



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Institutionen för informatik

Systemutvecklingsmetoder, strategier och profil

**– en studie av Know IT på avdelningen Enterprise Content
Management i Malmö**

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i Informatik

Framlagd: Januari 2009

Författare: Jan Johansson
Rickard Rosenqvist

Istvan Szasz

Handledare: Umberto Fiaccadori

Examinator: Agneta Olerup
Erik Wallin

Abstract

Titel	Systemutvecklingsmetoder, strategier och profil – en studie av Know IT på avdelningen Enterprise Content Management i Malmö
Författare	Jan Johansson Rickard Rosenqvist Istvan Szasz
Utgivare	Institutionen för Informatik
Handledare	Umberto Fiaccadori
Examinator	Agneta Olerup Erik Wallin
Publiceringsår	2009
Uppsattstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	Systemutveckling, image, identitet, affärsstrategi, utvecklingsprocesser.

Abstract

Det finns i dagsläget mängder av formaliserade systemutvecklingsmetoder, men det finns även företag som väljer att arbeta mer fritt efter erfarenhet. En aspekt som vi finner intressant är hur användandet av metoder eller avsaknaden av desamma påverkar ett företag ur ett filperspektiv.

Vi undersöker hur Know IT ECM i Malmö arbetar vid utveckling av system, för att sedan jämföra detta med hur deras image, identitet och strategi ser ut för att urskönja vad som är bra respektive dåligt. För att göra denna analys har CMM- och SAMM-ramverken använts som stöd. Datasamlingen har mestadels bestått av intervjuer.

Undersökningen fann att Know IT har mycket som de gör bra, men samtidigt en del som de behöver arbeta vidare på. Exempel på en styrka är att de är bra på att planera sina projekt. Bland svagheter kunde vi hitta en avsaknad av standardisering avseende deras arbetssätt.

Utifrån nerbantade utvärderingsdokument från både CMM och SAMM, har vi kunnat se var Know IT befinner sig på de respektive skalorna, och vad de behöver arbeta vidare med för att nå högre nivåer.

Förord

Vi vill passa på att rikta ett särskilt tack till Know IT och alla personer där som tagit sig tid till våra intervjuer med bra och utförliga svar.

Dessutom vill vi rikta ett speciellt stort tack till Bengt Kristofferson, vår kontaktperson på Know IT, som hjälpt oss att dels få tillgång till den information vi behövt för att färdigställa denna uppsats och dels förmedla kontakten till de övriga personer vi har intervjuat. Det personliga engagemang och intresse som han har visat har hjälpt oss mycket i vårt arbete.

Jan Johansson, Rickard Rosenqvist, Istvan Szasz

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Problemställning och bakgrund.....	2
1.2 Frågeställningar.....	4
1.3 Undersökningens mål och syfte.....	4
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Strategi.....	5
1.6 Begreppsdefinitioner och förkortningar	7
1.7 Särskilda kommentarer kring uppsatsen.....	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Affärsstrategi och styrning i organisationer.....	8
2.1.1 Strategi.....	8
2.1.2 Strategi – en fråga om konkurrensfördelar.....	9
2.1.3 Styrning och organisationsstruktur	10
2.2 Organisation – identitet, image och kultur	11
2.2.1 Organisationsidentitet	12
2.2.2 Organisationsimage	12
2.2.3 Förhållande mellan identitet och image.....	13
2.2.4 Kultur i organisationer	15
2.3 Ramverk för utvärdering – Capability Maturity Model (CMM).....	15
2.3.1 Bakgrund	15
2.3.2 Vad är CMM?.....	15
2.3.3 Vad menas med mognad i systemutvecklingsorganisationer?.....	16
2.3.4 CMM:s fem mognadsnivåer	16
2.3.5 Processutveckling med CMM.....	18
2.3.6 Kritik mot CMM.....	19
2.4 Ramverk för utvärdering – Strategic Alignment Maturity Model (SAMM).....	19
2.4.1 Bakgrund till val av kompletterande ramverk.....	19
2.4.2 Beskrivning av Strategic Alignment Maturity Model (SAMM).....	20
2.4.3 Sex typer av Alignment-kriterier	21
2.4.4 Tillämpning – Strategic Alignment Maturity sett ur ett processperspektiv.....	22
2.5 Sammanställning av den teoretiska referensramen.....	23
3. Metod	25
3.1 Strategi.....	25
3.2 Kriterier vid val av företag.....	26
3.2.1 Inledande kontakt med företaget	27
3.3 Urvalskritik.....	28
3.3.1 Metod vid intervjuer	28
3.3.2 Informanter	28
3.3.3 Företaget	29
3.4 Intervjuer – inledande sammanställning.....	30

3.5 Intervju kring image och identitet.....	31
3.5.1 Mål med intervjun.....	31
3.5.2 Genomförande och bearbetning av intervjun.....	32
3.6 Intervjuer kring utvecklingsmetodik och arbetsprocesser.....	32
3.6.1 Mål med intervjuerna.....	32
3.6.2 Genomförande och bearbetning av intervjuerna.....	33
3.7 Intervjuer kring Strategic Alignment Maturity Model (SAMM).....	34
3.7.1 Mål med intervjuerna.....	34
3.7.2 Genomförande och bearbetning av intervjuerna.....	34
3.8 Kontaktperson på företaget.....	35
3.9 Kompletterande information och övriga källor.....	35
3.10 Metodetik.....	35
4. Presentation av studieobjekt.....	36
4.1 Allmänt om Know IT-koncernen.....	36
4.2 Know IT ECM:s Malmöavdelning.....	37
4.3 Metoder som används på Know IT ECM.....	38
5. Sammanställning av empiri.....	40
5.1 Identitet och image – närhet, kunskap och engagemang inom Know IT.....	40
5.2 Uttalade strategier inom Know IT.....	41
5.2.1 Bedriva verksamhet i kundens geografiska närhet.....	41
5.2.2 Skapa förutsättningar för ett starkt entreprenörskap.....	42
5.2.3 Fortsätta värna deras oberoende.....	42
5.2.4 Ta långsiktigt ansvar för de IT-lösningar de utvecklar.....	42
5.2.5 Växa i Norden som är deras primära marknad.....	43
5.2.6 Växa genom rekrytering och förvärv.....	43
5.3 Hur Know IT arbetar.....	43
5.3.1 Ett typiskt projekt.....	43
5.3.2 Know IT:s synpunkter på sitt arbetssätt.....	46
6. Analys och diskussion.....	48
6.1 Utgångspunkt i Capability Maturity Model.....	48
6.1.1 Software Project Planning och Software Project Tracking and Oversight....	48
6.1.2 Software Subcontract Management.....	50
6.1.3 Software Configuration Management.....	50
6.1.4 Requirements Management.....	50
6.1.5 Software Quality Assurance.....	51
6.1.6 Slutlig sammanfattad bedömning kring hur Know IT uppfyller målen för andra mognadsnivån.....	51
6.1.7 Bedömning av vad som krävs för att Know IT ska förbättra sina processer till en högre mognadsnivå.....	52
6.2 Utgångspunkt i Strategic Alignment Maturity Model.....	52
6.2.1 Communication.....	53
6.2.2 Competence.....	53

6.2.3 Governance	54
6.2.4 Partnership	54
6.2.5 Scope & Architecture	55
6.2.6 Skill	55
6.2.7 Slutlig sammanfattad bedömning av SAMM-analysen	56
6.3 Know IT:s image och identitet	56
6.4 Know IT:s struktur, styrning och kultur	58
6.5 Know IT:s arbetssätt	60
6.6 Förhållande mellan image/identitet och arbetssätt och strategi	61
6.7 Styrkor respektive svagheter	62
7. Slutsatser	65
7.1 Nyckelslutsatser	65
7.2 Kunskapsbidrag	66
Bilagor	67
B1 Presentationsbrev	67
B2 Capability Maturity Model: The Key Process Areas	69
B3 Strategic Alignment Maturity Model	71
B4 Intervju Image och identitet	76
B5 Intervju Utvecklingsmetodik och arbetsprocesser	78
B5.1 Intervju Anna Hyberg	78
B5.2 Intervju Erik Henningsson	81
B5.3 Mailintervju med anonym konsult/utvecklare	84
B6 Intervju Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)	88
B6.1 Intervju Bengt Kristofferson	88
B6.2 Intervju Anna Hyberg	90
B7 Know IT presentationsmaterial	93
Referenser	99

Figurförteckning

Figur 1.1 Översikt över tillvägagångssätt	5
Figur 2.1 Process model of Identity-Image interdependence (Gioia et al., 2000)	14
Figur 2.2 CMM:s fem mognadsnivåer (Paulk et al., 1993)	16
Figur 2.3 CMM-strukturen (Paulk et al., 1993)	18
Figur 2.4 Sammanfattning av Strategic Alignment Maturity Model (Luftman, 2000)	21
Figur 2.5 Sammanställning av de teoretiska utgångspunkterna	26

Tabellförteckning

Tabell 3.1 Sammanställning av intervjutyper	32
Tabell 3.2 Sammanställning över intervjupersoner	33
Tabell 4.1 Huvudsakliga kompetensområden hos Know IT ECM (Start - Know IT AB)	40

1. Inledning

I dagens samhälle finns det ett överflöd av informationssystem. Dessa system görs möjliga av utnyttjandet av informationsteknologin och utvecklas till nästintill oändligt antal syften. (Fitzgerald et al., 2002) En viktig aspekt, som ofta tas för given men ändå inte alltid är uttalad, är att alla dessa system måste utvecklas och underhållas och tas ansvar för av någon eller några personer. Ett vanligt sätt vid utveckling är att använda sig av systemutvecklingsmetoder. Men vad är en systemutvecklingsmetod, och vad är ett informationssystem? För att besvara dessa frågor tittar vi närmare på två vedertagna definitioner på begreppen.

Fitzgerald et al. (2002, sid. 4) refererar till Buckingham et al. (1987) som definierar informationssystem som:

“A system which assembles, stores, processes and delivers information relevant to an organisation (or to society), in such way that the information is accessible and useful to those who wish to use it, including managers, staff, clients and citizens. An information system is a human activity (social) system which may or may not involve the use of computer systems”.

Vidare definierar Fitzgerald et al. (2002, sid. 5) systemutvecklingsmetod som:

“... a coherent and systematic approach, based on a particular philosophy of systems development, which will guide developers on what steps to take, how these steps should be performed and why these steps are important in the development of an information system.”

En typisk systemutvecklingsmetod innehåller allt från givna faser till specifika arbetsmoment att arbeta utifrån. Den typ av systemutvecklingsmetod som bygger på klara riktlinjer med arbetsmoment tydligt beskrivna och som är utvecklade av antingen vetenskapsmän eller praktiker kallar Fitzgerald et al. (2002) för *formalized methods*, eller översatt: formaliserade metoder. Formaliserade metoder som ofta anges som exempel är Rational Unified Process (RUP), SCRUM, och Rapid Application Development (RAD) (Fitzgerald et al., 2002).

De skilda meningarna kring systemutvecklingsmetoder omfattar bland annat om huruvida formaliserade metoder är användbara eller inte. Det positiva som formaliserade metoder tillför är att det ofta ger trygghet i arbetet. Då en formaliserad metod är tillverkad och testad av personer tidigare kan man luta sig mot den med vetskapen att den bevisligen fungerar. Vidare nämns ofta att en formaliserad metod strukturerar upp arbetet, eftersom det finns tydliga planer att arbeta efter och följa, vilket även underlättar projektstyrningen. (Fitzgerald et al., 2002)

De å andra sidan negativa aspekterna är till exempel att utvecklarnas fokus skiftar från att lösa kundens problem på bästa tänkbara sätt, till att följa metoden så bra som möjligt. Dessutom är det lätt att tro att en metod, för att den har fungerat i ett projekt, är universell och kan användas överallt, vilket sällan är fallet. (Fitzgerald et al., 2002)

Vilka faktorer som är avgörande för hur systemutvecklingsmetoder används i praktiken och i hur pass stor grad man följer formaliserade systemutvecklingsmetoder har försökts undersökas av flera parter, bland annat av Fitzgerald et al. (2002) som presenterar en teori som ämnar förklara

vilka faktorer som styr hur metoder används i praktiken. Arbetar man inte utefter en formaliserad metod utan följer en egen plan eller struktur så har man skapat något som Fitzgerald et al. (2002) kallar för *method-in-action*: en modell som beskriver de olika faktorer som styr metodval och användning. Det innebär att man inte följer någon tillverkad eller formaliserad metod rakt av, utan att man tar de delar man anser är lämpliga från exempelvis bland annat formaliserade metoder och utformar ett arbetssätt som passar en själv som systemutvecklingsföretag och det aktuella projektet bäst. De undersökningar som Fitzgerald et al. (2002) gjort tyder på att medel erfarna systemutvecklare är de som använder sig av *method-in-action* mest, medan de mest och minst erfarna i större utsträckning använder sig av formaliserade metoder.

Som studenter på det systemvetenskapliga kandidatprogrammet har vi studerat systemutveckling och systemutvecklingsmetoder i flertalet kurser och fått en inblick i vad det innebär att arbeta i systemutvecklingsprojekt och många teorier kring detta. Men det är också den enda inriktningen vi har fått inom ämnet systemutvecklingsmetodik, trivialt beskrivet: vad systemutveckling är och hur det kan gå till under utveckling av informationssystem.

Hur en viss metod påverkar företagen, både kundföretaget och systemutvecklingsorganisationen, och hur utvecklarna eller projektet i sig påverkas av valet och användningen av systemutvecklingsmetoder är något som vi inte fått någon större insikt i. I denna uppsats behandlar vi hur systemutvecklingsorganisationen i sig självt påverkas av valet och användningen av systemutvecklingsmetoder. Genom att fokusera på hur användningen och valet av systemutvecklingsmetoder förhåller sig till faktorer såsom affärsstrategi, image och identitet inom utvecklingsföretaget vill vi ge en djupare förståelse kring systemutvecklingsmetodik.

Det intressanta ur vårt perspektiv är att finna kopplingen mellan företagets utvecklingsmetoder och arbetsprocesser respektive deras image, identitet och affärsstrategi – för att sedan dra slutsatser utifrån det för att ge en större förståelse av hur IT hänger samman med resten av organisationen.

