snarlika utvärderingar som inte är just själva kravspecen som kanske är då att formulera ISO-dokumentation eller formulera rutiner och så utan det finns ofta i sådana sammanhang med.

1. *Vad är det för problem som ni brukar stöta på just i det området?*

ITD. Att välja person? Ja det är det att det alltid är samma personer som, som då blir för hårt belagda naturligtvis. Det är det som är nackdelen va.

2. *Alltså just då man skriver kravspec?*

ITD. Ja, alltså det gäller generellt i alla stegen här egentligen va, då att, det är samma personer som återkommer, och då så kanske dom har andra projekt samtidigt och att det då blir tidsföröningar för att dom hinner inte engagera sig. Det är väl det problemet. Man brukar prata om vissa nyckelpersoner som ofta är med. Så det gäller väl generellt, men sen kra[vspec], i själva kravspecifikationsrutinen så kan det ju också vara svårt, alltså hur **bra** man ändå skriver en kravspec så kan man **totalt** bli missuppfattad av en leverantör. Så det är ju en kommunikationsfråga också... det här med att skriva en kravspec. Och det är något då som man måste värdera ihop med leverantörerna att förstår man detta här, vad det innebär, eller bara sitter man och tolkar det som att: "ja det fungerar **nog** eller det gick hos en annan kund va". Och där tror jag, att i slutändan, kan man bli väldigt besviken om inte hittar språket med leverantörerna.

2. *Ett gemensamt språk alltså?*

ITD. Ja...

2. *...förstå varandra?*

ITD. Ja, gemensam förståelse...

2. *Ok, då går vi vidare till val av erbjudande.*

ITD. Ja.

2. *Vilka funktioner, eller personer, brukar vara inblandade då ni väljer bland dom här erbjudandena? Ni har väl flera antag jag?*

ITD. Ja, alltså ofta är det samma person som följer hela processen och att sen så att man... processen är att man jobbar sig igenom dom här stegen, och sen då man har ett erbjudande, som man vill rekommendera, så får man ju då ta det till IT-rådet som då prioriterar bland olika projekt och säger: "Ok det här projektet" och liksom ha en kvalitetskontroll av vad man vill göra så att säga, prioritering. Så ofta är det samma personer som följer hela vägen. Men det formella ansvaret ligger ju då naturligtvis på den ansvarige förvaltaren inom sitt område... att han eller hon har tagit in rätt personer i den här processen.

2. *Vem tar det formella beslutet då?*

ITD. Det gör ju IT-rådet då. Tar det formella beslutet. Att man har bra underlag, och man har rätt prioriteringar och så det formella beslutet tas där. Och sen ska det redovisas för koncernledningen också, så att IT-rådet är ju sen så att säga då föredragande för koncernledningen och... komma då med sitt, sin rekommendation som då klubbas slutligt av koncernledningen.

2. *Den har du besvarat innan också: varför ni valt dom här personerna i denna fasen, men det väl samma, alltså?*

ITD. Ja, det är ju personer som är... brukar vara involverade när vi pratar om det breda systembehovet, så brukar dom vara involverade.

2. *Ja, vad bidrar dom då med till själva utvärderingen av erbjudandena från leverantören?*

ITD. Dom personerna bidrar ju då med sina kunskaper om företagets verksamhetsstruktur och frågeställningar i systemen. Så att det är både verksamhetsstrukturen och systemfunktionerna kan dom då ställa krav på och undersöka hur det finns hos leverantören.

2. *Brukar det finnas några problem här, i så fall vilka?*

ITD. Ehm... Ja problem kan ju va alltså ren... om det är funktioner som man inte har jobbat med tidigare och inte har tillägnat sig teorierna för material och planering t.ex.. Om man inte är påläst där så kan det ju vara ett hinder att nu måste man plötsligt sätta sig in i olika teorier för materialplanering för olika system, och det kanske inte alltid är så enkelt det är väl den problemställningen som... Det kan vara så att, att värdera vad leverantören egentligen erbjuder, om man inte då **kan** teorierna för dom här olika sätten att jobba... den kan väl vara en problemställning... en annan problemställning kan ju vara det att man har svårt att genomskåda exakt vad leverantören menar att man är samspråkig med leverantören.

1. *Sen kan vi gå till den andra fasen där ni ska skriva kontrakt och avtal. Vilka personer är inblandat just i...?*

ITD. Det är ju då, alltså den som är beställare i verksamheten... och det är ju också då IT-rådets representant... ofta är det dom två personerna som får skriva på det här. Och där skall då alla avtal ska då liksom gås genom IT-rådet, som i sin tur då har inköpsavdelningen som så att säga avtalsexpert att ta hjälp av också på inköpsavdelningen. Så beställaren, IT-rådet ihop med inköpsavdelningen, det är dom parterna.

1. *Och anledningen till att ni valt just dessa personer är?*

ITD. Det är ju då att man måste ha en ansvarig beställare i verksamheten som kan ta ansvar för att det här kommer att användas ordentligt i verksamheten. Och IT-rådet ordnar ju för att man har dom tekniska förutsättningarna, och strategierna stämmer, inköpsavdelningen är ju då för, villkor som kan finnas i kontakt.

1. Brukar ni stöta på några problem just i den fasen?

ITD. Ja, problem är ju att varje leverantör har sin, hmm, sitt avtal så att säga av olika avtal. För det kan då vara jobbigt att genomskåda alla möjliga avtal som finns. Det kan vara ett problem. Och att hitta beställaren, kan ju också vara nått problem. Om det är många som har nytta av en funktion så kan det inte vara så enkelt att peka ut vem är då beställare av det här. Det kanske ska användas på många funktioner/många delar i företaget. Att hitta en tydlig beställare kan vara knepigt i det fallet.

2. Det är väl inblandad någon med juridisk kompetens också, just i avtalet...

ITD. ...ja...

2. ...kommer dom in precis här eller har dom varit med hela tiden?

ITD. Det kommer ju in i nu, i avtalet, den juridiska. Men där ligger ju aspekter på det när man väljer leverantör så ligger där också aspekter på: vad är det för en leverantör, finns dom med, har vi tidigare förbindelse med leverantören, eller inte. Har vi inte det så ställs det mycket högre krav så att säga, eller om man har tidigare en relation med leverantören. Så är det en helt nya får man ju ställa högre krav.

2. Men ni skriver alltid ett avtal? Är det innan produktionen börjar eller?

ITD. Innan projektet startar så skriver vi ett avtal. Och de ska också finnas ett så kallat projektdirektiv internt hos oss. Som förklarar då vad det här skall... hur det här ska fungera då och som då beställaren kan ställa sig bakom... det här projektdirektivet, det är rätt viktigt... Det är någon sorts intern specifikation av det projekt som kommer att drivas, det här projektdirektivet... och hur man kommer att tjäna in dom här pengarna.

2. Ja, då går vi vidare till uppföljning och utvärdering. Vilka funktioner eller personer är inblandade i uppföljningen och utvärderingen?

ITD. Ja, det är ju då förvaltningsorganisationen och ansvarig förvaltare där då som rapporterar till IT-rådet hur det här systemet fungerar, eller inte fungerar, och så att man då kan besluta om man ska vidta åtgärder och... eller hur man ska hantera situationen... Så att det är alltså förvaltningen som får dra utvärderingen: Fungerar den här verksamheten? Fungerar det inte? Och även om problem, vad beslutar vi då, och sen redovisas det här för IT-rådet och som ändrar, eller så avslutar man projektet om allting är okej. Så kan man avsluta.

2. Finns det någon vidare utvärdering efter det? Är det helt avslutat då eller?

ITD. Det är ju tankar om det finns ju va, men det är svårt alltså. Vi märker ju det att ofta har ju förutsättningarna ändrats sig. Om vi kommer så att säga då ett halvår senare, eller ett år senare så har ju ofta förutsättningarna ändrat sig, så det är svårt att härleda sambanden. Så vi försöker ju va, men vi inser svårigheten att världen har ändrat sig det sista året, så exakt så som det var då, det gäller inte just nu. Så vi är utsatta för mycket förändringar inom vår bransch. Det händer mycket på ett år. Men vi försöker i dom fallen att tillämp[a]/så att är det en funktion som... så att säga då inte har varit med om någon förändring och ingenting så är det lättare att se på det. Till exempel kundorderregistrering kanske inte är så stor skillnad ett år senare. Då är det enklare och följa upp den och se om det är nu bra svarstider, har vi nu bra hjälpmedel och sådär va. Men är det däremot sådana där transportrutiner, eller någonting, så har det kanske ändrat sig helt sen förra året. Så att

det beror lite på vad det är för case, men i dom fall det går så gör vi en uppföljning på... och uppföljningen ska då vara första kvartalet efter att det är avslutat. Där ligger den formella uppföljningen. Så att det... har man stängt projektet så är det ett kvartal senare då den formella uppföljningen.

2. Vad bidrar då dom som utvärderar med, eller vilka kompetenser behöver dom besitta för att kunna utvärdera?

ITD. Dom behöver då ha verksamhetskompetens och dom behöver ha... lite systemkompetens också. Så det är ju då samma gäng. Det är dom där förvaltarna som gör den här bedömningen super-user-specialister i förekommande fall.