1.1 Problemställning och bakgrund

Systemutvecklingsmetoder är ett väldigt vitt begrepp som spänner brett över ämnet systemutveckling. Metoder kan ofta ses som kärnan i utveckling av informationssystem. Vi tycker att systemutvecklingsmetoder är en intressant utgångspunkt som är väldigt relevant inom arbetet med systemutveckling, och att se ett arbetssätt eller en metod ur ett bredare företagsperspektiv och inte enbart ur tekniska och projektpraktiska perspektiv är något som vi tror ger en ökad förståelse för de bakomliggande faktorer som finns vid val och användning av specifika metoder.

Frågor som vad det innebär för ett företag att arbeta med en viss metod rent identitets- och imagemässigt verkade intressanta för oss att undersöka, liksom hur väl metoden stämmer överens med den genomgående affärsstrategi som finns inom företaget. Det är också intressant att ta reda på om detta är faktorer som företagen över huvud taget tänker på när de väljer metod, eller vad de framhåller som de viktigaste aspekterna vid metodval. Är företagen medvetna om hur valet av metod påverkar deras organisation?

Några av dessa frågor kommer att fungera som utgångspunkt i den studie vi kommer att genomföra. Studien kommer att omfatta ett systemutvecklingsföretag och de systemutvecklingsmetoder och de arbetsprocesser de använder vid utveckling av informationssystem och sätta dessa i perspektiv till de begrepp vi valt att fokusera på: affärsstrategi, image och identitetsaspekter.

Affärsstrategi definieras enligt Oliver (2001, sid.7) som:

“Strategy is understanding an industry structure and dynamics, determining the organization's relative position in that industry, and taking action to either change the industry's structure or the organization's position to improve organizational results”

Gioia et al. (2000) skriver att ett företags identitet vanligtvis benämns som kärnan och det unika med företagets specifika karaktär. Vidare skriver de att identitet är organisationens medlemmars gemensamma förståelse över det unika innehållet i organisationen och det som särskiljer dem från andra organisationer.

Gioia et al. (2000) refererar till Dutton och Dukerich (1991) som definierar organisationsimage som det sättet organisationens medlemmar tror att utomstående ser på organisationen. Den definitionen döptes senare om till *construed external image*. Whetten et al. (1992, enligt Gioia et al., 2000) menar att image är det sättet som organisationsledningen vill att utomstående ska se på organisationen, och kallar det för *projected image*.

Skulle företaget, som kommer att användas till vår undersökning, inte ha haft någon djupare analys inom området innebär denna typ av studie ett positivt initiativ för dem, att några utomstående oberoende personer vill undersöka kopplingen mellan dessa begrepp och hur situationen ser ut på just deras företag. Förhoppningen är att detta kan leda till bra och nyttiga insikter på företaget som kan vara värdefulla för dem vid fortsatt vidareutveckling och förbättring av de systemutvecklingsmetoder och arbetsprocesser som finns internt vid utveckling av informationssystem. Att samtidigt undersöka detta utifrån det senaste och mest aktuella, liksom redan vedertagna modeller och teorier, inom den forskning som bedrivs inom området ger studien extra stort värde.

Anledningen till att vi väljer att undersöka enbart ett företag är för att en utvärdering som görs utifrån Capability Maturity Model (CMM) (Paulk et al., 1993) och Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) (Luftman et al., 2004), ger möjligheter att gå in djupare och skapa ett kunskapsbidrag av högre värde för organisationen i sig som undersökningen görs på, med de mål som finns att förbättra just det företagets processer. Det är dock värt att notera att fullständiga analyser eller utvärderingar utifrån CMM och SAMM kräver mycket kunskap om ramverken, men framför allt mycket tid ute på det företag analysen utförs på för att verkligen kunna dra relevanta slutsatser. Därav kan vår kommande CMM och SAMM-analys inte ses som fullständig utan vi utgår enbart från de principer och tankar som ramverken innebär. Dessutom använder vi i CMM analysen en betydligt nerkortad mallista som utgångspunkt, istället för den officiella (se bilaga B2).

Vår ansats till denna uppsats är att först hitta *ett* lämpligt företag att genomföra intervjuer och övrig datainsamling hos, för att sedan undersöka deras marknadsmässiga mål och strategier samt deras arbetsmetoder för att kunna dra slutsatser om vad som är bra respektive dåligt med deras arbetssätt, och utifrån det generera förbättringsförslag. Vi hade kunnat genomföra undersökningen på flera företag för att sedan jämföra resultaten, men då hade uppsatsens syfte och frågeställningar varit annorlunda.

Utifrån vår kännedom inom branschen har vi tittat på vilka företag som kan anses vara intressanta att göra en studie av denna typ på. Vårt mål har varit att hitta ett företag som är lämpligt avseende storlek och inriktning, och som även är intressant ur vår synvinkel, både gällande framtida arbetsmöjligheter och gällande det kunskapsbidrag det medför att utföra en sådan undersökning på företaget. Ett för litet företag ger inte samma möjligheter att tillhandahålla de empiriska data som krävs för att genomföra en tillräckligt omfattande studie. Dessutom tror vi

inte att aspekterna kring image och affärsstrategi blir lika framträdande i en mindre organisation och det finns troligen inte heller lika omfattande strävan kring att förbättra sina arbetsprocesser ur ett större perspektiv. Aspekter som ledning och styrning i anknytning till systemutvecklingen blir av mer betydande karaktär i en större organisation då man kan anlägga fler perspektiv. Katz & Kahn (1979) presenterar exempelvis tre mönster kring organisatoriskt ledarskap, vilket ger ledarskapsaspekten ytterligare perspektiv och en anledning till att överväga huruvida en större organisation är mer intressant att studera. Detta gäller flera typer av produktutveckling och Meemong L & Weidner, R.J. (2008) skriver att två stora utmaningar vid utveckling är dels hur man ska skapa en delad målbild och vision mellan alla projektmedlemmar och team. Den andra utmaning de nämner är hur man ska bevara och utveckla denna vision och målbild genom hela projektet, från den inledande fasen till den avslutande fasen.

Å andra sidan skulle en undersökning på ett för stort företag bland annat leda till att studien skulle bli alldeles för omfattande, dels på grund av att ett lokalkontor nödvändigtvis inte har samma befogenhet och möjlighet till påverkan på faktorer såsom image och företagsidentitet.

1.2 Frågeställningar

Utifrån den problemställning som presenterats ovan har vi valt att lägga fram följande frågeställningar som denna uppsats ämnar besvara med utgångspunkt från den teoretiska referensramen som i grund består av Capability Maturity Model (CMM) och Strategic Alignment Maturity Model (SAMM). Begreppet profil används nedan som ett samlingsbegrepp för affärsstrategi, image och identitet:

- Vilka brister kan vi hitta i företagets systemutvecklingsmetoder som motverkar företagets profil?
- Vilka styrkor finns i deras systemutvecklingsmetoder, som påverkar företagets utveckling på ett sätt som främjar deras profil?

Övergripande frågor som avses behandlas men som inte är fokus för uppsatsen:

- Vilken kompetensbild, eller effekter i marknadsföringen, vill företaget ge omvärlden?
- Vilken övergripande affärsstrategi har det valda företaget?
- Vad i företagets systemutvecklingsmetoder gör eller representerar att företaget når fram till, och överträffar, det som gör det specifika företaget unikt?

1.3 Undersökningens mål och syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att undersöka ett företags systemutvecklingsmetoder och ställa dessa mot deras marknadsmässiga affärsstrategi, image och identitet för att utvärdera vad som är bra respektive dåligt med nuvarande arbetsmetoder. Tanken är att urskilja det som främjar deras image och identitet och det som eventuellt motverkar denna. Vår ambition är också att ställa resultatet av systemutvecklingsmetodikens avseende image och identitet mot affärsstrategi.

Vidare är syftet även att skapa ett värde för företaget genom att gå vidare och ge förslag på vad som hade kunnat göras annorlunda och bättre för att matcha företagets strategi, image och identitet på ett bättre sätt.

Ett sidoliggande syfte finns i att ge företaget ett kunskapsbidrag i form av den kunskap studien skapar. Genom att påvisa att det är en framgångsfaktor att det finns en stark koppling mellan identitet, affärsstrategi och vald utvecklingsmetod inom företaget, vilket bland annat Luftman et al. (2004) delvis hävdar, ämnar denna uppsats att utvärdera den nuvarande situationen och den

systemutvecklingsmetodik som används, för att urskönja de styrkor och brister som finns och därmed lämna förbättringsförslag kring hur man bör utforma systemutvecklingsmetodiken.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart undersöka ett företag, eftersom undersökningens natur inte är av den typen som är till för att jämföras med andra liknande undersökningar utan enbart utgår från att utvärdera läget på ett specifikt företag. Det handlar således enbart om ett företags strategi, image och identitet respektive arbetsmetod, eller arbetsmetoder.

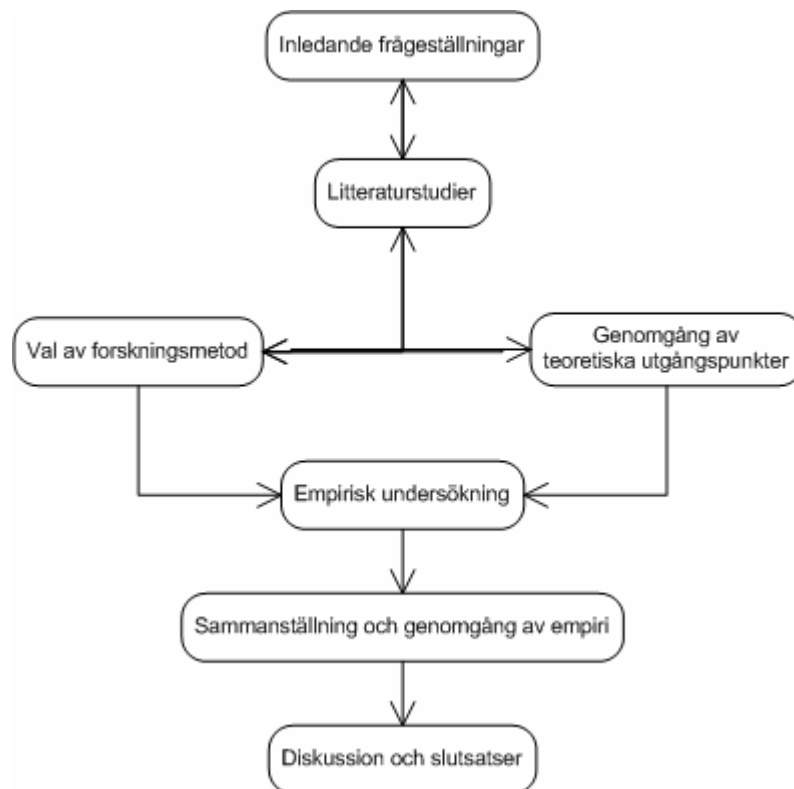
Det kommer även göras en avgränsning gällande systemutvecklingsmetoder. Enbart den metod, eller de metoder, som företaget använder kommer att utvärderas. Utgångspunkten i metodutvärderingen kommer att vara det teoretiska ramverket som byggs upp utifrån Capability Maturity Model (CMM) och Strategic Alignment Maturity Model (SAMM).

Eftersom inriktningen och tyngdpunkten i denna rapport ligger kring systemutvecklingsmetoder, image, identitet, kultur och strategi görs därmed en automatisk avgränsning gällande övriga faktorer som påverkar ett företag.

Avgränsningar gällande den teoretiska referensramen följer av ovanstående avgränsning och motiv till våra val tas upp i kapitlet för teori (Kapitel 2: Teoretisk referensram)

1.5 Strategi

Vi har valt att följa en klassisk forskningsmetodik, det vill säga genom att inleda arbetet med någon form av förstudie, för att sedan gå vidare med själva undersökningen och slutligen analysera och diskutera resultatet för att kunna presentera en slutsats. Figuren nedan visar vår arbetsprocess stegvis.



Figur 1.1 Översikt över tillvägagångssätt

Arbetet inleddes med att utifrån vårt intresseområde formulera några huvudsakliga forskningsfrågor. Vi utgick från vårt problemområde och försökte inrikta oss på ett område som vi tyckte var intressant och som det inte fanns så mycket skrivet om, som vi hade sett.

Därefter fortsatte arbetet med att börja leta efter relevant litteratur utöver det vi redan tagit del av för att bygga upp en lämplig teoretisk referensram att bygga vår undersökning kring. Arbetet med att finna lämplig litteratur har därefter fortlöpt parallellt med det övriga arbetet för att vidare understödja de resultat undersökningen lett fram till.

Undersökningens karaktär var av sådan typ att vi tyckte att intervjuer var den metod som passade bäst. Vid intervjuer är det lätt för både informanter och frågeställare att utveckla frågor och svar, för att på så sätt ge en bra helhetsbild av det man diskuterar (Jacobsen, 2002). Ytterligare data samlades in via det material som företaget försåg oss med, som till exempel presentationsmaterial och webbsidor.

Intervjuerna bestod i huvudsak av tre olika typer. Den första typen var en intervju med en person med en ledande befattning inom företaget som gjordes med inriktning mot image och identitet. Målet med denna intervju var att samla in information om just företagets image, identitet och strategier, och skapa en bild av företaget, som sedan ska ligga till grund för de kommande intervjuerna med systemvetare respektive projektledare, samt att dessutom agera som en referens som de andra undersökningarna utvärderas mot. Med denna helhetsbild skapades en viktig utgångspunkt och en djupare förståelse av hur företagets arbetsmetoder och processer var utformade i enlighet med den image och identitet som karaktäriserar företaget, vilket den andra typen av intervjuer ämnar besvara.

Den andra typen av intervjuer använde systemvetare och projektledare som informanter. Målet med dessa intervjuer var att ge oss en heltäckande bild av de metoder som företaget använder sig av i sina utvecklingsprocesser, för att sedan kunna knyta an det till den helhetsbild som skapades kring image och identitetsintervjun.