2. Om man ser bortom rena kunskaper: vad är det då som krävs? Till exempel personliga egenskaper.

ITD. Det är ju att man har möjlighet att se saker ur olika perspektiv så att man då kan se helheten, att hur stor betydelse har detta då i det stora flödet, så att säga helheten. Det är det som är viktigt, så att man inte fastnar i detaljer utan man kan se helheten. Det tror jag är viktigt. Och naturligtvis att man är noggrann och dokumenterar ned vad man har för... vad ska man kalla det för, problemlista, eller så.

2. Finns det några problem i den här fasen? Förutom det: du sa att det ändrades?

ITD. Ja, verksamheten har ändrat sig sen sist, det är ett problem i uppföljningen. Ett annat problem kan ju vara att man har tillsatt ytterligare några IT-funktioner som gör att bilden är inte... det är samma sak: att det har ändrat sig. Och... någonting annat... det kan ju var då om, naturligtvis då att man inte har lagt tillräckligt med tid på uppföljningen utan att det kommer nya projekt hela tiden som att man inte orkar följa upp det gamla, va. Det kan vara ett problem... Det kan också vara någonting, att man har någon diskussion med leverantören som... är nästan klart och sådär, man har ingen fullständig klar bild. Det kan var sådana saker också.

2. Alltså i...

ITD. ... att leverantören kanske inte har gjort, har kanske haft någon problemlista där man stängde, och kanske inte gjort färdigt, och vad har det för betydelse i sammanhanget och... så det kan vara en luddig situation så att säga... Men i huvudsak så tror jag att det, man är mer intresserad som människa, tror jag man är mer intresserad av att hitta nya projekt än att följa upp dom gamla. Det kan vara det också. Fokusen ligger mer på att förnya saker än på att följa upp det gamla.

1. Sen har vi en avslutande fråga: har du något att tillägga, något som vi har missat och fråga dig... som du känner...?

ITD. Eh... ja... Det kanske är om man använder, så att säga, vissa standards eller metoder eller någonting sånt där, men det beror på vad ni har för syfte med intervjun? Eller om man använder... alltså ni fokuserar här på personerna, men man skulle kunna också fokusera på liksom metoderna...

2. Ja, det är alltså framförallt kompetensen, det behöver inte ens var knutet till en person utan, det kan vara hela organisationen.

ITD. Ja, precis. Nä men då tror jag att ni har träffat rätt faktiskt. I den vinkeln på det hela. Nä, men då känns det rätt.

2. Ser du någon skillnad i vad som krävs i dom olika faserna? Är något speciellt viktigt i någon, eller mindre viktigt i en annan fas?

ITD. Jag tror alltså att... relationen, med den leverantören som man väljer, tror jag är viktig också. Och man har så att säga ett långsiktigt... en långsiktig situation med en leverantör, så... kan det här

fungera som att leverantören var en del av företaget så att säga, alltså en virtuell del av företaget. Än om man har en helt ny situation med en helt ny leverantör. Jag tror att den aspekten... kan göra då att man kan jobba med lite andra personer eller jobba lite annorlunda. Man skulle kunna se leverantören som en del av hjälpen här att göra... kravspecen för att dom liksom vet hur vi fungerar och så vidare. Så det kan ju, man ska nog ha den fokusen också att virtuellt sätt så kan då också leverantören ingå kanske i olika hjälpsteg här...

2. *Om man ser till personliga egenskaper rent allmänt: vad kan du säga att man bör besitta?*

ITD. Ja man behöver ju sitta, eller [Skratt]

2. *Nej, alltså hur man bör vara som person? Om det skiljer sig mellan roller?*

ITD. Alltså här behövs ju in dynamik i det här gänget så alltså det behövs både den som är på framkant med vilka funktioner som behövs, och så behövs den som säger: "Ja, men hur mycket tjänar vi på det här?" och drar i bromsen och förklarar nu kostnaden, vad menar du nu egentligen. Så här behövs lite dynamik, gruppen ska, utvärderingsgruppen, ska fungera tror jag. Så man får nog se det som ett team som... någon som gasar, någon som bromsar för att det ska bli ett vetigt resultat. Sen krävs det ju då naturligtvis att dom är... kan verksamheten och är... ganska noggranna i sina planeringar. Men är det ingen som gasar så blir det en dålig... dålig krav va. Och är det ingen som bromsar så blir det dålig ekonomi, så att jag tror att du behöver bägge delar.

2. *Balans alltså?*

ITD. Ja, jag tror det.

2. *Du nämnde det här IT-rådet innan, kunde vi bara ta sammanfattningen precis hur det ser ut?*

ITD. Ja just det. IT-rådet består ju då av... affärsområde. Vi har företaget delat i tre delar: det är alltså marknad, produktion och staber. Och där ingår väl då kontrollerna från dom här tre områdena. Och där ingår väl förvaltarna också från dom här tre områdena, samt koncernkontrollern och administrativ chef och IT-chef då. Så det är ett blandat gäng, så... Men att det viktiga är att det är representanter från dom tre olika delarna inom företaget. Så det är det som är poängen, så att man gör en gemensam planering.

7.6 Bilaga 6 - Intervju med ASK

Intervju med affärssystemkonsulten (ASK) 041208 av Mikael Dudas (1) och Pranvera Llazani (2), genomförd hemma hos Dudas i Malmö.

1. Hur gammal är du?

ASK. 37 år.

1. Vad har du för utbildning?

ASK. ADB utbildning, ekonomisk först i basen.

1. Hur många poäng har du?

ASK. Jag har 60 p i ADB.

[...]

1. Erfarenhet inom branschen?

ASK. Programmerare, projektledare... produktansvarig, de bitar jag har jobbat mest med. Och sen så de sista fyra åren har jag jobbat med webblösningar.

1. Vad gör du av dom webblösningar, har du något ansvar för det eller delaktig i projekt?

ASK. Delaktig projekt... både som... tar fram lösningsförslag, designa lösningar i webbprojektet och sen så genomföra av kundkontakter då och genomföra projektet.

1. Kan du berätta lite om företaget du jobbar på?

ASK. [Affärssystem AB] de är... [ett] IT-företag då som levererar affärssystem då. [...]

[...]

1. Vet du ungefär hur många anställda ni är totalt?

ASK. [ett antal tusen].

1. Den typen av system som ni erbjuder, det är affärssystemet?

ASK. Affärssystemet och hårdvarulösningar, alltså installera hårdvaran. Så egentligen total one-stop-shop. Och även det här [produkten] jag jobbar med nu, som är ett system man sätter ovanför dom andra affärssystem, precis som det låter, man lägger ovanpå och samlar de utriktade processerna då. Så t.ex. man gör inköp... konsulterar alla inköp för koncernen då, där uppe. Så om någon vill köpa något kan man ha försäljning där också så vi [?] om företaget ska ner och köpa och bästa pris, och ligger närmast och så.

1. Nu börjar vi med de formella frågorna som kommer att gå efter dom här faserna. Jag skulle vilja be dig att du sätter dig in i beställarens synvinkel. Om du var beställare, vilka funktioner eller personer tycker du borde ingå i behovsanalysen?

ASK. Eh... det är ju framförallt cheferna för avdelningar t.ex. lagerchefer, ekonomichef, försäljningschef, marknadschefer för företaget. Men även personer som assisterar dom som arbetar med... med processerna i företaget.

1. Slut användare?

ASK. Slut användare. Och det har blivit mycket bättre med det, men för var mycket att det var cheferna som kom dit och så beställde dom, och tyckte: så här fungerar det i företaget och sen så köpte man och sen går man ner till utbildning, eller då de som skulle använda den. Sen säger man: "Så det här kan inte jag jobba, det funkar inte då precis." Nähe! Redan där har man liksom rätt så lång uppförbacke då innan man gör dom personerna är nöjda då. Så därför är det viktigt att ta med alla egentligen i ett företag i en sådan process. I alla fall att kravanalysen som berättar lite grand om...

1. Det kommer lite senare i kravanalysen, men just i behovsanalysen, alltså verksamheten analyserar vilka mer övergripande behov de har?

A Alltså när ett företag vill byta ett affärssystembolag så vill de ut någonting. Man vill kunna få tillbaka den investering man gör genom att byta ett affärssystem. Man kan göra att man vill göra en förändring hur man arbetar... med t.ex. inköpsprocessen, förändra den att där ligger mer med automatik och man kan få kopplingar direkt till leverantören. Man får några Supply-Chain processen då att man har hela vägen stakad för en vara, transporteras då. Undvika stora lager... snabb service till kunderna osv.. Det kan ju vara liksom att ett affärssystem som man har idag inte stödjer de processerna, man kan säkert få det anpassat men det är så dyrt att göra den anpassning och sen [?] sig så kanske man går ut och tittar på andra leverantörer

1. Vad är det de personer som du har nämnt, vad är det de bidrar med, vilka egenskaper, vilka kompetens är det de bidrar med i behovsanalysfasen?

ASK. Eh... Oftast de som jobbar med processen, de vet ju vad de lägger mest tid på. Många av dom är duktiga på att komma med idéer men de kanske inte får riktigt gehör för det för att det är för dyrt. Nu är det avstängt att utveckla det. Sen så är det då, sen kan det ju då vara vettigt att liksom ta in en externkonsult som tittar över företagsprocessen, komma med bättre idéer. Det är ju så att man har sina paradigmer inom sitt område då och att kan liksom inte se utanför. Men man ska kunna förbättra. Men jag tycker ändå det är viktigt att höra efter att tar man inte tar bort en servicegrad inom företaget då va. Det kan ju vara så att man har en speciellgrad inom ett företag som gör att man vinner kunderna och behåller kunderna. Och det är viktigt att inte det nya systemet inte tar bort de personliga kontakterna och vad den nu är, om man t.ex. ersätter med någon automatik.

1. Är det någon form av överblick du pratar där? Är det någon form av strategiskt överblick som är viktigt där eller, nåt annat du tänker på?

ASK. Alltså. Det är en ju avvägning man får göra, det är cheferna som gör den. De vill gå till ett visst håll och nu expandera företaget med viss antal procent per år då va framåt. Så kanske det måste bli effektiva och då får man ta bort vissa bitar, kanske ersätta med automatiska processer då ju. Men det är ändå viktigt att ta med dom som arbetar med... prylarna idag. Antingen får man tar bort dom genom att man automatiserar eller så skaffar man nya arbetstillfälle till dom t.ex. att ha mer kundkontakter o.s.v..

1. Ok. Vilka är de vanligaste problemen som ni tror beror på beställarens behovsanalys?

ASK. [Paus] Det är nog mer att man får/att man inte har förankrat relationen. Det är ju, ja... en naturlig del egentligen i ledarskap, att man tar beslut och sen så står man för det och sen så hoppas man att det blir bra framöver. Det har ändå, när det gäller affärssystem, så är det ändå slutanvändaren som sist klagar på och säger att det inte funkar. Det gäller liksom att kunna förankra det. Men den här grejen stödjer ändå processen som vi har sagt att vi vill förbättra.

2. Sen kan vi gå vidare till kravspecifikationen. Om du var beställare vilka funktioner eller personer tycker du borde ingå i kravspecifikationsfasen?

ASK. Det är egentligen samma som behovsbiten.

2. Ok...?

ASK. ...dock mer betoning på chefer där att där ska liksom... Naturligtvis ska den vara detaljerad men det får inte vara för detaljerad som man drunknar i kravspecifikationen. Liksom stödja deras företagsprocesser då, att de har... inom företaget måste kunna stödja ett nytt affärssystem plus det nya man vill arbeta med. Så att, så att säga... chefer och avdelningschefer som är lite mer kanske på... de som ingår i rutinen.

2. Ok. Varför har ni valt just/varför är de personer viktiga?

1. Vad bidrar de med?

ASK. Om man ser till ett IT-system så är det ju... det är ett styrmedel för att kunna övervaka företaget utge informationen man vill kunna serva sina kunder och att göra inköp o.s.v.. Och där är det ju framförallt chefer som behöver dom styrinstrumenten, naturligtvis även de som jobbar med lager som intresserar just i dom bitarna men det är mer/det räcker liksom att det är en chef för den har oftast koll på vad det finns för grejer... Så dom kan väl mer ha helhetssynen då på ett företag.

1. Överblick?

ASK. Ja.

2. Vilka problem brukar ni stöta på som du tror beror på beställarens kravspecifikation?

ASK. Jag brukar faktiskt inte/jag brukar inte vara mottagen i dom här kravspecifikationerna. Jag brukar ibland blandas in ett att man... Man får svara ja eller nej på dom här frågorna om ni stödjer eller inte... och jag har inget bra svar på den frågan mer än att jag upplever att IT-leverantörerna idag är duktiga på att säga nej och inte säger ja till... De är så pass detaljerad idag, kravspecifikationerna, så man ser helheten även där att man sätter kryss för varje fråga och sen säger man: "ok vi kan bara stödja 40 % av det de har begärt". Resten är liksom stora justeringar, då säger vi hellre att: "tyvärr den affären tycker inte vi [att] vi passar in på".

1. Hur pass viktigt tycker du att teknisk förståelse eller IT-förståelsen, IT-kunskaper är hos en leverantör i kravspecifikationsfasen?

ASK. Den är ju viktigt och de är duktiga där. Mycket duktiga. Idag så tar det ju att bytta ut ett affärssystem är en process på två år. Det är liksom man sällar och så får man ut kravspecifikationen till visst antal leverantörer då och det kan vara att man väljer det via... ja någon av de här specialisterna på affärssystem som kontrollerar vilken som är bäst och hur många [?] man skiljer på. De annonserar ju alla affärssystem och ser de som är bäst på och ditten och daten. Så är man en beställare så är det många som går till som sajterna eller de som [?] hör sig om, att vi vill göra den här förändringarna i vår verksamhet: vilka är de bästa då? Vilka rekommenderar ni i det här området? Så då gäller det ju att ligga bara till beställaren.

1. Kan man tolka det som att beställaren utnyttjar deras... alltså dom brister de själv har kunskaper... insyn i det... det liksom tillfredställer de på det viset att de går till de som har den här kompetensen? Tycker du att de är duktiga på att inventera sin egen kompetens? Att de kan själv identifiera att de har tillräckligt med kompetens för när de behöver...?

ASK. Ja, idag är de väldigt duktiga på det. Man måste ha väldigt torrt på fötterna när man svarar på frågor för att dom har full koll. Det var inte som tio år sedan om man säger något *flashigt ord*...

1. ...och så köper de det?

ASK. Ja...

1. Ok. I val av erbjudande-fasen då pratar/tänker vi oss alltså när en beställare väger in vilken leverantör som erbjuder en vi offert alltså: Du har ett pris, du har vissa funktioner och så har du då en leverantör med ett vis rykte en vis kvalitet, storlek eller vad det kan vara. Detta tillsammans innebär ett erbjudande. Vilka personer eller funktioner tror du är viktigaste där när beställaren väljer erbjudande? Vilken kompetens?

ASK. Som de ser hos leverantören eller?

1. Nej, som de behöver för att kunna vara skickliga på att välja erbjudande?

ASK. Jag tror så här att... när man har fått kravanalysen eller kravspecifikationen klar. Då har man har sett att de har skrivit på att de här sakerna kan man leverera därefter är det nog mycket en magkänsla, naturligtvis pengar med också, men det är en relation man bygger upp mellan leverantör och beställare där. Och det sker ju i flera led där dels att man gör demos och man gör lite workshop o.s.v. att komma fram till att liksom: "ni har visat att ni kan leverera det här då" och det gör de då kanske med två tre leverantörer i sista omgången. Och därefter så tror jag de personer som är med där så att säga dom som är avdelningschefer, ekonomichefer och lagerchefer och sånt. Där ser de sitt... vi trivs bäst med den leverantören, det tycker vi passar bäst och det är liksom hur... Det faller tillbaka egentligen hur leverantören presenterar sitt företag, hur den demar [sic!] och vilka personer de sätter i där.

1. Så du tror att det är beställarna generellt är skicklig på att döma andra faktorer än bara pris och funktioner?

ASK. Ja. Det är ungefär som man själv går ut och handlar kläder eller vad nu kan vara för någonting. En person som tar emot en som man inte känner av något förtroende för, eller har noll intresse, så handlar man inte där. Visst, det väger in pris... ligger man 100 % högre än de andra leverantörerna så är det en faktor även om man har... även om det är [en konkurrent].

2. Det är med avtal och kontrakt. Vilka funktioner eller personer borde ingå i avtalet?

ASK. Det brukar vara så här att när det är större, alltså sådan här stora affärer så är det ju jurister/företagsjurister som är med och tittar över kontrakten så att det stämmer. Så att det är från båda sidor att man har någon jurist med som kan titta över kontrakten så att det inte blir något problem senare när projektet har satt fart... naturligtvis VD inom respektive företag... firmatecknare.

2. Varför tycker du att det är viktigt att just dessa personer är med?

ASK. Det finns ju en risk i alla projekt att du gör fel och det är viktigt att du har den juridiska biten innan så att det inte blir några rättsliga efterföljder. Så att man har täckt upp det, alltså att det är klart precis vad som ska göras och klara avgränsningen för det här och vad som händer om man inte fullföljer sitt uppdrag då som leverantör. Om det då är någon bötesföreläggning på förseningen.

1. Vi inkluderar en uppföljning och utvärdering också i vår syn på beställningsprocessen därför att vi tror att det är viktigt för att beställaren kunna stämna av i efterhand. Att jag fick det jag beställde, detta stödde de behoven som vi analyserade initial i efterhand, och då är vi nyfikna på vilka personer eller funktioner du tror du är viktigaste från beställaren sida som bör ingå i den fasen?

ASK. Det är alla köpare idag som snackar om Return of Investment [ROI], att kunna mäta det och, eh, det är de redan intresserade av redan i köpläget då. De säger: "ok ni säger att ni är så duktiga och ni kan optimera vårt lager men hur kan ni mäta detta"? För vissa... får man ju kalkylera att vi tror att ett vi kan optimerat ett lager med si så mycket. Och samma för transportererna för utskeppning utomlands då dagligen och tjäna si och så mycket pengar och inköp o.s.v.. Så vi tror att ni första året ni kommer att tjäna så här mycket, och andra året så här mycket och sen så har ni tagit igen er investering då. Det är ganska så mätbara faktorer då, så att man ser ju alltså... kan man mäta då ju om man satt dom här faktorer redan då när man börjar köra igång systemet så är det ju uppföljningen till ekonom/ekonomitransaktionerna. Och då är det naturligtvis/faller det på

ekonomiavdelning när det gäller rena pengar. I så fall är det de som analyserar de bitarna i ekonomin. Sen så finns det ju även logistikchefer som kan hålla koll på hur mycket du plockar per dag eller hur optimerat lager de har o.s.v..

1. Tycker du själv att det är ett bra sätt att mäta nyttan av investering, eller skulle det kunna förbättras? Om du var beställare vilka kompetenser skulle du vilja ha med i uppföljning och utvärderingsfasen?