Slutligen tog den tredje intervjutypen avstamp i ramverket Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) för att besvara frågor som är knutna till denna modell. Målet med denna typ av intervju var att ge en än djupare bild av företagets interna processer och mognadsnivå och angränsade också till vårt andra ramverk i utvärderingen: Capability Maturity Model (CMM).

Den helhetsbild som ges utifrån den empiriska datainsamlingen, i synnerhet intervjuerna, analyserades och sammanställdes i form av intervjusammanfattningar (se bilaga B4 – B6). Det empiriska materialet diskuterades sedan för att kunna dra de slutsatser som studien avsåg att besvara.

Det gjordes dels en presentation av studieobjektet och sedan en sammanställning av undersökningen för att beskriva huvudlinjerna från den empiriska datainsamlingen.

Därefter analyserades resultatet med koppling till våra forskningsfrågor och vårt syfte. Till vår hjälp utgick vi från ramverken CMM och SAMM (se 1.6 Begreppsdefinitioner och förkortningar). Dessutom gjordes analyser utifrån den övriga teorin i referensramen och dess begrepp för att slutligen kunna presentera ett resultat av analyserna sammanställt i vår slutsats.

1.6 Begreppsdefinitioner och förkortningar

Följande begrepp är centrala för eller återkommande i denna uppsats och därför har vi valt att specificera dem kort i detta avsnitt för att ge en tydligare bild av hur vi väljer att se på dem och på så sätt ge en tydligare bild av hur man ska tolka dem, samt våra slutsatser kring dem.

Affärsstrategi – “Strategy is understanding an industry structure and dynamics, determining the organization's relative position in that industry, and taking action to either change the industry's structure or the organization's position to improve organizational results.” (Oliver, 2001, sid.7)

CMM - Capability Maturity Model – Ett ramverk som har sin utgångspunkt i processmognad (se kap. 2.3)

ECM – Enterprise Content Management – Know IT:s avdelning i Malmö där undersökningen gjordes.

Identitet – ”En organisations medlemmars kollektiva förståelse av de delar som anses vara centrala och relativt fasta, och som särskiljer organisationen från andra organisationer.” (Albert & Whetten, 1985, enligt Gioia et al., 2000, sid.64)

Image – Det finns flera olika definitioner på företagsimage, varav en lyder: det sätt som medlemmarna i en organisation tror att utomstående ser på organisationen (Dutton & Dukerich, 1991, enligt Gioia et al., 2000)

PEJL – Ett projektstyrningsverktyg (se kap. 4.3.1)

RUP – Rational Unified Process – En stor och känd systemutvecklingsmetod (se kap. 4.3.2)

SAMM - Strategic Alignment Maturity Model – Ett utvärderingsramverk med utgångspunkt i att jämföra ett företags affärsstrategi med dess IT (se kap. 2.2).

SCRUM – En systemutvecklingsmetod som bygger på korta cykler med små delleveranser i slutet på varje cykel.

Systemutvecklingsmetod – Ett arbetssätt eller metod som är specifikt framtagen för utveckling av IT-system.

1.7 Särskilda kommentarer kring uppsatsen

Know IT Enterprise Content Management i Malmö, där undersökningen har gjorts, har medgivit att resultatet från denna studie får publiceras. All empirisk data som återfinns i denna uppsats och dess bilagor är godkänd av företaget och intervjupersonerna i fråga. Dock reserverar vi oss för eventuella mindre feltolkningar och felaktigheter i återgivningen av företaget under analysen. En av intervjupersonerna har valt att vara anonym och namnet nämns därför inte i uppsatsen.

2. Teoretisk referensram

Följande kapitel presenterar den teoretiska referensram vi valt att utgå från i vår undersökning. Dels presenterar vi nedan två ramverk som fungerar som utgångspunkt: Capability Maturity Model (CMM) och Strategic Alignment Maturity Model (SAMM). Gemensamt för dessa är att båda syftar till att ta reda på hur ett systemutvecklingsföretags processer ser ut, för att bedöma på vilken mognadsnivå företaget befinner sig och slutligen använda detta för att vidareutveckla sig själva för att lyfta sig till en högre nivå. Då vi ämnar titta på just företagets arbetsätt, metoder och processer lämpar sig dessa verktyg bra för att visa var vårt forskningsobjekt behöver förbättra sig och var deras styrkor finns.

Detta ger även en bra utgångspunkt för den vidare undersökningen kring begreppen strategi, image och identitet som vi ska ställa detta i relation till. De huvudlinjer som dessa begrepp innefattar presenteras även i detta avsnitt.

2.1 Affärsstrategi och styrning i organisationer

Alvesson & Sveningsson (2007) skriver att strategi handlar om att sätta upp långsiktiga mål och att beskriva hur man ska uppnå dessa mål. Kortfattat kan man säga att strategi är som en plan för framtiden. För att ge denna studie bättre teoribakgrund att stå på vid utvärderingen av företaget presenteras nedan vad som innefattas i begreppet affärsstrategi. Därefter ges en kortare presentation kring styrning och struktur i organisationer med syfte att bättre förstå hur organisationer tänker och är uppbyggda – och därmed vad som ligger till grund för att processerna inom företaget i denna studie ser ut på ett visst sätt.

2.1.1 Strategi

När man behandlar ämnet strategi så lägger man ofta vikt vid fyra olika delar. Dessa är (1) vilka marknadsmöjligheter som finns, (2) vilka resurser och kompetenser som finns inom företaget, (3) vilka värderingar och förhoppningar ledningen har och slutligen (4) vilka förpliktelser man har gentemot samhället. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

För att ta fram en strategi skriver Alvesson & Sveningsson (2007) att man analyserar de resurser och kompetenser som finns inom företaget och sedan försöker matcha dessa mot de marknadsmöjligheter som finns.

Ett av de mest kända verktygen för att ta fram en strategi är en så kallad SWOT-analys. Denna belyser organisationens styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Med möjligheter menas bland annat hur marknaden ser ut och hot handlar främst om konkurrensen på marknaden. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

Den plan man kommer fram till, strategin, ska vara grundstommen för hur företaget ser på produkt- och marknadsomfattning men även hur företaget anser att tillväxten som kan tänkas finnas ser ut. Det vill säga om det beräknas finnas någon möjlighet, eller risk beroende på hur man ser det, att det kommer ske en förnyelse av de produkter man arbetar med eller om

marknaden kommer förändras. Strategin är även styrande för den samverkan man beräknas ha med andra aktörer och ska även belysa de konkurrensfördelar företaget anser sig inneha. Detta beskriver Alvesson & Sveningsson (2007) som de centrala elementen inom strategibegreppet. Enligt dem så belyser de fyra ovan nämnda delarna att strategi går ut på att noggrant planera samordning mellan både externa och interna förhållanden. Vidare hävdar de att strategi även kan belysa den skillnad som finns mellan själva formuleringen av planerna och hur dessa planer ska genomföras rent praktiskt.

Alvesson & Sveningsson (2007) menar också att om man analyserar en organisations strategi så kan man skapa sig en uppfattning om vad det är för typ av organisation och vad det är de vill uppnå. Strategin beskriver med andra ord dels företaget i sig men även vilka mål som finns och hur man ska uppnå dessa mål.

2.1.2 Strategi – en fråga om konkurrensfördelar

Strategin kan även vara mer inriktad på det som gör företaget unikt. Enligt Alvesson & Sveningsson (2007) så lyfts denna typ av strategi fram främst genom det resonemang att det just är det unika som företaget besitter som skapar en konkurrensfördel för företaget och att det unika består i de kompetenser som företaget innehar. Detta talar för att det är en fördel att framhäva det unika inom företaget för att på så sätt skilja sig från de konkurrenter som finns. Senare kommer vi även att behandla image och identitet som angränsar till detta resonemang och just belyser det unika inom en organisation.

Vidare beskriver Alvesson & Sveningsson (2007) att en strategi baserad på branschförutsättningar bör ses som en risk, detta på grund av den snabba förnyelsen av teknologi och att kundernas omvärld kan förändras. De hävdar att det är säkrare att bygga sin strategi runt det unika inom företaget och att föra fram det man själv är bra på. Med detta menar de att man bör bygga sin strategi runt de resurser som finns inom företaget istället för att titta sig blind på hur branschen ser ut eftersom den snabbt kan komma att förändras.

Alvesson & Sveningsson (2007) skriver vidare att det enligt detta synsätt på strategi är viktigare att ha ett starkt varumärke, äga bra produktionsutrustning och att man har tillgång till bra möjligheter för att få ut sina produkter på marknaden än att befinna sig i en specifik bransch. Vidare anser de också att ett företag har konkurrensfördelar om de resurser de besitter är värdefulla, sällsynta, svåra att imitera och organiserade. Med värdefulla menar de på vilket sätt resurserna bidrar till att skapa ett kundvärde och med sällsynta menas hur pass ovanlig resursen är bland konkurrenter. Hur svårt något är att imitera kan ses som en konkurrensfördel eftersom det är något unikt för företaget och för att det kan bli kostsamt för konkurrenter att försöka kopiera. Hur organiserade resurserna är handlar om hur pass väl företaget utnyttjar de resurser som finns.

Alvesson & Sveningsson (2007) refererar till Hamel & Prahalad (1990) som använde sig av begreppet kärnkompetens för att beskriva det unika inom ett företag. Det handlar ofta inte om en enskild resurs, eller kompetens, inom företaget som skapar en konkurrensfördel utan för det mesta rör det sig om flera olika resurser som tillsammans skapar det unika, och då även konkurrensfördelen, inom företaget.

Porter (1996) anser att företag måste vara flexibla för att snabbt kunna reagera på förändringar både hos konkurrenter och hos marknaden i sig. Han menar bland annat att detta innebär att man som organisation hela tiden måste utveckla sina kärnkompetenser och verkligen ta hand om de kärnkompetenser man har; dessa kompetenser är det som skapar konkurrensfördelar för företaget.

Vidare skriver Porter (1996) att det inte går att rikta in sig på ett marknadssegment eller att försöka ha en viss position inom en bransch längre, eftersom marknaden eller branschen snabbt kan skifta och för att konkurrensen inom branschen är så pass hög. Detta, menar han, innebär att den konkurrensfördel man har inom branschen snabbt kan försvinna.

Enligt Porter (1996) krävs det att ett företag skiljer sig åt från konkurrenterna och att det kan ta vara på det unika inom företaget. Detta kan dels röra sig om att skapa ett större värde för kunderna eller att skapa en bra produkt som kan konkurrera på marknaden till en lägre tillverkningskostnad. Om företaget lyckas skapa ett större värde för kunderna så kan de ta ut ett högre pris och på så sätt göra en vinst. (Porter, 1996)

Skillnaderna mellan företag rörande kostnad och pris grundar sig i det sätt de olika företagen skapar, producerar, säljer och levererar sina produkter eller tjänster. Han skriver vidare att dessa aktiviteter står för kostnaderna och att hur företaget utför dessa aktiviteter avgör en del av hur stor vinst de kommer att göra. Dessa aktiviteter kan sägas vara grunden när det gäller att skaffa sig en konkurrensfördel. (Porter, 1996)

Enligt Porter (1996) handlar strategi som konkurrensfördel om att vara annorlunda, att på något sätt vara unik. Han belyser även att en strategi ska beskriva hur man ska sticka ut från konkurrenter och vilka aktiviteter som krävs för detta. Gör man inte detta riskerar man att strategin mer liknar en slogan som i sig bli rätt så intetsägande.

2.1.3 Styrning och organisationsstruktur

Inom organisationsteorin är styrning en viktig bit som också angränsar till processer inom företag som denna studie i huvudsak utgår från. Det finns flera typer av styrning som syftar till att angripa problem på olika sätt. På liknande sätt är det också viktigt att skapa sig en bild av hur organisationsstrukturen ser ut för att skapa sig en bättre förståelse för organisationen och de processer som finns inom den. Därför beskrivs nedan även kort de olika typer av organisationsstrukturer som Mintzberg (1980) presenterar.

Styrning

Alvesson & Sveningsson (2007) nämner tre olika typer av styrning. Dessa tre är beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning.

Beteendestyrning: Denna typ av styrning går ut på att chefen för organisationen styr arbetet genom att hela tiden ha koll på arbetarna. Detta görs genom att chefen skapar och övervakar den metod som arbetet utförs på. För att detta ska fungera så görs arbetsuppgifterna väldigt enkla och de ska helst endast kunna utföras på ett sätt. För arbetaren innebär detta att de inte behöver fundera över hur uppgiften ska lösas utan det ska ske automatiskt.

Resultatstyrning: Fokus i denna typ av styrning ligger på de ekonomiska aspekterna. Det innebär att resultatet som verksamheten ska uppnå är det centrala. Vilken metod man använder för att nå dessa mål är inte lika viktig som i beteendestyrning. Så länge målen uppnås så bryr sig inte chefen så mycket om hur arbetet har gått till. Vanligt i denna form av styrning är att ansvaret flyttas från chefen till den anställde, detta eftersom den anställde förväntas kunna presentera ett resultat utan inblandning från chefen.

Normativ styrning: Här riktar man sig mot de anställdas förståelse, tankar, föreställningar, tolkningar och uppfattningar. För att detta ska fungera gäller det att få de anställda att fungera som en enhet

och att få dem att arbeta på det sätt som verksamheten vill. Viktigt i denna form av styrning är att redan vid anställningen av ny personal avgöra om den man anställer, utöver de kunskapskrav som ställs, innehar ambitioner, värderingar och mål som kan identifieras med organisationens kultur.

Organisationsstruktur

Mintzberg (1980) skriver att organisationsstruktur handlar om hur arbetsfördelningen och auktoritetshierarkin ser ut inom en organisation. Han nämner fem former av organisationer:

Den enkla strukturen: All formell makt innehas av den verkställande direktören i denna typ av struktur, vilket innebär att det är VD:n som fattar alla beslut och kontrollerar verksamheten. Denna struktur förekommer oftast i mindre organisationer, men kan även finnas i större organisationer om ledaren har en stark position. Här dominerar arbetet av att ledaren ger order till arbetarna.