ASK. Eh... jag skulle nog vilja ha med samma personer som gjorde beställning och behovsanalysen en gång. Det handlar ju om att det ska bli bättre, det man har gjort. Och det är väl alltid en inkörningsfas eller en förändring då som kan vara negativ för många, att göra förändringar. Så att säga ett halvår eller ett år efter så har man kört ett tag, då ser man vilka effekter det har givit och då får man stämma av mot det som man en gång sa var behov är eller det man ville förändra. Det är ju rena känslomässiga bitar, eller ja... hur medarbetarna ser på förändringen som man har gjort. Sen finns det de ekonomiska bitarna också naturligtvis: att få tillbaka dom pengarna man har investerat.

1. Problemet som vi ser det är väl det att i och med att informationssystem är så komplexa, att de innefattar många andra delar än bara just hårdvaran, programvaran och dom processer de stödjer. Så är nyttan av IT svårsmätbart, därför att det påverkar så många bitar i ett företag: strategin, om användaren trivs, hur personalen trivs, vad som är möjligt att göra. Så bara därför blev jag lite nyfiken vad du själv tycker att mäta av genom ROI?

ASK. Man kan väl säga alltså... tyvärr, eller vad man ska säga, är ju att automatiseringar som IT-system ofta ger, ger ju också att man varslar folk man inte behöver mer. Börjar tro om jag hade varit ett sådan som tagit ett IT-system i ett företag då, så hade jag gärna sett att man hade återanvänt dom personer som sitter och gör enformigt jobb idag, eller i alla fall försöker få dom till att ändra... arbetsuppgifter... T.ex. om man sitter och registrerar fakturor, att man kan få in det manuellt eller automatisk. Så kanske dom istället kan få till att få ner betalningstiden då och tjäna pengar på det till företaget då. Jag tror många gånger att vissa avdelningar inom ett företag kan det bli negativt att byta ut ett system att man tar bort arbetsuppgifterna.

1. Så du menar att det du vinner i den ena änden det förlorar du i den andra?

ASK. Ja om du inte gör av med personen då slipper du höra på problem i utvecklingen. Göra nåt, förbättra ett företaget, man vill växa och tjäna pengar.

2. Vad skulle du vilja tillägga, är det nåt vi har missat som du vill prata om?

ASK. [Paus] Det finns en stor del om man säger/det kanske inte ingår detta som... det är projektens gång egentligen. Det är den stora delen det är då vi knyter samman allting och kan ju då sättas... sätta en tid då, oftast i avtalet då, är det ska vara klart. Eftersom förhandlingarna idag är väldigt långa så blir det att tiden som man måste vara klar är alltid fast, men det kan dra ut på innan att man skriver på, tiden blir kortare. Det är oftast en viktigt tid, ibland stämmer inte varför. Alltså man kanske säger att det från första januari 2005 det ska gå igång, bara för att det är bekvämt alltså ett nytt år och ingen transaktioner innan. Även om man vet att man kan konvertera in det och starta upp det i februari, så vill dom dra igång i januari... Alltså det är ju... kan ju ofta vara... ett avgörande också vilken leverantör man väljer, om man kan leverera i tid. Där tycker jag att det är svårt ibland att få fram vikten av att liksom köra projektet enligt leverantörens modell så att man inte stressar fram, trycker fram någonting. Oftast när man tullar på utbildning, avstämningar o.s.v., allting har kommit fram. Så det är väl en stor riskfaktor när man tullar på tiden egentligen i ett projekt.

1. Vad beror det på?

ASK. Eh... ja det är...

1. Vad är det för brist hos beställaren där? Vad är det de inte förstår så att säga?

ASK. Det är väl liksom att de tycker att: "vi vill ha en viss tid, kan fixa det eller kan ni inte fixa det"? Och dom tycker naturligtvis att det är dåligt om inte vi kan fixa det.

1. Kan jag tolka det som att du tycker att beställarens brister i någon sorts övergripande förståelse vad information system är och...?

ASK. Hur man driver projekt.

1. ...även projektkunskap pratar du om. Förmåga att...

ASK. Vi brukar utbilda kunden då eller beställaren i hur vi driver projekt, att de har en förståelse för de bitarna. Man kan ha milstolpar i ett projekt/man stämmer av då man kommit så långt och kör vi vidare. Ligger vi i tiden eller vad beror det på... och ofta är då ansvarig hos kunden personer som redan mycket göra, och som beläggs med mer arbete i ett IT-projekt. Så det ligger också en grej att beställaren liksom måste ha mer kompetens kring dom bitarna... att man måste avsätta/man kan inte ha en person som redan springer snabbt kan inte springa snabbare. Så att man får liksom lägga en dag eller två timmar per dag på att testa av det nya systemet eller skriva rapporter/feltester. Ta fram material för utbildning... Det är nog de största faktorerna för att projekt inte alltid blir så glada och lyckliga som det borde.

1. Är detta här någonting som du tycker är generellt över hela beställningsprocessen? Är det någon...

ASK. Nja... jag tror nog framförallt under projektet, när man startar. Jag tror man lägger mycket arbete innan i behovs och kravbeställaren... Sen när man liksom har kört igång projektet där så alltså vill man helst att leverantören ska sköta så mycket så möjligt. Det är ett samarbete som är inte alltid är lätt att få till, p.g.a. hur villiga de är att släppa till resurser. Det är ju en jätteviktig del för vår del att det fungerar bra i sammanhanget.

1. Och det är någonting som ni jobbar aktivt med att skapa den förståelsen hos beställaren?

ASK. Ja det är det ju... Kan nå dom milstolpar man har satt. Vi känner oss trygga med dom testerna som...

7.7 Bilaga 7 - Intervju med ITL

Intervju med IT-chefen på Livsmedel AB (ITL) 041208 av Mikael Dudas (1) och Mikael Rosvall (2), genomförd på Livsmedel AB.

1. *Vad har du för utbildning?*

ITL. Det är Tekniska högskolan [...]. Det är elektroteknik på den tiden och det var i början på 1970-talet så...då läste jag en del programmering också men det var fortfarande hålkort på den tiden (skratt)

1. *Det var det?*

ITL. Ja Cobol, Fortran och Algol vad den nu hette så att jag är från högskolan, eh... tekniker i grunden.

1. *...och din erfarenhet yrkesmässigt?*

ITL. Yrkesmässigt så startade jag upp på [KraftAB] med starkström, gjorde beräkningar på generatorer och elmotorer, lindningar och tekniska flöden... magnetflöden vad det nu är för någonting. Blev intresserad utav det här med IT då eller ADB som hette på den tiden, det började komma mer och mer in. [...]

1. *Låter ju tacksamt!*

ITL. Ja, jag var i London rätt mycket då varannan vecka i London, varannan vecka i Sverige. Så det gav en internationellt touch. [...]

1. *Det förstår jag.*

ITL. [...]

1. *Men en kort bakgrund och din position idag är att du är IT ansvarig*

ITL. Ja CIO som vi kallar idag.

1. *När är du född?*

ITL. 1949.

[...]

1. *Vad är det för typ av system ni beställer, köper. Är det standard system eller egenutvecklad?*

ITL. Det är standardsystem.

1. *Framförallt?*

ITL. Det är mycket lite egenutvecklat.

1. *Ok, bra tack. Då ska vi börja nu med de här olika faserna och titta på... börjar vi med behovsanalysfasen. Vilka funktioner/personer tycker du bör ingå i behovsanalysfasen?*

ITL. Alltså vad...i vår värld så ing...är det väldigt viktigt att det är folk från verksamheten som ingår i behovsanalysen. Vi har någonting som vi kallar för systemägare ute i organisationen. Det måste inte vara de som sitter på budgeten utan det är någon som kan det här ämnes området utifrån ett verksamhets perspektiv...så vi har infört att behovsanalyserna görs utav verksamheten.

IT - vi är "enablers"- som ska hjälpa dem i processen..

1. *Men ansvaret ligger på dem?*

ITL. Ansvaret ligger på de att vi får fram när du säger behovsanalysen, det ligger på verksamheten, och vi jobbar med någonting som vi kallar för business-case som innebär att om vi ska genomföra en förändring så ska det alltid finnas någon form utav antingen ekonomiska incitament, att vi ska tjäna pengar eller att vi ska sänka kostnaden...eller att vi tvingar in på grund av legala skäl eller....man måste skifta sin elektroniska post ...vart tredje år kanske. Det är svårt att räkna hem det men annars räkna hem det eller inte gör det så får du kanske virus angrepp vad fasen nu är menmen vi jobbar väldigt hårt med att sätta business-case så det kommer upp ett antal idéer och verksamheten själva har ett ansvar för att titta på vil... den delen som heter behovsanalysen, tillsammans med IT. Så vi har inom organisationen systemägaren där ute jag kan vissa de bilderna sen ...och det vi kallar då för vår IT koordinator inom ett systemområde, vi ta exempelvis på finans så har vi en person X och är ansvarig på allt som har med finans. Han är en duktig beställare utav de tjänsterna som vi sen ska köpa in på finans. På ekonomin sitter Y som kan allt om ekonomi och har nya behov i exempelvis ny budgetsystem eller någonting. De diskuterar då det här tillsammans men det är Y som har ansvaret för att vi får fram det vi kallar business-case som vi hjälper till med. Sen har vi en grupp...nu när vi tittar på behoven vi kommer fram sen till beslut osv. Eller så kan vi ta det då... men vi är ganska formella i de stegen så att säga...

1. *Formaliserad arbetsprocess...*

ITL. Ja.

1. *Process... de personer du har valt nu vad är det de bidrar med? Vilka kunskaper eller egenskaper?*

ITL. I...i min organisation....

1. *I det här behovsanalysprojektet för det lät som att ni är ett antal personer*

ITL. Ja...

1...vad är det för kompetens de här människorna bidrar med?

ITL. Dels så är det kompetens att kunna så att säga verksamheten och då kan det vara om man tar ett exempel så... vad det kan vara... det är kanske dumt att ta budget...ta någonting nere i produktionen, vi måste ha någon som förstår så att säga produktion och förstår administration i produktion...sen måste vi ha någon som förstår det här utifrån ett IT perspektiv, hur ska det här hänga ihop med så att säga med de redan befintliga lösningarna som vi har. Sen har vi alltid med också, det vi kallar för en integrationsperson därför att vi har väldigt många olika plattformar av systemet att komma in på det men där är det alltid med någon från integration för att se att ja den förändring vi diskuterar kan få in många konsekvenser i någon annan hörna...och sen har... då kan säga i integration det har mycket att göra att se det här ifrån ett litet större perspektiv, inte enbart utifrån produktion och ja... den lilla processen.

1. *Verksamheten...*

ITL. Ja för bestämmer de att det hade varit smartare ha åttasiffriga artikel nummer...så får den gigantiska problem i vår säljorganisationen ut mot våra kunder...alltså det uppstår inte det men det kan vara sånt att man...eh det är det ena ..det är så att säga att ha en duktig verksamhetskompetens, duktig kompetens utifrån de befintliga systemen, duktig kompetens utifrån att se det här i en helhet och sen också då sen när vi kommer nästa fas när vi ska bedöma lösningar då plockar vi in kanske någon som kan hjälpa till att se på...det här kan vi lösa inom befintliga system eller ska vi gå ut och köpa någonting helt nytt på bygden. Det är i princip... kan säga ungefär hälften med alltså IT och verksamhet.

1. Vilka problem brukar ni stöta... brukar ni stöta på problem i behovsanalysen?

ITL. Ja...det största problemet är ju att allting är väldigt brått och att man har alltid hundra ursäkter för varför man inte ska formalisera det här, men vi har en ordning att alla investeringar som vi ska...för nu pratar vi inte om de här små grejerna som tar två timmar tre timmar utan nu pratar vi att det är lite större förändringar...då har vi en ordning att vi har en IT styrelse, vi har inget ett IT råd. Man har ett råd men för mig är det liksom ofta spel för galleriet utan vi har en IT styrelse som vi kallar för [exekutive kommitté] - och den består då utav valda delar utav företagsledningen. Där sitter då finansdirektören, Supply-Chain direktören, där sitter försäljningsdirektören o.s.v. Där sitter fem personer från verksamheten alltså i form av företagsledning. Jag sitter med och sen kan man plocka med de som är relevanta. Vi träffas en gång i månaden och där tar vi upp sen till beslut, alla de här förslagen som kommer upp och det vet organisationen nu att det är inte lönt att komma med något så där lite halvrisigt utan det ska vara genomtänkt och det ska ut för beslut i den gruppen. Det gäller alla förändringar, i princip allting som är över femtiotusen i pengar så ska det upp. Och det vet organisationen... idag så frågar man inte mig när kan vi få det genom... vi måste ha det genomfört när kan den vara klart? Utan man frågar när är det nästa [exekutive kommitté] möte för man vet att det ska upp dit.

1. *Ok*

ITL. För man vet att det ska upp dit.

2. *Är det de som fattar beslutet, det sista beslutet?*

S. Ja precis... ja men det är en viktig fas för oss.

1. *Jag tror vi går vidare...*

ITL. *Ja till kravspecifikationen. Vilka funktioner/personer brukar ni ha med kravspecifikationsfasen?*

ITL. Just när det gäller kraven så har vi en väldigt stor... eh... vad ska jag säga det ligger tyngdpunkten väldigt mycket på användarens sidan eller på vår verksamhets sida och då brukar vi ha med folk som är kanske lite djupare ner i processen också när vi gör behovsanalysen så är det ofta man tittar på det...jag ska inte säga från en helikopterperspektiv men det kanske då produktionschefen ute på fabriken, det är kanske då kontrollern ute på fabriken så kommer själva att identifierat och så gör vi den första behovsanalysen sen när vi kommer ner på kraven då är det väldigt viktigt att få med de som är ansvarig för produktionslinjen eller de som är ansvarig för recepten eller de som är ansvarig för inköp av råvaror eller vad det nu för någonting, alltså då är vi ett steg djupare ned... och då kommer vi in i den svåraste fasen. Därför att det är nu vi ska försöka och sätta staketet kring förändringarna och vad vi försöker jobba väldigt mycket med är det vi kallar för scopet, alltså vad som ska vara med och vad ska inte vara med. För så småningom kommer vi ju fram att den här förändringen ska kosta x-antal pengar och för att vi ska veta vilka pengar så måste vi veta innehållet...

1. *...och det gör ni, det är här ni börjar få en budget eller en prisuppfattning i kravspec(ifikation)en...?*

ITL. Exakt precis. Då börjar vi känna tydligt för alla projekt som jag känner till så är det tre...det är tre parameter du kan styra. Du kan styra på dina budgetar, du kan s... vad heter det på innehållet och du kan stödja på tiden, de tre sen har du naturligtvis organisationen runt men du får bestämma dig för det vilka är det som är viktigaste. [...] men nu är vi över i en mognadsfas så nu fokuserar vi som många andra på så att vi ska klara våra budgeter. Framförallt klara av det vi har lovat att vi ska leverera på så vi ska klara scope och vi ska klara till den kostnad inom en tid men vi fokuserar mer på... mer på kostnaden inte att vi gör avkall på funktionalitet men vi försöker att snabbt få grepp om förändringarna och sen är vi väldigt noga med att inte de här projekten sen sväller ut, det vill säga väldigt starka styrgrupper för att säkerställa att inte scopecreeping... Det är livsfarligt!

Man blir aldrig färdig och sen kostar det dubbelt så mycket eller tre gånger så mycket

1. Vanligt problem?

ITL. Ja, just själva kravanalysen, kravställandet, då är vi nere i... rätt så djupt...

1. Är det bara folk från som arbetar på lägre granularitet i de här processerna i verksamheten eller är det även IT-personalen...?

ITL. Ja IT personalen med också så man kan säga. IT blir oftast facilitator i den processen....Vi säkerställer att vi håller workshop så att vi... vad heter det ...vi leder själva processen men verksamheten har ett krav på sig att det är de som levererar kraven så att säga. Vi ska suga ut dem men verksamheten sen ska signa att detta innehåller det som... sen blir det alltid lite... i alla andra verksamheter så blir det ju alltid... ja inte alltid men det kan hända att det blir så att man det hade vi ju räknat som självklart att det skulle vara med men det finns inga självklarheter vi måste ju... det måste ju vara med...

1. Specificerat?

ITL. Ja, det vill säga det ställer krav att man att specificerar, att man tänker, att man ägnar tiden åt processen och den vanan har inte riktigt funnit inom vår organisation för vi kommer från stora [MatAB] där man skapade... jag menar [MatAB] omsätter x miljarder av två hundra... vad hade de nu när vi gick ut ja xxx 000 [ett affärssystem] användare så då är man ju rimligt stor så det klart har man lösningar som är globala som man skickar ut över hela världen men vi är ju inte där, vi ska skapa våra egna lösningar men folk är vana vid att kanske har fått... ja så det har varit ett process att gå genom man får organisationen tänka igenom och att inte enbart anpassa sig efter något som är standard utan själv styra... precis

2. De här personerna som nu ingår i den här fasen och vad är det de bidrar med på den här lägre nivån?

ITL. Vad de bidrar med, det är ju skulle jag vilja säga den detaljerade verksamhetskompetensen därför att då är det inne på att de vet så att säga i detalj hur de olika flödena hänger ihop av rent praktiskt. Vi kan ju se det utifrån våra processdiagram som vi har ritat men vi har valt att plocka med folk på lite lägre nivå... det låter ju litet vadå lägre eller högre nivå... det låter lite *vadå lägre nivå* men det i ett organisationsperspektiv så har vi valt att ta med de för vi vet att de praktiskt vet hur processerna hänger ihop. Framförallt så vet de... vet de den informella organisationen som alltid finns i alla bolag som... där man går lite vid sidan om ja men då vet jag det att den går alltid in den till den och sen fattar de det beslutet... ja men den finns inte med... nej nej sån har vi alltid gjort o.s.v.. Det finns i alla bolag.

2. Alltså man tolkar det som en kunskap om den interna politiska, informella organisationen?

ITL. Det kan man säga men att...vad vi försöker är ju att hålla oss väldigt mycket till den formella organisationen men samtidigt så vet vi det att det finns... vi har det vi kallar för super-users om ni tar [ett affärssystem] som är sånt system som vi har, så har vi ett systemägare inom varje område, ta då inom order och lager, sen har vi då en processägare över hela [LivsmedelAB] och sen har vi identifierat personer som är så att säga proce... som är det vi kallar super-users som är en person i [LandA] exempelvis som kan det området utifrån vårt [lokala] perspektiv och som sen har förgreningar ner i [LandA] och den personen... om vi ska göra någon förändring inom order- och lagerprocessen så är den personen med och diskuterar de här förändringarna för de vet hur det fungerar i [LandA] med order/lager eller om vi tar någonting som vi jobbar med den nu är på produktionssidan i Sverige ska vi göra stora förändringar nästa år på system sidan och då har vi med folk som har jobbat med de här förändringar tidigare. Vi har gjort förändringarna i vår fabrik i [LandB] och vi har gjort ner i [LandA] och då i de personerna som är nyckelpersoner i de projektet, de deltar aktivt när vi diskuterar hur ska vi göra förändringar i Sverige.