Maskinbyråkratin: Denna form av struktur kännetecknas av planer, regler och rutiner. Beslutsfattandet är här centraliserat medan verksamheten i stort styrs av olika planeringsavdelningar och man försöker ha en så standardiserad arbetsgång som möjligt. Med detta menar Mintzberg (1980) att hur man ska arbeta ska vara bestämt och att arbetarna inte ska kunna lösa sin uppgift på så många andra sätt än det som är bestämt som standard.

Den professionella byråkratin: I dessa organisationer arbetar ofta de som har höga utbildningar och är specialister inom sitt område. Här är det hög decentralisering vilket innebär att de anställda själv kan bestämma hur de vill arbeta. Det finns vissa ramar som de anställda måste hålla sig inom men ledningen lägger sig inte i arbetet så mycket.

Divisionsorganisationen: Denna typ av struktur innebär att verksamheten är uppdelad i olika enheter, vilket innebär att organisationer som har denna typ av struktur ofta mer eller mindre är decentraliserade. För att ledningen ändå ska kunna ha koll på hela verksamheten så har organisationer med denna struktur ofta standardiserat resultatrapporteringen.

Adbocrati: Det här är en struktur där arbetet är mer projektinriktat. Det innebär att man ofta skapar olika grupper med specialister och ger dem en specifik uppgift att lösa. När uppgiften är löst så är det vanligt att gruppen upphör. Det är vanligt att denna struktur saknar standarder för hur arbetet ska gå till utan det är kommunikationen mellan gruppmedlemmarna som avgör hur arbetet ska utföras.

2.2 Organisation – identitet, image och kultur

Utgångspunkten i hur vi valt att se på begreppen identitet och image ligger i den artikel vi refererar till nedan, Gioia et al. (2000), då vi funnit att de presenterar en relativt heltäckande bild av begreppet som vi kan se mycket värde i. Därmed är det värt att nämna att även många av de referenser som används nedan är knutna till denna artikel.

Identitet och image inom organisationer har på senare tid studerats intensivt skriver Gioia et al. (2000). De menar att det kanske beror på att både identitet och image är koncept som ligger på många olika nivåer inom ett företag och hanterar både individuella och organisatoriska faktorer. Dessutom kan studier om en organisations identitet och image ge en insikt i organisationen och dess medlemmar.

Vidare argumenterar Gioia et al. (2000) för att identitet och image har ett nära ömsesidigt förhållande; att förstå detta förhållande och det sätt som det påverkar organisationer på menar de är viktigt i dagens ökande komplexa och turbulenta miljöer, för en ökad förståelse för organisationer och deras förändring.

Efter att identitet och image i organisationer, och förhållandet dem emellan, har presenterats nedan återges vidare en koppling till begreppet organisationskultur.

2.2.1 Organisationsidentitet

Albert & Whetten (1985, enligt Gioia et al., 2000, sid.64) definierar organisationsidentitet som:

"...an organization's members' collective understanding of the features presumed to be central and relatively permanent, and that distinguish the organization from other organizations."

Kärnan i identiteten förväntas motstå små och tillfälliga förändringar som trycker på, på grund av identitetens starka band till organisationens historia och kultur (Gioia et al., 2000). Gagliardi (1986, enligt Gioia et al., 2000) tar det ett steg längre och argumenterar för att en organisations huvudstrategi bygger på att bevara sin identitet, kanske som mest när hot om förändring förekommer. Vidare skriver han att organisationer ibland måste förändras för att, hur motsägelsefullt det än låter, bevara sin identitet. Denna identitetsparadox hävdar implicit att identitet inte är, och inte kan vara permanent, även om den har bestående kännetecken. Gioia et al. (2000) fortsätter med att det måste finnas en viss grad av flexibilitet i begreppet för att organisationen inte ska stagnera i en alltför föränderlig omvärld.

Gergen & Davis (1985, enligt Gioia et al., 2000) hävdar att identitet är en social konstruktion, som härstammar från upprepade interaktioner med andra. Vidare skriver Gioia et al. (2000) att det är en viktig lärdom, eftersom det fungerar på liknande sätt för organisationer. Organisationer interagerar med exempelvis media, konkurrenter, kunder och lagstiftande organ, och skapar utifrån det sin identitet.

2.2.2 Organisationsimage

Att definiera image är inte lika lätt som identitet, eftersom det finns flera olika typer av image, som har olika inriktning. Dutton & Dukerich (1991, sid. 520, enligt Gioia et al. 2000) definierar image som:

"...the way organization members believe others view the organization."

De ändrade dock namnet till en mer inriktad, nämligen *construed external image*, eller en tolkad extern image. Whetten et al. (1992, enligt Gioia et al., 2000, sid. 66) vände på det och definierar image som:

"...the way 'organizational elites' would like outsiders to see the organization."

Denna definition belyser hur den högsta ledningen inom en organisation vill framhäva en framtoning av sin organisation, baserad på en identitet (Gioia et al., 2000). Denna typ av projicerande image, menar de, kan ha sin utgångspunkt i antingen en identitet som vill framhåvas, eller en önskad framtida image, som kommunicerar en vision man vill uppnå. Faran, eller problemet, med projicerande image är att organisationen själv väljer vad de vill framhäva. Ibland är det bara delar av sanningen, och ibland är det kanske rent av osanningar, för att vinna konkurrenskraft.

Bernstein (1984, enligt Gioia et al., 2000) menar att image borde vara sammansättningen av den allmänna uppfattningen skapad för att tilltala en publik.

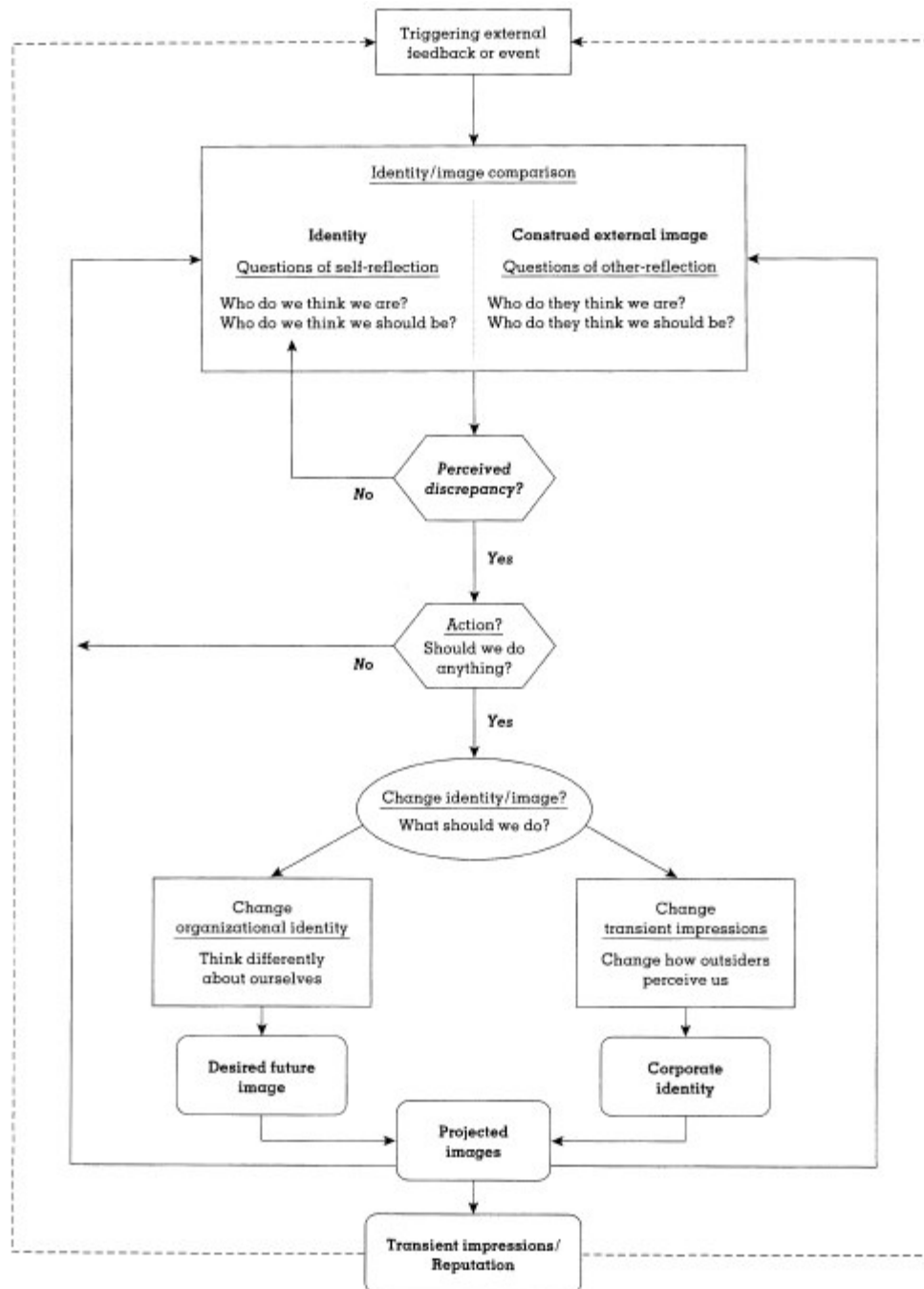
En mer extern tolkning av image görs av Berg (1985, enligt Gioia et al., 2000). Han skriver att image är allmänhetens intryck eller uppfattning av en organisation, ofta kopplad till en specifik händelse. Gioia et al. (2000) liknar denna definition vid Fombruns (1996) definition av anseende eller rykte som är det allmänna omdömet av utomstående om en organisation och dess prestationer. Skillnaden mellan anseende och Bergs (1985) tolkning av image, som kallas för *transient impression*, är att med anseende menar man ett längre och varande perspektiv, medan man med en transient impression menar kortare och mer händelsespecifika uppfattningar.

Image är alltså ett brett område och kan både ses på som externt och internt, men även som projicerade eller mottagna uppfattningar. Grunig (1993) sammanfattar det genom en särskiljning av olika typer av image. Dessa är enligt honom någonting som en kommunikatör skapar och skickar ut till människor, sonika ett meddelande av organisationen eller att mottagare skapar egna uppfattningar från personliga erfarenheter av verkligheten respektive symboler de får från andra människor.

2.2.3 Förhållande mellan identitet och image

Image, som kan te sig på flera olika sätt, ger upphov till medlemmars återkommande självgranskning gällande organisationens definition, skriver Gioia et al. (2000). De fortsätter med att image ofta agerar som en påverkande kraft på identiteten, och tvingar medlemmarna att gå tillbaka och formulera om sin identitet. För att gå vidare i förklaringen av relationen mellan identitet och image, gör Gioia et al. (2000) ett antagande, att en organisations medlemmar har en känsla för vilka de är som organisation, vilket de kommunicerar både internt och externt.

När utomstående ger uttryck för information som säger att de har en uppfattning, eller transient expression, som är oväntad för organisationen måste dess medlemmar göra en jämförelse mellan identiteten och imagen (Gioia et al., 2000). Cooley (1902) och Gergen & Davis (1985, enligt Gioia et al., 2000) menar att: vad vi tror oss själva vara som organisation, är delvis baserat på vad andra tror om oss, så återkopplingen från utomstående om de intryck de får från oss driver oss till att själva undersöka vår känsla av vår organisation. Denna uppskattning leder till en jämförelse mellan identiteten och external construed imagen (Gioia et al., 2000). Det ger organisationen följande frågor att ställa sig själva: ”Vilka är vi som organisation?”, eller ”Vilka tror vi att vi är som organisation?” respektive ”Vilka tror De att vi är?” och ”Vilka tror De att vi bör vara?”. Om resultatet av denna jämförelse visar att det inte finns någon skillnad i vår uppfattning om oss själva som organisation och utomståendes uppfattning om oss som organisation, så stämmer identiteten överens med imagen och det finns ingen anledning att göra någon förändring (Gioia et al., 2000). Gioia et al. (2000) fortsätter med att om det skulle finnas skillnader mellan vår och deras uppfattning, så får man börja fundera på om det är allvarliga skillnader, och framförallt om det är något som behöver göras för att ändra på det. Skillnaderna är kanske så små att man som organisation accepterar det och väljer att inte agera alls. Är skillnaderna däremot så pass stora att man bestämmer sig för att åtgärda dessa, ger Gioia et al. (2000) två alternativa tillvägagångssätt. Antingen ändrar man som organisation sättet att se på sig själv, en identitetsförändring, eller så ändrar man på hur utomstående ser på organisationen.



Figur 2.1 Process model of Identity-Image interdependence (Gioia et al., 2000)

Hatch & Schultz (1997) skriver att: vilka vi är avspeglas i vad vi gör, och hur andra tolkar vilka vi är och vad vi gör. Det betyder att projicerade images tas emot av utomstående, som tolkar det på individuella sätt, för att sedan skickas tillbaka till organisationen i oftast något modifierad form, som i sin tur sedan påverkar hur organisationens medlemmar ser på sig själva (Gioia et al., 2000). Gioia et al. (2000) sammanfattar det hela med att en organisations identitet inte enbart påverkas internt, utan det involverar interaktioner och relationer med utomstående, och kanske framförallt de internas uppfattning om de utomståendes intryck. De menar att construed external image är nyckeln till identitetsförändringsprocesserna. Det representerar nämligen organisationens medlemmars tolkning om utomståendes feedback gällande organisationens infriande av förväntningar.

2.2.4 Kultur i organisationer

Alvesson & Sveningsson (2007) skriver att när man talar om företagskultur så menar man det som är gemensamt för en viss verksamhet. Med detta menar de att värderingarna som finns inom företaget är avgörande för hur företagskulturen kommer att se ut. Vad som är bra och dåligt, vad man bör och inte bör göra och vad som leder till bra saker är några av de värderingsfrågor som kan finnas inom en organisation.

Vidare nämner de att den som är högst upp i hierarkin kan försöka styra de andra i verksamheten genom att påverka deras ideal, motiv och föreställningar. Makt inom en verksamhet handlar mycket om att kunna påverka kulturen, att få de anställda inom organisationen att identifiera sig med rådande värderingar utan att sätta press på dem.