2. Ok. Finns det några problem som ni brukar stöta på här ju i kravspecifikationsfasen?

ITL. Problemet är väldigt mycket att få organisationen att förstå nu ska vi inte liksom lösa allt. Nu gäller ju att vi börjar att och... vår målsättningen är inte att börja diskutera system, det har vi väldigt svårt med...ja men det kan man fixar i [AffärssystemA] och jag har en kompis som jobbar där eller det kan man ordnar sig ..men glöm det här nu pratar vi inte **system**, vi pratar vad är det för **behov** ni har? Vi kanske kan lösa det med papper och penna... hehe jag säger inte det men ... utgångspunkten är inte att vi börjar prata [AffärssystemB] eller vi pratar förändringar. Det är det svåraste när folk är nya i det här processen, alltså de är jätteduktiga men alla är ju PC-specialister och alla har någon kompis...det låter som det har varit problem inget gigantproblem men det svåraste är att få folk att förstå det är kravspecifikationen eller i den fasen så ska vi undvika att prata lösningar. Vi ska prata våra behov som ska bli mer konkreta i...

1. Och sen se lösningen i efterhand.

ITL. Ja.

1. Vem är det som bidrar med den kompetensen att styra upp det här för detaljanvändarna?

ITL. Det gör framförallt då... i min organisation på IT så har jag en kille som är ansvarig för allt som har att göra med applikationer... systemsidan då eller han har ansvar för implementering, installationer för nya system, framförallt att hålla i ordning den här processen...han har det ansvaret och sen har han folk som rapporterar som är då de här beställarna sen som vi kommer till så han har ansvaret för att hjälpa verksamheten i den här processen... och då kan jag säga jaha minst problem har du när du jobbar med de som är på ekonomi/finans... för där är det mer alltså reskonto eller den typen, det är väldigt mycket standardmoment man gör. Kommer man ut på Supply-Chain då blir det lite vidlyftiga mer då börjar folk ha idéer o.s.v. Sen kommer vi ut så på marknads- så säljer... längst ut på marknaden då är det liksom

1. Kreativiteten...!?

ITL. Ja... precis... eh... då börjar det bli svårt att undvika eller att få in i de i den här modellen. Men det största problemet vi har - det låter gigantiskt - men... är att få folk att **inte** prata system. Nu pratar faktiskt om **krav** och **behov**...

1. Krav eller behov?

ITL. Ja precis... det är väl jag skulle vilja säga att det är största... sen också då eftersom vi är internationellt bolag så är det ju också så att när du kommer in i de här projektet så är det väldigt lätt att säga nu tar vi de i [LandA] eller de i [LandB], och som är de med och hjälper till i Sverige eller i [LandC]. Ja det är ju jätte bra men då kommer de här kulturella... att helt plötslig så blir de som var jätteduktiga som var fantastiska i [LandA] ... de kan bli mmm [tunghäfte?] så här när de ska sitta i ett möte och prata engelska... alltså (skratt) det...

1. Det kommer andra.....

ITL. ...kommer andra bitar in då... Det känner vi också... det blir lättare ju yngre medarbetare man har så ser man att nivån på engelska o.s.v.. Är... det fungerar lättare bland de yngre än när man har en gammal fabrikschefsgubbe som har passerat de 55 som kanske inte vill visa att han är inte så duktigt på....

1. Jag förstår, det är som annars är väldigt kompetent och har kontroll va?

ITL. Ja precis! Och kanske inte vill inte riktigt...

1.Tappa ansiktet!

1. När vi nu går vidare i fasen vad val av erbjudande. Då tänker vi så här de är du har en offert och du har en leverantör i ryggen med ett visst rykte eller storlek, kompetens eller förmåga och du sen väger ihop det och väljer ett erbjudande. Vilka personer/funktioner brukar ingå i den fasen?

ITL. Låt oss säga då är vi väldigt tunga på IT sidan och då kanske jag skulle rita ... ja kanske det är dumt, ni spelar in ... vi kan ta de bilderna sen. Men, men i den processen då är vi väldigt tunga på IT att... vi tar fram så att säga då är vi inne på det ska vi köra det i [AffärssystemB] eller ska vi köpa helt någonting annat leverantör o.s.v. Då har vi stort ansvar i IT och då brukar vi göra så att vi...vi bildar en liten grupp som ska ta fram här förslaget nu till lösning eller hur vi ska realisera.

1. Liten grupp, storleksordning...?

ITL. Ja, fyra personer, varav oftast två, tre kommer från IT och sen en person då från verksamheten där vi tittar över så att säga... För att vi gör så att vi kör ett systemlandskap där vi har en ambition att vi ska inte så att säga ...vi ska inte så att säga utanför det landskapet för mycket. Vi ska försöka hålla oss... och det kan jag visa sen i bilden. Vi ska hålla oss i det landskapet, det är det primära och då tar vi fram lösningsförslag, tittar på hur mycket det kostar. Vi har då lite upptrampade stigar med leverantören. Är det någonting som ska förändras i den befintliga strukturen så har vi ett avtal med exempelvis med [KonsultAB] uppe i X-stad, har de ett gäng som sköter all [AffärssystemB] för [LivsmedelAB] men då utifrån ett underhållsperspektiv. Det som är i drift... om man säger är det nåt som tar två veckor eller tre veckor att realisera då har vi upparbetade stigar och avtal då kommer vi att veta vad det kommer att kosta i deras värld. I det fallet så ha vi en relation med de som är innebär att innan de får göra någonting så får vi skriva nåt som vi kallar en Development Request – DVR- det är som talar om att det här vill vi ha utfört och diskuterar med de och då godkänner de att det kommer att ta exakt en timme o.s.v. och vi är överens om de bitarna och sen så kör man ingång då. Då finns all formalia redan i pärmar o.s.v.. Är det lite större karaktär på det att vi ska skifta maskiner utav [AffärssystemB] med stort... väldigt stort projekt, då går vi ut på den öppna marknaden. Då har vi specat hur är det vi gör o.s.v. Och då blir den större upphandling utav det. Då går vi ut till [AffärssystemB]-svenska och vi går ut till [KonsultAB] vi går ut till vem det nu är ... [IT-bolag] o.s.v., och då får de räkna o.s.v.. Nu senast så blev [KonsultAB] lite sura för de fick inte vår uppgradering, då gick vi faktiskt till [AffärssystemB]-svenska som höll ihop det projektet, de köpte in underkonsulter från lite olika håll.

1. Vilken var anledningen?

ITL. Ekonomisk. Det var pengarna som styrde det här, därför att det var så väldefinierat projekt så det finns ingen anledning att alltså... när vi sen får upp nivån på det så kan förvaltningsorganisationen i X-stad, de kan leva vidare precis som tidigare.

1. Ok

ITL. Givetvis hade de någon person med i processen också som ... men det styrdes helt utanför deras kontroll. Så att du kan säga att den delen när vi börjar prata om lösningar då är det... då är det väldigt... på IT därför att vi har den rollen att vi försöker att få ner det i de system som vi har och då återigen alla förändringar går upp till [exekutive kommitté]-gruppen för att godkänna det. Sen kan det vara så att... ta ett exempel i [LandA] så hade vi speciella behov runt vårt laboratorium där nere, runt vår tillverkning där vi då inte utav vårt praktiska skäl kunde använda de systemen som vi har här runt om för de kan de inte engelska, det skulle kosta alltför mycket att översätta laboratoriesystemet till engelska men däremot så fanns det fantastiskt bra franska system. Och då skulle vi välja det franska systemet men innan man då kan göra det då måste vi ha med folk från verksamheten med för att säkerställa att det här systemet då verkligen lever upp till den funktionalitet som vi har specat upp. Men normalt sett så när vi är klara med behovsbiten och, och när vi har tittat på kraven då går det väldigt mycket över till IT. Jag vet att det är inte alltid så för alla bolag men vi har valt den modellen och då tar vi fram ett förslag och sen diskuteras ju givetvis med våra super-users och så med vår systemägare... när de är då klara med... ja det här ser bra ut och har gjort ett business-case då går vi upp till [exekutive kommitté] för beslut.

1. *Itereras det i de här faserna?*

ITL. Kan det göra.

1. *Går ni hela vägen tillbaka till behovsanalysfasen så att säga omvärderar...?*

ITL. Det har hänt någon gång men det är inte så vanligt.

1. *Generellt är ni mer strukturerade?*

ITL. Strukturerad... så är vi mer strukturerad ja... det har hänt... det har hänt framförallt då det här laboratoriesystemet i [LandA] där gick vi tillbaks hela vägen och sen startade vi om igen...

1. *Där stötte ni på problem som ni inte hade förutsett...*

ITL. Just det... precis.

1. *Ok.*

2. *Ja då går vi vidare till avtal och kontraktfasen. Vilka funktioner/personer brukar finnas med när ni skriver avtal eller skriver kontrakt, det brukar leda till...*

ITL. Det har vi och det är inte bara IT utan vi har generellt sätt inom [LivsmedelAB] att vi har en stark inköpsorganisation. Inköpsorganisationen har ett ansvar för alla våra inköp så det är alltid folk med från vår inköpsavdelning. Så när vi har fått fram ett nytt förslag på ett nytt avtal eller rättare sagt innan vi fått fatt i några avtal så är inköp med väldigt tidigt i processen. De är dock inte med på förstudie och kravspecia o.s.v. just i den fasen, men när vi har en idé och en lösning på hur det ska se ut och när det blir för en upphandling då är inköp med.

1. *Då är de med även i val av erbjudande fasen kan vi säga?*

ITL. Ja de. De är med redan... eller de är med där i val av erbjudande och de ska de vara lite djävulens advokater och ja... det är inte bara det här med hur många dag, hur många betalnings dagar o.s.v. utan de ska vara med och kritiska granska. Och naturligtvis försöka hjälpa till pressa priser och hitta lösningar som är smarta för [LivsmedelAB] och... eh det här tycker jag fungerar faktiskt väldigt bra för att i många... i många företag så är det så att i varje avdelningschef som också är ansvarig för sina inköp. Det är ju det roligaste som finns... det är ju att handla. Du är ju kung va! (skratt) Du blir bjuden på fotbollsmatch och du kanske Benfica spela hemma och det finns ju alla möjligheter som inköpare utav större tjänster och då är... då är det helt plötsligt så kan du lätt komma in så att du blir familjär med dina leverantörer... då börjar det bli besvärligt.

1. *Lojalitet...?*

ITL. Lojaliteter så därför kör vi stenhårt så ingen som får lov och göra inköp utan att det går via inköp, de ska godkänna alla avtalen, de ska så att säga signas utav av inköp och så.

1. *Det är rent affärsmässiga...*

ITL. Ja det är rent affärsmässigt... och jag tycker att det är skitbra för att det gör ju också att det är en trygghet för oss att... vi vet det att då har de tittat igenom allt det juridiska och... ja, sen kan de naturligtvis inte veta funktionaliteten om det ska vara x eller y eller... vi måste ju bedöma så att hur mycket kommer det här att kosta att realistiskt när de kommer med sina erbjudanden o.s.v.. Men det är mycket mer än så i ett avtal för kanske du ska bli över garantivillkor, vad det innebär om du inte levererar i tid, ska det vara vite eller ska vi... ja ska man betala när allting är klart eller det finns hu mycket som helt att jobba med där och där har vi sparat väldigt mycket pengar genom att alltid ha med inköpsorganisationen... och de är ju duktiga på sånt här.

2. ...så de bidrar då specifikt med affärsmässiga...?

ITL. Ja

2. Är det nåt mer än det eller...?

ITL. Ja det kan säga att de bidrar också att... sätta scenen lite i inköp... när vi sitter med leverantören och så känner leverantören direkt att vad fasen här är det lite muskler från utifrån den finansiella, utifrån... ja att de är duktiga på att köpa in... de kan vara precis så odrägliga som man ska vara... spela de spelen som man gör i förhandlingen... ja vi skiter i det här nu får ni liksom... ja det är kört. Alltså det är kanske en annan kompetens att kunna vara så tuff i...

1. Säkert.

ITL. Ja. Det krävs lite mer för det kan vara mer svårt att du sitter i den positionen och ska vara skittuff och pressa, och sen nästa steg ska du vara kompis med dem när man ska börja implementera... att... det är mycket det också att sätta den scenen tydligt att vi kan det här på [LivsmedelAB], vi vet vad vi ska köpa och vi ställer lite krav i den processen...

1. Tolkar jag rätt när jag ser det här som att det är den affärsmässigheten, förhandlingskompetensen, juridisk kompetens och även teknisk IT-kompetens parad med bransch kunskap?

ITL. Ja det kan du se som...

1. Tolkar jag det rätt?

ITL. Det kan du se och då där vi står för väldigt mycket IT-kompetens och branschkompetens i IT avdelningen då och väldigt mycket utav det andra står inköpsavdelning... sen är det ju så att vi spänner över mot inköp, inköp spänner mot oss också men ... det tycker jag är en bra tolkning.

1. Ok.

2. Du sa att det fungerade bra. Finns det några problem relaterat till leverantörerna?

ITL. Problemet är ju att... organisationen har förväntat sig att vi ska jobba med en viss partner, därför att redan när du är i förstudien eller när du är det här med behov o.s.v. så ofta måste man ju prata med de som man jobbar med just nu eftersom vi inte har någon egen...vi har outsourcat väldigt mycket...kommer till det också sen men...så är det viktigt att...att organisationen kanske tycker då att "men varför ska vi, varför valde vi inte de kan ju allt och de vet precis hur vi jobbar o.s.v..?" Och men de kunde inte bevisa för oss att de är bäst på att leverera just det här konceptet så vi valde faktiskt en annan leverantör och då kan uppstå rätt mycket problem innan man har gjort det slutliga valet så brukar vi diskutera det med verksamheten. Kan man ibland känna att de tycker att ... "Ja nu blir livet ett helvete för oss och så ska vi ha någon som inte vana vid".

1. Brukar ni komma till rätta med de här problemen, alltså i form av bristande acceptans eller vad det nu kan vara som man tolkar det som?

ITL. Ja det tycker jag nog därför att när vi väl har bestämt oss, det finns något till exempel där vi kände tydligt att organisationen supportade inte det här...

1. Nej...?

ITL. ...till 100% att de tyckte att skulle hellre jobbat med någon annan... då tog det lite tid innan vi fick lagt det på plats så att de...och det är väldigt mycket upp till den leverantör vi väljer, att kunna bevisa att de är rätt leverantör och det bevisar inte de dag ett naturligtvis men det är en process in som... Men där får man ju vara observant då så att man inte sätter käppar i hjulet och... jag tycker lite vi har kommit ifrån...ifrån den typen av...jag ser inte som några problem idag men det finns ju

alltid när man väljer... att kanske någon annan tycker att man kanske har valt någon annan... I och med att vi inte har någon egen stor IT avdelning själva så sätts det under lupp, men det ju inte enbart pris. Priset är ju en viktig faktor... det är naturligtvis det också att bedöma så att de kan leverera de det ska leverera så att det sen blir ett system som blir så att vi inte åker på jätte höga underhållskostnader. Jag menar vi brukar säga det när vi implementerar förändringar så själva systemet i sig, det projektet att installera eller att införa nya system, det är kanske 15 % utav totalkostnaden för det systemet om som man tittar över en tidsaxel. Det glömmar man ju ofta, man tycker liksom att jaha nu kostar det x-antal miljoner att få in det, pang! Men sen är det klart, men det är det ju inte för sen är det ju drift och underhåll o.s.v. Så tittar du på det så är det väl ofta så att själva införandefasen är 10-15 % utav systemets livslängd...eller utav totalkostnaden.

1. Uppföljning/utvärdering.

ITL. Ja?!

1. När ni har implementerat och systemet är i drift hur går ni till väga? Vem ingår i det här arbetet att följa upp det ni har beställt och ser att ni stämmer av, att ni fick det ni specade från början o.s.v.?

ITL. Det är den svåraste fasen, tycker jag. Frågar man organisationen så tycker de kanske inte det men då är vi inne med det här acceptanstester. Acceptanstesten är ju ofta att säkerställa viss funktionalitet som ofta är väldigt styrd utav leverantören... alltså nu får ni testa det och det och de funktionerna. Men när det gäller att säkerställa att man har fått med all funktionalitet. Det är ju jättesvårt innan man... alltså innan man... Jag bara säger det så att jag inte missuppfattar det, det ni menar nu är det jaha nu är allting, nu ska det levereras, nu ska det nyckelfärdiga levereras och nu ska vi godkänna att...?

1. Vi vill nog gå lite längre än så, utan snarare nu är det systemet i drift. Ni har redan godkänd det. Ett år efter eller ett halvt år efter eller någonting, följer ni upp och tittar på det, de behov vi hade och de krav vi ställde används de här? Fungerar det här systemet på ett sånt sätt så att det tillfredställer våra behov?

ITL. Den fasen är vi ganska dåliga på, där kan vi bli bättre och det är helt enkelt att vi har gått genom så jäkla stora förändringar när det gäller så att säga vi har gått från ett landbaserad organisation till en europeisk organisation och i den processen så har vi inte riktigt hunnit med de här bitarna. Men ska också säga att nu på senaste två åren så har vi blivit bättre men vi har vi har mer att göra där. Det är enkelt är ett stort ansvar ute i vår verksamhet för våra systemägare, för våra systemägare sitter ute i verksamheten och...alltså det finns ju då specat snyggt och prydligt vad de ska göra och allt det där. Det finns ju bland annat den biten att de har ansvar för att de ska o.s.v., sen vet jag i praktiken att de kanske inte lägger ner tid som man borde göra på just de här bitarna.

1. Vems ansvar tycker du det är att se...?

ITL. Alltså säkerställa det är så är det väldigt tydligt uttalat i vår organisation att det ansvaret ligger ute hos verksamheten. Att säkerställa att de fick den funktionaliteten som ...och att man... för det svåra här är det ju att... att inte... man hamnar i ett situation när man inför nya system att verksamheten försöka skruva till det så att man jobbar med den nya systemet precis på samma sätt som man jobbar med gamla. Och då kanske alla användare är happy för det ser likadant ut men då har vi inte tagit ut de rationaliseringar...men vad vi jobbar väldigt mycket med det här med Return on Investment att...har vi bestämt oss för att vi ska spara x-antal pengar så jagas så man ute i organisationen för man visar att man vi får hem den besparningen. Det jag tycker vi är duktiga på.