Kulturen inom en organisation är viktig och behandlar frågor angående engagemang, inriktning, prioriteringar, sammanhållning, gemensamma mål och sätt att förhålla sig till frågor som rör företaget.

Alvesson & Sveningsson (2007) belyser att begreppet företagskultur även innehåller hur man uppfattar sina sociala roller och hierarkier inom företaget. Hur man ser på ledarskapet inom organisationen har mycket med kulturen att göra. Här är det viktigt att alla uppfattar chefen på samma sätt, och att detta är tydligt, annars kan chefen få svårt i sitt arbete att leda verksamheten. Vidare skriver de att vissa hävdar att kulturen är viktigare inom en organisation än vad strukturen är, vilket motiveras genom att kulturen inspirerar till ett mer förtroendefullt handlande och på så sätt skapar ordning i verksamheten. Kulturen kan sägas ge mening och betydelse till strukturen.

2.3 Ramverk för utvärdering – Capability Maturity Model (CMM)

2.3.1 Bakgrund

Capability Maturity Model (CMM) skapades av Software Engineering Institute (SEI) vid Carnegie Mellon University åt US Department of Defense (DoD) för att hjälpa dem att utvärdera sina leverantörers kompetens gällande mjukvaruutveckling. (Avison & Fitzgerald, 2006)

Många utvecklare och managers i företag vet vad som inte fungerar i deras utveckling. Det de däremot är oense om är vilka åtgärder som är viktigast för att utveckla sina arbetsprocesser. För att skapa hållbara resultat inom processförbättringar gäller det att använda sig av ett utvecklande spår som ökar företagets mjukvaruutvecklingsprocessers mognad stegvis (Paulk et al., 1993). CMM ordnar dessa steg, så att förbättringar i ett steg lägger grunden för nästa nivå's förändringar.

Anledningen till att vi valt just CMM som verktyg är att det dels är en välkänd och väl erkänd modell bland systemutvecklingsföretag. Dessutom har modellen funnits en längre tid varför det också tydligt framgår var dess brister ligger, vilket är nyttigt att känna till för att kunna använda den på ett optimalt sätt. Vidare ger det också uppsatsen bättre styrka att använda en väl beprövad modell, och i vår kommunikation med företaget vi gör denna undersökning på ger denna modell dem starkare motivation och ett högre värde i och med att vi använder CMM.

2.3.2 Vad är CMM?

Capability Maturity Model är inte en metod för systemutveckling, utan ett ramverk för att utvärdera de processer som används vid mjukvaruutveckling. CMM klassificerar mognadsgraden på utvecklingsprocesserna i fem nivåer beroende på mognad, där nivå fem är den högsta.

Ramverket specificerar karaktären på de olika nivåerna för att kunna orientera sig utifrån dem när man utvärderar. Dessutom tillhandahåller modellen vägledning och råd gällande förbättringar som måste göras för att ta sig till högre mognadsnivåer. Paulk et al. (1993, sid. 5) skriver att:

”The Capability Maturity Model for Software provides software organizations with guidance on how to gain control of their processes for developing and maintaining software and how to evolve toward a culture of software engineering and management excellence.”

Man använder alltså CMM till att först och främst utvärdera vilken mognadsnivå företaget befinner sig på, för att sedan utifrån den vägledning ramverket ger arbeta för att utvecklas mot högre nivåer av mognad.

2.3.3 Vad menas med mognad i systemutvecklingsorganisationer?

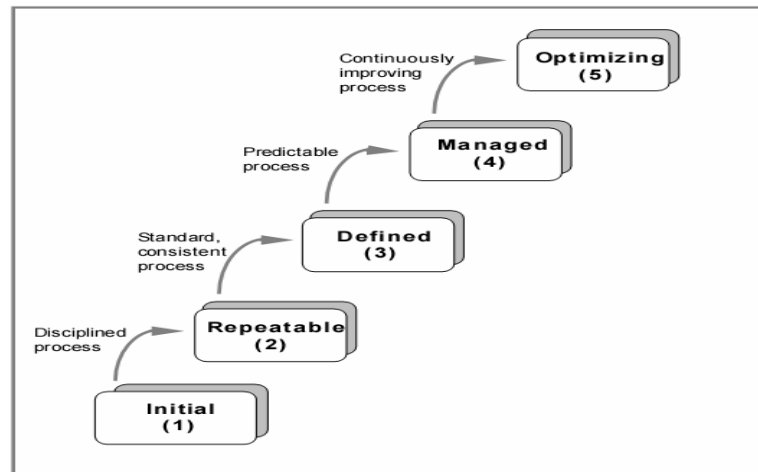
Paulk et al. (1993) hävdar att det, för att kunna sätta upp mål för att förbättra sina utvecklingsprocesser, krävs att man vet skillnaden på en omogen och en mogen mjukvaruorganisation.

Omogna organisationer tenderar ofta till att improvisera mycket i sitt arbete under projektets gång och även om en utvecklingsprocess är specificerad så följs den sällan till fullo. Tidsplaner och budgeteringar överskrider regelbundet, eftersom de inte bygger på realistiska bedömningar och hårda deadlines som absolut måste följas resulterar ofta i halvfärdiga produkter. (Paulk et al., 1993)

Mogna organisationer å andra sidan innehar organisatoriska förmågor som hanterar mjukvaruutveckling på ett mycket bättre sätt (Paulk et al., 1993). Utvecklingsprocessen kommuniceras precist till både existerande och nytillkomna utvecklare, och uppsatta planer följs. Utvecklingsprocessen utvärderas regelbundet, och vid behov uppdateras den för eventuella förbättringar – dessutom är roller och ansvar tydligt fördelade inom organisationen. Paulk et al. (1993) redogör vidare för hur man i mogna organisationer ofta har tydliga mål för vad som är hög kvalitet för ett specifikt projekt, likaså testar managers regelbundet kvaliteten för att säkerställa en hög nivå.

2.3.4 CMM:s fem mognadsnivåer

Det essentiella i CMM är dess fem mognadsnivåer som klassificerar ett företags mognadsgrad, och som därtill innehåller vägledningar och tips för att förbättra sig. Vidare hjälper de fem stegen företagen att prioritera sina förbättringsåtgärder (Paulk et al., 1993). Nedan presenteras en översiktlig modell över de olika stegen varefter de olika stegen presenteras utförligare var för sig.



Figur 2.2 CMM:s fem mognadsnivåer (Paulk et al., 1993)

Steg 1 – Initial Level

Vid denna nivå utgörs företaget normalt inte av en stabil utvecklingsmiljö. Det medför att företagets potentiella utvecklingskunskaper undermineras och sällan kommer till sin fulla rätt. Framgång i projekten beror helt och hållet på utstående duktiga ledare och heroiska programmerare, som faktiskt kan leda projekt till framgång. Framgången beror alltså helt på individuella prestationer och är inte stabil. Hela utvecklingsprocessen är oförutsägbar gällande allt från tidsplanering, budget och kvalitet på slutprodukten. Framgång kan som sagt nås, men beror mer på slumpen, än på företagets skicklighet. Utvecklingsprocesser i två projekt liknar varandra sällan, utan man improviserar mestadels. (Paulk et al., 1993)

Steg 2 – Repeatable Level

I detta steg har man utvecklat klara linjer för hur systemutveckling och procedurer ska följas. Planeringen och hanteringen av nya projekt bygger på erfarenheter från tidigare projekt. Det är det tydligaste målet med denna nivå, nämligen att klargöra tydliga sätt att hantera systemutvecklingsprojekt för att i framtiden kunna upprepa samma procedurer. All planering och budgetering bygger på realistiska data från tidigare projekt, och förväntas hållas. Projektledaren håller strikt koll på projektet, så att det utvecklas som det ska och så att deadlines hålls. (Paulk et al., 1993)

Steg 3 – Defined Level

På den tredje nivån har man klara arbetssätt och dokumentation som man alltid följer oavsett projekt – som är företagets standardprocesser. Dessa processer används, och utvecklas vid behov, av utvecklarna för att hjälpa dem att bli mer effektiva i sin utveckling. Vidare utbildas alla nya utvecklare inom organisationens utvecklingsprocesser så att de har all nödvändig kunskap för att passa in. Denna nivå bygger sammanfattningsvis på klara rutiner och tydliga ansvarsroller där alla vet vad som ska göras. Miljön är stabil och arbetet är lätt att upprepa, eftersom det är standardiserat. Standardisering leder även till ökad effektivitet. (Paulk et al., 1993)

Steg 4 – Managed Level

På denna nivå sätter man upp kvantitativa mål för både slutprodukter och processer. Vidare mäter man produktivitet och kvalitet genom hela projekt som ett led i en heltäckande organisatorisk förbättringsprocess. All mätdata samlas in inom hela organisationen och analyseras, för att kunna utveckla processerna ännu mer. Kvaliteten på projekten säkerställs genom att de mätbara värdena hålls inom vissa nivåer. Skulle det ligga utanför ser man det lätt, och kan justera det som behöver justeras. Sammanfattningsvis är organisationer som ligger på den fjärde nivån förutsägbara i sina utvecklingsprocesser, då allt är standardiserat och dessutom regelbundet

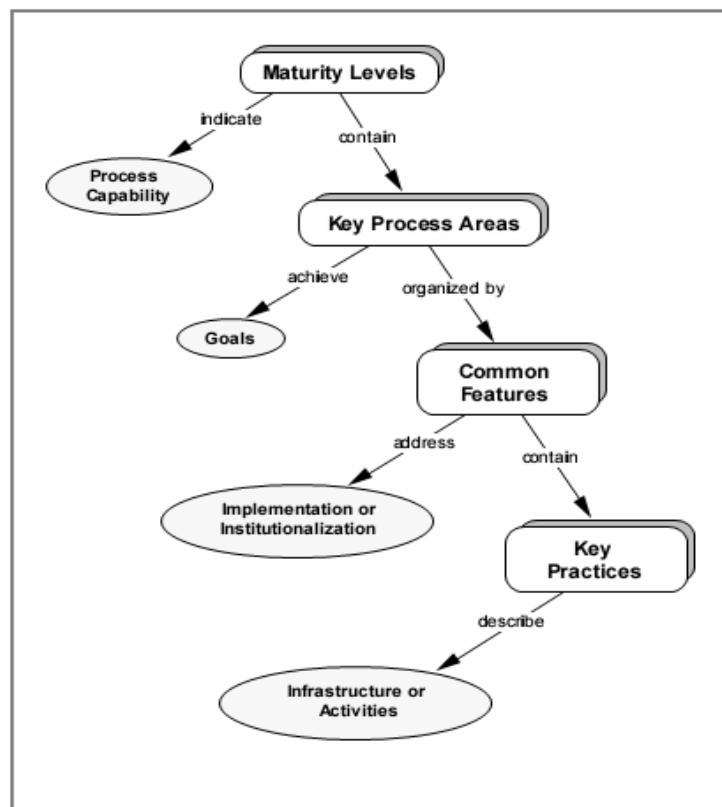
uppmätt. Mätningarna gör att det är lätt att tidigt upptäcka eventuella avvikelser som då kan justeras. (Paulk et al., 1993)

Steg 5 – Optimizing Level

På den optimerande nivån är hela organisationen inställd på fortlöpande processförbättringar. Organisationen har kunskapen och medlen för att tidigt upptäcka avvikelser och justera dessa. Man arbetar proaktivt och försöker förutsäga fel och rätta till dem innan de innebär någon fara. Nya tekniker och innovationer utvärderas kontinuerligt för att om de är bättre än nuvarande, bytas ut i processerna. När problem eller fel uppstår inom utvecklingsprocesser går man tillbaka för att undersöka vad som gav upphov till felet. Vidare utvärderar man hela tiden sina processer för att undvika fel av de typer man sen tidigare tagit lärdom av. Det som karakteriserar nivå fem är den ständiga viljan att utvecklas och förbättras. (Paulk et al., 1993)

2.3.5 Processutveckling med CMM

När man kommit så pass långt att man har identifierat mognadsnivån är man redo för nästa steg, nämligen att utveckla sina processer. CMM erbjuder ytterligare element i sitt ramverk som vägleder dessa förbättringar. Alla mognadsnivåer innehåller *Key Process Areas*, som anger vad fokus ska läggas på för att uppnå nästa mognadsgrad (Fig. 2.2).



Figur 2.3 CMM-strukturen (Paulk et al., 1993)

Målen (*Goals*) specificerar omfattningen, ramarna och meningen med varje *Key Process Area* (Avison & Fitzgerald, 2006). Vidare skriver Avison & Fitzgerald (2006) att varje *Key Process Area* innehåller ett antal attribut, eller *Common Features*, som används för att testa huruvida implementeringen av en *Key Process Area* är effektiv, möjlig att upprepa och varande. *Common Features* består dels av element som relaterar till antingen implementeringen av aktiviteter, som till exempel vilka villkor som måste finnas tillgängliga under en process; och dels av element som relaterar till de institutionaliserande faktorerna som exempelvis organisatoriska riktlinjer och

ledarstöd som måste finnas i organisationen för att säkerställa processerna. (Avison & Fitzgerald, 2006)

Key Practices beskriver slutligen tillvägagångssätten och aktiviteterna som säkerställer implementeringen av Key Process Areas. Avison & Fitzgerald (2006, sid. 556) exemplifierar en Key Practice: ”att tillräckliga resurser finns tillgängliga vid planeringen av ett utvecklingsprojekt”. Dessa Key Practices kan sedan brytas ner i ännu mindre delar, som specificerar aktiviteterna mer i detalj.

Avison & Fitzgerald (2006) belyser att det är ett väldigt stort jobb att enbart läsa igenom alla Key Practices på en nivå. Avison & Fitzgerald (2006) skriver vidare att det enligt McGrew et al. (1999) finns 121 Key Practices som måste implementeras för att ta sig från den första nivån till den andra, och att det i genomsnitt tar 23 månader. Genom att CMM specificerar alla moment som ska göras för att utvecklas, menar de att det inte spelar någon roll vilken utvecklingsmetod man använder eller hur organisationen ser ut. Tanken är enbart att erbjuda beskrivningar över hur en effektiv utvecklingsprocess ter sig. Key Practices beskriver principer, som kan anpassas till alla olika typer av organisationer, och själva implementeringen av dessa överläts till organisationerna själva att ta hand om utifrån deras kultur och erfarenhet. (Paulk et al., 1993)

2.3.6 Kritik mot CMM

CMM handlar om att standardisera och disciplinera utvecklingen av mjukvara på ett ingenjörslignande sätt (Avison & Fitzgerald, 2006). Skillnaden mellan mjukvaruutveckling och traditionell ingenjörsutveckling är att man inom mjukvaruutveckling inte designar en produkt som sedan skickas till maskinverkning. Mjukvaruutveckling är tvärtom mer som en konstform som alltid skiljer sig och som utvecklas över tid. Avison & Fitzgerald (2006) menar att man kritiserar CMM genom att ramverket enbart fokuserar på mjukvaruutveckling i det snävare perspektivet, och missar hela processen gällande utvecklingen av informationssystem, där de verkligt komplexa frågorna ligger.

Kritiken handlar i stort sett om vilken filosofi man har på mjukvaruutveckling, skriver Avison & Fitzgerald (2006). CMM är ändå ett brett och accepterat sätt, om inte en metodologi, för att hantera processutveckling. Kanske passar det inte att tillämpa CMM i alla miljöer, utan ramverket får i dessa fall istället anpassas till situationer där det är lämpligt. Avison & Fitzgerald (2006) exemplifierar en typiskt passande situation som en stabil miljö, inriktat på att producera, där processerna är förutsägbara och där människan inte är den stora problemskaparen.

2.4 Ramverk för utvärdering – *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*

2.4.1 Bakgrund till val av kompletterande ramverk

Som vi tidigare nämnt finns en del likheter mellan båda våra ramverk för utvärdering: CMM och SAMM. Denna likhet – bestående av att utvärdera ett systemutvecklingsföretags processer för att bedöma mognadsnivå och finna var företaget befinner sig i utvecklingen för att finna en möjlig väg att förbättra sig själva och lyfta sig ett steg avseende de processer som organisationen är uppbyggd kring – tillsammans med den kompletterande funktion som de båda ramverken ger varandra, tror vi bidrar till en än djupare förståelse än vad som skulle ha framkommit vid utvärdering enbart utifrån ett av dessa ramverk. Den kompletterande funktionen ges genom att CMM och SAMM ger olika perspektiv på de processer som man bör titta på i organisationen

man studerar. Båda utvärderingsmetoderna bygger dock på samma filosofi gällande det syfte man vill uppnå med användandet av dem.

Dessutom vill vi ta bort en del av den kritik gällande CMM som vi tidigare presenterat och med SAMM hoppas vi kunna fylla igen en del av luckorna. Dock ska vi återigen nämna att CMM är ett brett och accepterat sätt att hantera processutveckling på varför betydelsen att utgå från denna modell är viktig i sig. SAMM fokuserar dessutom mer på kopplingen mellan affärsstrategin och informationsteknologin, och det strategiska perspektiv som finns där, vilket ger vår undersökning extra vikt då just begreppet strategi är ett centralt sådant i vår utgångspunkt för denna undersökning.

2.4.2 Beskrivning av Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

Strategic alignment, det vill säga en stark koppling mellan organisationens affärsstrategi och informationsteknologin, är och har länge varit ett viktigt område för framgång (Luftman et al., 2004). Det handlar om att skapa en balans mellan den funktion IT bidrar med och affärsfunktioner inom företaget för att länka samman dessa strategier. Detta förhållande definieras av Luftman (2000) som (1) hur IT är förenligt med affärsverksamheten och (2) hur affärsverksamheten borde eller kan vara förenligt med IT. För att mäta hur väl en organisation uppnår detta förhållande presenterar Luftman et al. (2004) en modell för att utvärdera var man som företag befinner sig avseende mognadsgrad, *alignment maturity level*, beroende på hur de interna processerna ser ut, och applicerar ett antal kriterier med tillhörande attribut på var och en av dessa nivåer: *alignment criterias*. Utifrån dessa komponenter i modellen bedömer och analyserar man sedan, för vart och ett av kriterierna, på vilken mognadsnivå man befinner sig, och använder modellen som vägledning för hur man successivt ska förbättra sig inom organisationen för att uppnå och upprätthålla den högsta mognadsnivån för samtliga kriterier och tillhörande attribut. (Luftman et al., 2004)

Luftman (2000) menar att det finns en stor betydelse kring hur förhållandet mellan IT och affärsverksamheten ser ut – och att undersöka detta förhållande ger ett stort värde i hur man ska organisera sin verksamhet och sina processer, men även i hur man ska styra en organisation. Dessutom har IT en stor inverkan på organisationer: *”Firms need to change not only their business scope, but also their infrastructure as a result of IT innovation.”* (Luftman, 2000, sid. 5, enligt Keen, 1991; Foster, 1986; Weill & Broadbent, 1998)

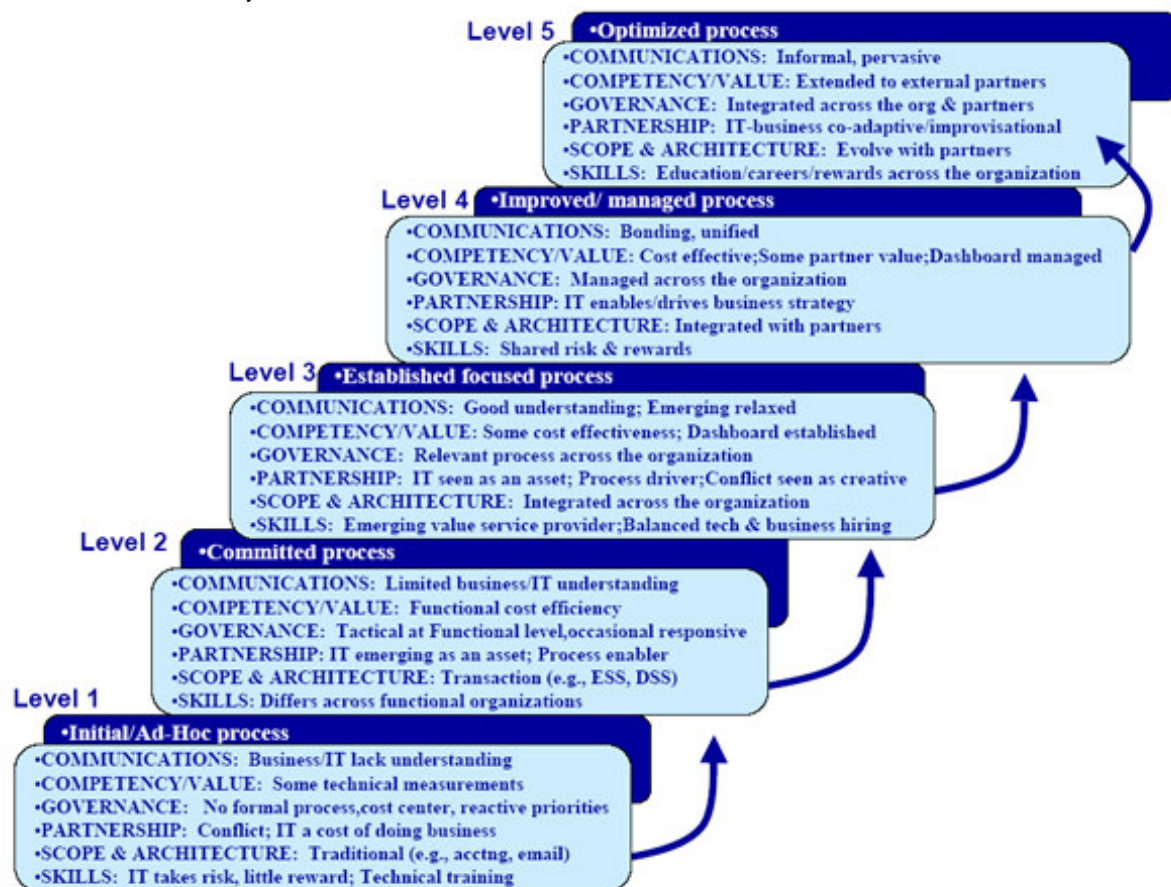
De fem nivåerna av strategic alignment maturity består av (Luftman et al., 2004, sid. 70-71):

- Level 1 – Initial/Ad-Hoc Process
“Business and IT not aligned or harmonized”
- Level 2 – Committed Process
“The organization has committed to becoming aligned”
- Level 3 – Established Focused Process
“Strategic Alignment Maturity established and focused on business objectives”
- Level 4 – Improved Managed Process
“Reinforcing the concept on IT as a ‘Value Center’”
- Level 5 – Optimized Process
“Integrated and co-adaptive business and IT strategic planning”

De sex kriterier som appliceras på var och en av dessa mognadsnivåer är följande:

- Communications Maturity
- Competency/Value Measurement Maturity
- Governance Maturity

- Partnership Maturity
- Scope and Architecture Maturity
- Skills Maturity



Figur 2.4 Sammanfattning av Strategic Alignment Maturity Model (Luftman, 2000)

2.4.3 Sex typer av Alignment-kriterier

Nedan redogörs för de olika kriterier som finns i SAMM och vilka attribut dessa utgörs av för att kunna bedöma en systemutvecklingsorganisation. Som bilaga till denna uppsats ligger en beskrivning av vad vart och ett av dessa attribut ska ha för ”värde” på respektive mognadsnivå. För att en organisation i sin helhet exempelvis ska anses uppnå den andra mognadsnivån måste samtliga kriterier med tillhörande attribut vara uppfyllda för gällande nivå. (Luftman et al., 2004) Utan att gå in djupare på var och ett av dessa kriterier presenteras nedan vilka punkter, enligt Luftman et al. (2004), som varje kriterium förväntas ta upp.

Communications Maturity

- Understanding of business by IT
- Understanding of IT by business
- Inter/Intra organizational learning/education
- Protocol rigidity
- Knowledge sharing
- Liaison(s) effectiveness
(Luftman et al., 2004, sid. 72)

Partnership Maturity

- Business perception of IT value
- Role of IT in strategic business planning
- Shared goals, risk, rewards/penalties
- IT program management
- Relationship/trust style
- Business sponsor/champion
(Luftman et al., 2004, sid. 72)

Competency/Value Measurement Maturity

- IT metrics
- Business metrics
- Balanced metrics
- Service level agreements
- Benchmarking
- Formal assessments/reviews
- Continuous improvement
(Luftman et al., 2004, sid. 72)

Scope and Architecture Maturity

- Traditional, enabler/driver, external
- Standards articulation
- Architectural integration:
 - Functional organization
 - Enterprise
 - Inter-enterprise
- Architectural transparency, agility, flexibility
- Manage emerging technology
(Luftman et al., 2004, sid. 72)

Governance Maturity

- Business strategy planning
- IT strategy planning
- Organization structure
- Budgetary control
- IT investment management
- Steering committee(s)
- Prioritization process
(Luftman et al., 2004, sid. 72)

Skills Maturity

- Innovation, entrepreneurship
- Cultural locus of power
- Management style
- Change readiness
- Career crossover training
- Social, political, trusting, interpersonal environment
- Hiring and retaining
(Luftman et al., 2004, sid. 72)

2.4.4 Tillämpning – Strategic Alignment Maturity sett ur ett processperspektiv

Vilken mognadsnivå som ett företag befinner sig på bestäms av de olika kriterierna ovan och hur pass många attribut inom dessa som uppnår en viss mognadsnivå inom organisationen. För att man ska uppnå en viss nivå måste *samliga* kriterier med deras attribut ha uppfyllt målen för *minst* denna nivå. (Luftman et al., 2004) För att knyta samman resonemanget kring dessa mognadsnivåer kan man se utvecklingen och arbetet med att röra sig från den lägsta nivån till den högsta som en process, snarare än att försöka beskriva varje mognadsnivå separat.

Steg 1 – Set goals and establish the team

Det första steget man bör ta inom en organisation är att utse någon verkställande för att handha arbetet kring att utvärdera och utveckla organisationen för att nå de mål som SAMM strävar att leda till. Därefter bör man skapa ett team med chefer från olika delar av organisationen som

tillsammans utvärderar förhållandet mellan IT och affärsverksamheten. Det är också viktigt att få med representanter från båda sidorna av förhållandet. (Luftman et al., 2004)

Steg 2 – Understand business-IT linkage

Arbetet försätter vidare med att skapa en grundläggande förståelse kring förhållandet mellan IT och affärsverksamheten genom en utvärdering av de sex olika kriterierna som presenterades ovan. Denna utvärdering kan i huvudsak göras utifrån intervjuer, gruppdiskussioner, enkäter eller en blandning mellan dessa tillvägagångssätt. (Luftman et al., 2004)

Steg 3 – Analyze and prioritize gaps

Genom att finna och tydliggöra de skillnader som finns inom organisationens delar synliggör man också de möjligheter till utveckling som finns. Detta ger också en än djupare förståelse kring viktigheten kring sambandet mellan IT och affärsverksamheten. Likaså ska man fokusera på att finna det avstånd som finns mellan var organisationen befinner sig idag och där man vill befinna sig i framtiden. Genom att fokusera på dessa hittar man även de prioriteringspunkter man bör fokusera på och arbeta utifrån. När man identifierat på vilken mognadsnivå man befinner sig används mognadsnivån ovanför som vägledning till hur man når dit. (Luftman et al., 2004)

Steg 4 – Specify the actions (project management)

Då man enligt föregående stycke har identifierat de prioriteringsområden man bör utgå från handlar det om att förbättra dessa enligt ett projektledningsperspektiv: att anlägga tydligt definierbara leverabler, tidsramar, resurser, risker, mätinstrument och ägarskap till problemen. (Luftman et al., 2004)

Steg 5 – Choose and evaluate success criteria

Detta steg i processen handlar om, precis som rubriken anger, att välja ut och utvärdera de framgångskriterier man specificerat i projektplanen. Genom att göra detta ges en ökad förståelse kring varför, och varför inte, de olika målen uppnåtts. (Luftman et al., 2004)

Steg 6 – Sustain alignment

Det sista steget är att som organisation klara av att bibehålla den relation mellan IT och affärsverksamhet som man utvecklat och uppnått. Att löpande fokusera på och förstå detta förhållande, samt att hela tiden sträva efter att utvecklas och åtgärda de problem som uppstår är ett av de absolut viktigaste åtaganden man har som organisation vad gäller lyckad integration IT och affärsverksamheten emellan och deras processer. (Luftman et al., 2004)

2.5 Sammanställning av den teoretiska referensramen

Detta avsnitt har för avsikt att väva ihop de teoretiska utgångspunkterna till ett ramverk som ger läsaren en bild av vår utgångspunkt vid undersökningen.