1. Tycker du att det är ett bra verktyg, Return of Investment?

ITL. Ja! I vår värld är det, men det helt och hållet vad du har för ägare situation. I vår värld har vi finansiella ägare som vi äga oss så kort period så möjligt. De har köpt oss för att skaka om oss, för att sälja oss genom något år. Så i deras värld är det väldigt viktigt att höja värdet på bolaget. Hade vi varit... haft den mer den industriella ägarens då kanske man hade sagt att vi gör den här

investering för vi vet att det blir bra om sex sju år. Det är väldigt långsiktigt o.s.v.. Därför så måste man se situationen. Det är ungefär som om du själv... du har äg... du har köpt ett hus och så har du konstaterat att ja jag vill ha detta huset nu om ett par tre år för jag är på väg att bo någon annanstans... ja då kanske sätter inte man igång men att byta ut alla fönster fast man tycker att det kan vara bra för det tar kanske tio år räkna hem en sådan investering eller borra efter bergvärme så tar det kanske tio år, det tjugo kanske utan då gör man vissa saker som man ska göra för att höja värdet på kåken eller...

1. Korta tiden...?

ITL. Det gäller att veta vilket perspektiv. Sen har vi många långsiktiga investeringar naturligtvis men man måste se det utifrån... Jag menar om du ska bygga en ny fabrik som vi har gjort så det är klart att man inte räknar hem den på två år men vissa saker har man fokus på kanske lite kortare payback. Och det är att vi försöker skapa den här ..det tror jag att det är viktigt oavsett i vilken bransch, vad man har för ägare... tycker ändå att det är viktigt att man funderar med den här Return on Investment alltså: Varför ska man...varför ska vi sätta två miljoner här, varför sätter vi inte två miljoner på ökad tv reklam där vi ser att försäljning går upp direkt. Det är ju ingen som ser på tv reklam men när vi mäter oss så sticker försäljning ...

1. Fungerar den (skratt).

ITL. Fungerar det och det kostar. Varför ska vi satsa två miljoner här? Ska vi inte satsa det då på att få upp volymerna... alltså (skratt)

1. Jag förstår avvägningarna, intressant. Vilken kompetens tycker du är viktigast i den här utvärderingsfasen?

ITL. Alltså i den delen att... där skulle jag vilja säga att där är det att ha någon som kan det här med processtänkandet och att så att säga lite skärma av sig ifrån allt det praktiska. Det finns alltid hundra ursäkter varför man inte jobbar som det var tänkt i början med ett system så det här...så där behövs det något som mer process inriktad...alltså som kan se de i vårt fall ser de administrativa flödena och verkligen i frågasätta: "Nej men nu har ni ju den funktionaliteten. Varför håller ni på att skicka den fakturatransaktionen där i från och dit?". Det är någon som ska kontrollera innan den går dit. Nu har vi möjligheten där. Varför har vi inte öppnat upp direktkanalen nu? Varför ska man sitta där och göra någon extra kontroll eller något tillägg? Nu har vi automatiken ju och... så man inte bara sätter igång och asfalterar kostigarna som man brukar säga utan att (skratt)... Nu har vi gjort möjligheten då ska vi inte köra på kostigarna. Då behövs det folk som är mer...tänker mer processinriktat och tänker mer på mer, det är ju ett modeord idag, processen, men... I detta fallet så är det väldigt process att säkerställa att vi gör de här smart eller att vi använder systemet nu på det smarta sättet så att vi kan sänka våra kostnader om det var det vi skulle göra ...och då behövs det någon som är inte för involverad med alla fingrarna i syltburken tidigare för då har man svårt att ha den överblicken... och vad vi har gjort här är att vi har plockat in någon utifrån som har hjälpt oss att titta på hur har vi nu implementerat det här...

1. Ok.

ITL... och så att säga ...och det gör vi när vi känner att vi inte är säkra på att vi... att vi gör de besparingar som vi hade tänkt oss att vi skulle fåmen...

1. ...och då är det en I- konsult, systemvetare vad är det för någon ni kallar in?

ITL. Oft... ofta är det någon som är systemvetare men som kan det här ämnesområdet. Är det på fabriksidan så finns det företag som är duktiga eller så finns det några danska på logistik som är... och det finns några på produktidan vi har jobbat med som kan ...som kan gå in och se hur ser flöderna ut hur mer praktiskt

1. Snart specifik branschfarenhet, branschkompetens också?

ITL. Ja precis exakt ... och som går från fler... normalt är det kanske åtta eller kanske är fyra fem personer... fem sex personer... specialister inom ett snävt område.

1. *Ok*

ITL. Som går in... jag har ett sånt gäng som tittar på vår Supply Chain... sida och tittar jaha nu har vi fört det på det smarta sättet som vi skulle, om alla... har vi alla verktygen, använder vi de nu? Det är svårt för verksamheten själva att lyfta sig i håret ibland (skratt)

1. *Det kan jag tänka mig.*

ITL ...men så är det ju

2. *Ja, avslutande då, vad skulle ni vilja tillägga, nåt som vi har missat här?*

1. *Nu har du arenan är din.....*

ITL. Ja ja eh...jag kanske ska göra så att jag kanske kan köra ett litet presentation...

1. *Det får du gärna göra .*

ITL. *Hur vi organiserat osv.*

1. *Absolut !*

8 Referenser

- Alter, S. (2002). *Information Systems: The Foundation of E-business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Andersson, E., Grude, K. & Haug, T. (1995). *Målinriktad projektstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Anveskog, L., Nilsson, A. & Nord, I. (1984). *Verksamhetsutveckling, Att välja standardsystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2003). *Marketing – An Introduction*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Artman, H., Borgström, E. & Holmlid, S. (2001). *Beställar- och leverantörsinteraktion i systemutveckling (CID-149)*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Department of Numerical Analysis and Computer Science, <http://cid.nada.kth.se/pdf/CID-149.pdf>.
- Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. Finland: Studentlitteratur.
- Barua, A. & Mukhopadhyay, T. (2000). *Information Technology and Business Performance: Past, Present, and Future* In Zmud, editor, *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future... Through the Past*. Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources.
- Bjurman, P. (2003). *Beställarstöd – offentlig upphandling och avtal*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Brodén, A., Pettersson, A. & Önnemyr, P. (2004). *Systemvetare och applikationskonsulter -kompetenser vid egenutvecklade system och standardsystem*. (Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet: Institutionen för Informatik).
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Clark, C. & Heivert, J. (2000). *Lönsamma IT-investeringar – med funktionsupphandling*. Lund: Studentlitteratur.
- Das, A. & Narasimhan, R. (2000). Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 36:2, 17-28.
- Done, A., Frohlich, M., Narasimhan, R., & Voss, R. (2004). *Revisiting purchasing competence: equivalence across contexts and impact upon multiple performance measures*. Under Review: *Journal of Operations Management*, October 2004.
- Ellström, P-E. (2004). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB förlag.
- Euromethod Projekt (1996). *Euromethod Version 1*. <http://projekte.fast.de/Euromethod/>.

- Faes, W., Knight, L. & Matthyssens, P. (2001). Buyer profiles: an empirical investigation of changing organizational requirements. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7:3, 197-208.
- Falk, T., Olve, N-G. (1996). *IT som strategisk resurs: Företagsekonomiska perspektiv och ledningens ansvar*. Malmö: Liber-Hermods.
- Fitzgerald, B., Russo, N. & Stolterman, E. (2002). *Information Systems Development: Methods in Action*. London: MacGraw-Hill.
- Hullberg, A-M. (2003). *IT-upphandling i praktiken. Så här undviker du fallgroparna*. Lund: Studentlitteratur.
- Hökenhammar, P. (1996). *Beställarkompetens vid Datasystemutveckling*. (Licentiatavhandling, Stockholms Universitet)
- Hökenhammar, P. (2001). *Integrerad Beställningsprocess vid Datasystemutveckling*. (Avhandling för doktorsexamen, Stockholms Universitet).
- IEEE (1998). *Guide for Developing System Requirements Specifications*. IEEE Std 1233, 1998 Edition.
- Karlander, L. (2001). *Därför blir IT-projekt så dyra*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Keen, K. (2003). *Kompetens – vad är det?* Malmö: IDMANS förlag.
- Macheridis, N. (2001). *Projektspekter*. Lund: Studentlitteratur.
- Narasimhan, R., Jayaram, J. & Carter, J.R. (2001). An empirical examination of the underlying dimensions of purchasing competence. *Production and Operations Management*, 10:1, 1-15.
- Passer, M.W. & Smith, R.E. (2004). *Psychology: the science of mind and behaviour*. 2. ed., Boston, MA: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Riksrevisionsverket (1999). *IT-utveckling inom staten 1998 – en översikt över 231 större projekt*. Bromma: Bromma-Tryck.
- Thomsen, M. (2002). *Purchasing Competence – Questions about Purchasing Competence and Information Systems Development*.
<http://www.ida.his.se/ida/conf/PromoteIT2002/4B2Thomsen.pdf>.
- Torstensson, C., Roslund, S. (2003) *Beställarkompetens i Fokus – tolv kompetenser för en framgångsrik IT-outsourcing*. (Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet).
- van Weele, A.J., (2002) *Purchasing and supply chain management - analysis, planning and practice*. UK: Thomson Learning.