Denna uppsats är inriktad på att undersöka förhållandet mellan ett företags profil och dess arbetsmetoder. Eftersom det är IT-företag vi ämnar undersöka ligger huvudfokus på de systemutvecklingsmetoder företaget använder sig av i sitt dagliga arbete mot kunder.

Det som dock samverkar med både företagsprofil och deras arbetsmetoder är affärsstrategin, som vi således tar hänsyn till. Detta resonemang kan sammanfattas i en triangel som belyser alla delar i vårt synsätt och det sätt de samverkar på.

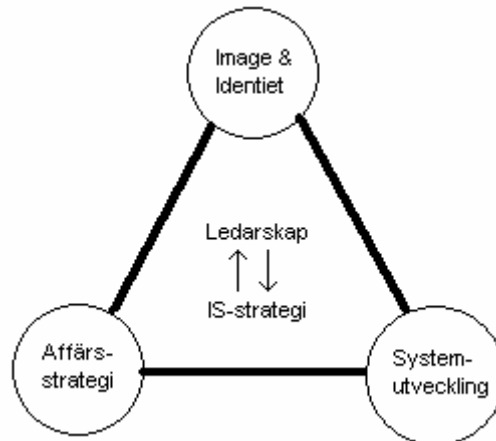


Fig. 2.5 Sammanställning av de teoretiska utgångspunkterna

Som synes ligger ledarskap och IS-strategin inne i triangeln och samverkar. Vårt resonemang är att de är två övergripande aspekter som inte kan uteslutas, utan de är med i bakgrunden hela tiden.

För att förtydliga figurens innebörd relaterat till teoriavsnittet kommer här en förklaring. Image och identitet representeras av just avsnittet som behandlar de båda. Affärsstrategin representeras av avsnittet om strategi och SAMM-ramverket, som också gör en anknytning till IT.

Vidare berör CMM-ramverket mognadsgraden i företagets systemutvecklingsprocesser, och representerar således hörnet "systemutveckling".

Utöver detta har vi kapitel som behandlar styrning, struktur och kultur som ligger på en mer övergripande nivå och samverkar med resten av företaget. Det kan ses som mitten av figuren där vi valt att kalla det för ledarskap respektive IS-strategi. Där återkommer även tankegångar från SAMM.

3. Metod

Detta kapitel beskriver utförligt tillvägagångssättet för undersökningen och hur vi gått tillväga för att samla in relevant information. Den övergripande strategin kommer att presenteras, följt av ingående beskrivning av hur de intervjuer och den datainsamling som gjorts gått till. Slutligen presenteras metodiska riktlinjer för uppsatsen.

Innan vi går vidare och presenterar strategin nedan vill vi nämna att företaget som denna undersökning har utförts på heter Know IT AB. Den specifika avdelning där vi utfört våra intervjuer på och som undersökningen behandlar i synnerhet heter Enterprise Content Management och har sitt säte i Malmö. I nästföljande kapitel presenteras företaget närmare.

3.1 Strategi

För att få svar på de frågeställningar vi presenterade i det inledande kapitlet och som åter presenteras som spärrad text nedanför detta stycke, presenterar vi i detta avsnitt en strategi för hur vi har gått tillväga för att besvara frågeställningarna. Metoden har sin utgångspunkt i den teoretiska referensram som vi byggde upp i föregående kapitel.

Övergripande frågor som avses behandlas men som inte är fokus för uppsatsen:

- *Vilken kompetensbild, eller effekter i marknadsföringen, vill företaget ge omvärlden?*
- *Vilken övergripande affärsstrategi har det valda företaget?*
- *Vad i företagets systemutvecklingsmetoder gör eller representerar att företaget når fram till, och överträffar, det som gör det specifika företaget unikt?*

Specifika frågor vi avser fokusera på att besvara i denna uppsats med utgångspunkt från den teoretiska referensramen som i grund består av Capability Maturity Model (CMM) och Strategic Alignment Maturity Model (SAMM).

Begreppet profil används nedan som ett samlingsbegrepp för affärsstrategi, image och identitet:

- *Vilka brister kan vi hitta i företagets systemutvecklingsmetoder som motverkar företagets profil?*
- *Vilka styrkor finns i deras systemutvecklingsmetoder, som påverkar företagets utveckling på ett sätt som främjar deras profil?*

Arbetet med att besvara dessa frågor har bestått av att vi planerat och genomfört intervjuer hos Know IT. Vilken metod vi valt att arbeta utefter angående intervjuerna beskrivs närmare nedan i avsnittet 3.3.1: Metod vid intervjuer. För att först och främst få en bild över företagets image och identitet, gjordes en intervju (se bilaga B4) med Bengt Kristofferson, konsultchef, för avdelningen och regionen. Frågorna var av öppen karaktär, och mycket utrymme gavs för beskrivande svar och följdfrågor. Samtidigt försökte vi hålla det till så få, men relevanta, frågor vi kunde.

Därefter gjordes ett antal intervjuer, tre stycken, med projektledare och systemutvecklare, utifrån olika angreppssätt. Målet med dessa intervjuer var att ta reda på hur de jobbade inom företaget med olika projekt och vad dessa arbetsmetoder innebar för personalen och företaget.

Anledningen till att vi ville intervjua flera projektledare och systemutvecklare var för att få en så objektiv bild som möjligt av situationen. Risken med för få informanter är att få en för subjektiv och snäv bild av verkligheten.

Intervjuerna som genomfördes bestod enbart av individuella sådana för att ge en så bra bild som möjligt; individuella intervjuer har fler fördelar ur vårt perspektiv – då de exempelvis inte kräver lika omfattad moderering och inte heller lika djup och erfarenhetsgrundad tolkning av transkriberingen – jämfört med gruppintervjuer eller fokusgrupper. (Agar & MacDonald, 1995)

Tillvägagångssättet vid de individuella intervjuerna har dock varit för att ge kompletterande information i det empiriska materialet att analysera, vilket även Luftman et al. (2004) nämner då de beskriver hur man bör tillämpa SAMM. Variationen mellan traditionell intervju, intervju över telefon och e-postintervju har alla sina för- och nackdelar enligt vårt sätt att se det, då resultatet av muntlig respektive skriftlig återgivning är varierande. Avsikten har dock från början varit att genomföra intervjuerna genom att möta intervjupersonerna öga mot öga, då denna metod är den mest optimala i hänseende till tillförlitligheten i det material man samlar in (Jacobsen, 2002). Att telefon- och e-postintervjuer har genomförts beror på tillgängligheten till de anställda på företaget, och variation mellan skriftlig och muntlig återgivning är något vi tagit i beaktning i efterhand vid analysen av materialet.

Vår tredje intervjutyp behandlade frågor som hade sin utgångspunkt i SAMM-ramverket och genomfördes dels med avdelningschefen och dels med en projektledare inom avdelningen för att ge kompletterande perspektiv på det SAMM ämnen studera.

För att ge läsaren en chans att själv avgöra validiteten och kvaliteten på undersökningen, har vi bifogat empiriskt material i form av bland annat intervjusammanfattningar i bilagor (Kvale, 2009). Vi har dock valt att inte ta med rena transkriberingar av intervjuerna utan vi valde att ta med sammanställningar av de svar informanterna hade givit oss på våra frågor. Tanken var att det skulle bli lättare för läsaren att överskåda och faktiskt läsa igenom intervjusammanfattningarna.

Vi tror att det kan vara svårt att jämföra olika resultatstudier av denna karaktär emellan då denna studie är så pass anpassad och knuten till den kontext vari fallföretaget befinner sig. Därför har vi valt att noggrant presentera dessa aspekter, dels genom en presentation av fallföretaget (se kapitel 4: Presentation av studieobjekt), och vi vill även belysa att undersökningens natur är sådan att den är knuten till både tid och rum för att avse hur man kan förbättras som systemutvecklingsorganisation i framtiden. De aspekter vi valt att fokusera på har även sin utgångspunkt i vad vi tror är viktigt och relevant för företaget i fråga varför dessa aspekter kanske inte kan vara relevanta att applicera på en annan organisation.

3.2 Kriterier vid val av företag

När uppsatsen påbörjades hade vi i förväg inget utvalt företag att göra undersökningen på. Arbetet med att hitta ett lämpligt företag har löpt parallellt med det initiala arbetet med uppsatsen, såsom tydligare problemformuleringar och avgränsningar respektive uppbyggandet av en teoretisk referensram. Vi ansåg att ju längre vi kom med det arbetet desto lättare kunde vi se i förväg om ett företag passade för undersökningen eller inte.

Tanken har varit att hitta ett företag inom IT-branschen i Lund/Malmö-området, som vi tyckte var lämpligt för vår undersökning. Vad som ses som lämpligt i detta avseende är bland annat hur pass stort företaget i fråga är, då de grundläggande frågor (se kap. 1.1 Inledning) som vår undersökning bygger på – kring image, identitet och arbetsmetoder – i stor grad kan styras från huvudkontor i andra städer eller till och med andra länder, och som det lokala kontoret inte har stor inverkan på. En av de prioriteringar vi haft är att finna ett företag med en ledning som ligger relativt nära projektgrupperna för att göra sambandet mellan image/identitet och företagens

arbetsprocesser och systemutvecklingsmetod så pass litet så att denna studie kan ha en inverkan på företaget. I fall med för stort avstånd mellan dessa faktorer kan det även finnas stora regionala skillnader inom företaget varför det blir svårare att finna en tydlig image och identitet inom företaget som helhet. Dock uteslöt vi aldrig en större organisation, då vi ansåg att ett sådant ändå kunde vara intressant vid en decentraliserad organisationsstruktur. Vidare skulle företaget inte heller vara för litet, då vi är av tron att dessa frågor kanske inte ansågs så viktiga och gavs det utrymme inom företaget att vår undersökning skulle bidra till ett värde inom organisationen. Det största och mest grundläggande kravet på företaget från vår sida var att det skulle arbeta med systemutveckling i någon form, och alltså vara ett medelstort sådant företag med tydlig karaktär för att fånga in begreppen image och identitet.

3.2.1 Inledande kontakt med företaget

När kontakt hade etablerats med företaget i fråga, så fick vi en kontaktperson (se kap. 3.8: Kontaktperson på företaget) som kontakten framöver skulle ske med. För att vara ordentligt förberedda inför våra intervjuer läste vi på om företaget, allt från dess historia till vad de arbetar med specifikt, på deras webbsida.

Därefter bokade vi tid för våra intervjuer och genomförde dessa med utvalda personer, i samråd med och med hjälp av kontaktpersonen på företaget. Fördelningen av intervjuer genomfördes främst av vår kontaktperson då han styrde vilka resurser som gick att tillhandahålla under undersökningens period.

Den inledande kontakten med företaget skedde genom att vi skickade en förfrågan till Know IT ECM i Malmö där vi beskrev vad uppsatsen handlade om och hur de skulle kunna hjälpa oss genom ett par intervjuer. (se bilaga B1, Presentationsbrev) Efter detta skedde sedan vidare mailkontakt där vi bokade in tider för första intervjun med vår kontaktperson på företaget. Målet med denna intervju var främst att få veta mer om deras image och identitet men fungerade även som en övergripande presentation av företaget. Därefter förändrades vår ursprungliga strategi vi presenterade i presentationsbrevet (se bilaga B1, Presentationsbrev) för att mer anpassas till fallföretaget och de resurser som fanns att tillgå. Vi valde sedan, efter den inledande intervjun med vår kontaktperson, att göra en intervju med en projektledare på företaget för att få dennes bild på deras arbetssätt för att sedan gå vidare med att göra ett par intervjuer med olika systemutvecklare för att även få deras bild på Know IT:s arbetssätt. Denna uppdelning av intervjuer gjordes för att vi ville få en så bred bild som möjligt av deras arbetssätt. Vi hade även funderat på att göra gruppintervjuer men vi kom fram till att detta inte vore optimalt då likheterna i svaren var alltför lika respondenterna emellan att det skulle vara svårt att skapa en diskussion under en eventuell gruppdiskussion. Dock rekommenderar bland annat SAMM att man kan genomföra gruppintervjuer, som en av metoderna, för att genomföra en SAMM-utvärdering (Luftman et al., 2004). Vi ville dock hellre ha de olika intervjuerespondenternas personliga åsikter för att sedan se om de stämmer överens med varandra eller om det finns skillnader i de svar de lämnat.

Företaget, Know IT, valde vi för att det är en stor koncern som har mindre kontor runt om i landet. Organisationen är dels stor i sig, men vill ändå framstå som ett mindre företag med sina relativt fristående avdelningar och dotterbolag. Detta var bra för vår undersökning eftersom vi då ansåg oss kunna få en bild rörande hur en stor koncern klarar av att upprätthålla dess image och identitet även i de mindre lokala kontoren och om de mindre lokala kontorens arbetssätt stämmer överens med den image som företaget som helhet vill måla upp. Dessutom fanns den decentraliserade organisationsstruktur som vi eftersträvade.

3.3 Urvalskritik

Nedan presenteras urvalskritik gällande aspekter kring intervjumetod, våra informanter och företaget vi undersökt.

3.3.1 Metod vid intervjuer

Det mesta av det empiriska materialet till denna uppsats har samlats in genom intervjuer. Ytterligare datainsamlingar har skett via webben och det material som vi fick ut av företaget efter den första intervjun. Att göra intervjuer kändes självklart, eftersom det är ett lätt sätt att få mycket information. Under en intervju ges det möjlighet till att utveckla förberedda frågor och dessutom ställa följdfrågor beroende på svar och så vidare, vilket gör det väldigt rörligt och flexibelt. Dessutom har vi genomfört våra olika intervjuer enligt olika tillvägagångssätt och även med olika upplägg, vilket kan tänkas ge mer olik och kompletterande information jämfört med vad man kunde tänkas ha fått om intervjuerna enbart genomfördes enligt samma mönster för alla personer. Detta har dock inte gjorts helt medvetet från vår sida utan har varit en bieffekt av att vi inte fullt ut har kunnat styra vilken tillgång på intervjupersoner vi har tillhandahållits.

Under uppsatsens gång har vi även reflekterat kring att eventuellt göra observationer ute på företaget när de arbetar för att få ännu mera empiriskt material från annorlunda undersökningsmetoder. Den idén övergavs dock eftersom det inte kändes praktiskt genomförbart vare sig ur vårt tidsperspektiv eller ur företagets perspektiv då de var upptagna med sina projekt och dessutom enligt deras närhetstänkande ofta är placerade ute hos kund. Företaget hade dessutom redan ställt upp med flera intervjuer vid det laget vi kände att observationer kunde ge mer värde till rapporten. Hade det varit praktiskt genomförbart så hade vi använt oss av både observationer och intervjuer för att på så sätt få en bättre förståelse för deras arbetssätt och även då se om det de säger sig göra i intervjuerna även stämmer överens med hur de egentligen arbetar. Vid observationer hade det även getts utrymme att studera alla de verktyg som man inom Know IT använder sig av för att genomföra projekt och kommunicera sinsemellan, inom avdelningen, inom koncernen och utåt mot kunden.

Efter alla intervjuer var genomförda kände vi ändå att vi hade fått svar på de viktigaste bitarna vi ämnade studera, och dessutom hade svaren kommit från flera olika personer, vilket gjorde att våra resonemang stärktes.

3.3.2 Informanter

Den första personen som intervjuades var regionchefen, och tillika vår kontaktperson, Bengt Kristofferson. Det visade sig att han hade förberett en presentation om sig själv och om Know IT, varför det inte blev en vanlig intervju till en början. Det positiva med det var att de flesta av våra frågor besvarades redan under presentationen, men eftersom en presentation har en tendens att bli en envägskommunikation, gavs inte lika mycket tillfälle till att utveckla svaren, men vi passade på att ställa följdfrågor löpande utifrån det presenterade. Dessutom fick vi i slutet ställa kompletterande frågor, vilket vi också gjorde, men vi hade känslan av att vi fått merparten av våra viktiga frågor besvarade.

Faran med en presentation av det slaget är att informationen blir ”som de vill att det ska vara”, istället för att få en chans att verkligen tänka efter innan man svarar på vanliga intervjufrågor. Presentationen kan ha gjorts förr och kan då gå per automatik, utan att man egentligen tänker på vad man säger. En av de främsta faktorerna som talar för att så var fallet är att presentationsmaterialet i stort sätt var det som ligger ute för allmänheten på deras webbplats, varför presentationen också hade sin fokus på att presentera Know IT ur ett koncernperspektiv

och inte till lika stor grad vad de olika delmomenten under presentationen i allmänhet betydde för avdelningen och dotterbolaget i sig och deras inriktning.

Utöver det var Bengt bra som informant. Han hade mycket kunskap om Know IT, och var lämplig att genomföra första intervjun med dels ur ett informationsperspektiv, men även som en referens att ställa kommande intervjuer mot. Vår fokus har heller inte legat på företagets image utan vi har haft fokus på deras arbetssätt och imagen skulle vi inte gå in för djupt på. Återigen så är detta på grund av tidsbristen, hade vi gått in djupare på imagen så hade vi inte kunnat genomföra lika många intervjuer på deras arbetssätt eftersom vi då behövt ta upp mer av Know IT:s tid, och detta under en kort tidsperiod vilket vi inte ville göra eftersom vi vet att de har mycket att göra. Tre intervjutyper och sammantaget sex intervjuer kändes lagom på den tid vi hade på oss att skriva uppsatsen. Fördelningen av antalet på intervjutyper presenteras i avsnitt 3.4: Intervjuer – inledande sammanställning nedan. Det antal intervjuer vi gjort anser vi är tillräckliga för att kunna dra slutsatser – eftersom svaren var så pass lika varandra att vi anser det styrkt att de jobbar på ett visst sätt. Hade svaren däremot skiljt sig hade vi behövt göra fler intervjuer för att reda ut hur deras arbetssätt ser ut, detta var en fara vi funderade kring när vi valde ut antal intervjuobjekt.

Intervjuerna med Anna Hyberg gällande utvecklingsmetodik och arbetsprocesser var den enda vi var orolig över att den inte skulle ge så mycket som den hade kunnat, och det var enbart på grund av hennes korta tid på företaget. Hon hade vid tiden för intervjun enbart arbetat på Know IT i lite mer än två månader och hade endast lett ett projekt. Flera frågor kunde hon inte svara på, och några frågor svarade hon på genom sin tidigare erfarenhet, men eftersom samma intervju genomfördes med flera andra vid senare tillfälle var vi inte oroliga över att resultatet inte skulle bli bra.

Även om Anna inte hade full kontroll på alla frågor så kunde hon beskriva deras arbetssätt väldigt bra, och som sedan framgår från intervjuerna med systemutvecklarna så finns ingen definitiv standardiserad metod som företaget jobbar efter. Därför blir det sätt som Anna jobbar på även det sätt som Know IT ECM delvis jobbar på eftersom hennes roll är projektledare och avdelningen i sig är liten.

Erik Henningsson och en annan anonym utvecklare hade vid tiden för intervjun jobbat på Know IT i ungefär 7 månader. Eftersom avdelningen för ECM enbart funnits i Malmö sedan februari 2008 bör detta anses som en relativt lång period. Det betyder att de båda varit delaktiga i flertalet projekt och har bra kunskap hur arbetet faktiskt går till, och inte bara hur det är tänkt att det ska gå till. Det gjorde att vi fick bra svar på våra frågor. Dessa svar gav inte bara korta beskrivningar av de optimala förhållandena, utan ärliga svar om hur de faktiskt arbetar. Dessutom blev den tidigare intervjun med Anna verifierad och bekräftad.

3.3.3 Företaget

Som företag kändes Know IT som ett bra val. Det är ett väletablerat företag som finns på många orter runt om i landet, och även utomlands. Det vi kände en aning oro över var att ECM, eller kontoret i Malmö, var så pass nystartat att de kanske inte hade hunnit etablera sig själva till den grad som krävdes för att vi skulle kunna genomföra vår undersökning där. De kanske inte hade specifikt uttalade strategier kring sin image och identitet, även om dessa ärvt från koncernen. Vidare anade vi att det kunde bli svårt att koppla deras arbetssätt mot det nyss nämnda, eftersom de inte hade arbetat med tillräckligt många projekt för att kunna uttala sig om tydliga arbetssätt de vanligtvis använder. Know IT har dock varit verksamma i Malmö-regionen tidigare innan man öppnade upp kontoret i februari 2008, då man försökt tillgodose efterfrågan från kontoret i Göteborg.

Det visade sig dock att ECM följde Know IT:s övergripande profil, vilket kan sägas var en stor anledning till att ECM över huvud taget startades; de ville vara närmare sina kunder i Malmöregionen. Alltså var det enbart ett steg i deras strategiska riktning, som betyder att de lever som de lär.

Att ECM är så pass litet som det är än så länge, gjorde enbart att vi kunde komma närmare företaget och lära känna det bättre. På ett större företag hade det inte varit lika lätt att få samma överblick över våra frågor, och det hade förmodligen tagit betydligt längre tid.

På grund av de projekt de varit inblandade i och deras kundbas, kändes storleken av kontoret mindre viktig i vårt fall. I vår mening var det som kunde begränsa undersökningen ECM:s korta tid på marknaden, och inte dess storlek. Dock ska det nämnas att vi tittat på Know IT mycket utifrån koncernen vad gäller begreppen strategi, image och identitet då dessa är gemensamma inom Know IT. Även PEJL och K-RUP, den projektstyrningsmetod respektive systemutvecklingsmetod som används, är gemensamma för hela koncernen, men det som skiljer är tillämpningen av dessa beroende på hur de olika avdelningarnas verksamheter är inriktade, varför vi gått in och fokusera på ECM i synnerhet och koncernen i sin helhet i allmänhet.

Vi var även lite oroliga över att de inte hunnit standardisera sitt arbetssätt i den mån som kanske vore önskvärt för vår undersökning. Efter att ha genomfört alla intervjuer så tycker vi dock att vi fått svar på det vi behövde och att vi utifrån detta klarade av att svara på våra frågeställningar.

3.4 Intervjuer – inledande sammanställning

I de nästföljande avsnitten 3.5–3.7 presenteras de tre intervjutyper som vi genomfört hos avdelningen ECM hos Know IT. Dels återges målet med intervjuerna samt genomförandet och bearbetningen av intervjuerna. Nedanstående tabell visar en kort sammanställning av intervjutyperna och därefter presenteras intervjupersonerna kort.

Tabell 3.1 Sammanställning av intervjutyper

Intervjutyp 1: Image och identitet Intervjuperson (1 st.): Bengt Kristofferson
Intervjutyp 2: Utvecklingsmetodik och arbetsprocesser Intervjupersoner (3 st.): Anna Hyberg, Erik Henningsson och anonym person
Intervjutyp 3: Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) Intervjupersoner (2 st.): Bengt Kristofferson och Anna Hyberg
Totalt antal intervjupersoner: 4 Totalt antal intervjuer: 6

Tabell 3.2 Sammanställning över intervjupersoner

Namn:	Bengt Kristofferson
Arbetstitel:	Konsultchef
Roll:	Uppstart och ansvar för Know IT:s kontor i Malmö med personalansvar.
Bakgrund:	Lång erfarenhet inom IT-konsultbranschen, och har bland annat arbetat på ett stort och välkänt konkurrerande företag i 12 år, där han bland annat ansvarade för Knowledge Management mellan de svenska kontoren.
Tid inom företaget:	Sedan februari 2008.
Namn:	Anna Hyberg
Arbetstitel:	Projektledare
Roll:	Ansvarar för att leda och styra projekt
Bakgrund:	Flera års erfarenhet inom större konkurrerande företag.
Tid inom företaget:	2,5 månader (vid tiden för intervjun, anställdes av Know IT i september 2008)
Namn:	Erik Henningsson
Arbetstitel:	Systemarkitekt
Roll:	Utvecklare, tekniskt ansvar, klassisk design, tidsuppskattning är några av arbetsuppgifterna.
Bakgrund:	10 års erfarenhet inom webbutveckling.
Tid inom företaget:	Sju månader (vid tiden för intervjun, anställdes av Know IT i april 2008)
Namn:	Anonym
Arbetstitel:	Konsult/utvecklare
Roll:	Systemutvecklare
Bakgrund:	Arbetat inom samma bransch tidigare men inte i någon större omfattning
Tid inom företaget:	Drygt 7 månader (vid tiden för intervjun december 2008)

3.5 Intervju kring image och identitet

3.5.1 Mål med intervjun

Målet med denna intervju är att få insikt i hur företaget representerar sig själva och hur de blir uppfattade av sina kunder. En djupare insikt ska även ges kring ämnen som företagens image och visioner.

Intervjunamn: Image och identitet

Företag: Know IT

Avdelning: Enterprise Content Management (ECM)

Intervjuperson: Bengt Kristofferson

Plats: Know IT:s kontor i Malmö, Gråbrödersgatan 9B

Tid: 28/11-2008, kl. 14:00–15:15

Önskas anonymitet: Nej

Godkännande av material: 30/12-2008

3.5.2 Genomförande och bearbetning av intervjun

Mötet ägde rum den 28 november 2008. Efter mötet fanns inga planer på att göra fler intervjuer på företaget inom samma ämne, utan den information vi hade fått var tillräcklig. Eventuella frågor som dykt upp senare, har tagits via e-post med kontaktpersonen.

Intervjun, som föregick de övriga intervjuerna på Know IT, skedde med konsultchefen och tillika vår kontaktperson (se kap. 3.8: Kontaktperson på företaget) på företaget. Vår ursprungliga plan var att ha så få frågor som möjligt som täckte upp de områden vi var intresserade av, för att inte ta upp för mycket tid hos informanten. Anledningen till det är att vårt mål har varit att få denna intervju med en person inom en ledande befattning, som kanske inte har mycket tid över till intervjuer. Det visade sig att vi fick tillgång till en längre intervju och kunde då utveckla våra frågor mer, för att försäkra oss om att vi inte missade någonting.

Själva intervjun blev inte en vanlig intervju med frågor och svar, utan det började med att Bengt körde en presentation både om sig själv och om Know IT. Presentationen var omfattande och våra flesta frågor besvarades redan där. Dessutom fick vi tillgång till det material som hade använts under presentationen.

Efter presentationen gavs vi tillfälle att ställa eventuella frågor som vi inte hade fått svar på under presentationen. Det vara bara några få frågor som vi behövde mer detaljerad information om, innan vi kände oss nöjda med intervjun.

3.6 Intervjuer kring utvecklingsmetodik och arbetsprocesser

3.6.1 Mål med intervjuerna

Målet med denna intervju är att få förståelse över hur man arbetar inom företaget, fokus ligger främst på systemutvecklingsmetoder. Denna kunskap ska sedan kunna vägas mot den förra intervjun för att slutligen analysera huruvida företagets arbetssätt främjar strategin och framtoningen i företaget. Anledningen att flera intervjuer görs med samma tema och samma frågor, är för att verifiera informationen från flera källor. Ju fler som säger en sak desto mer trovärdigt är det.

Intervjunamn: Utvecklingsmetodik och arbetsprocesser

Företag: Know IT

Avdelning: Enterprise Content Management (ECM)

Intervjuperson 1: Anna Hyberg

Plats: Telefonintervju

Tid: 3/12-2008, kl. 10:00-10:40

Önskas anonymitet: Nej

Godkännande av material: 30/12-2008

Intervjuperson 2: Erik Henningsson

Plats: Know IT:s kontor i Malmö, Gråbrödersgatan 9B

Tid: 5/12-2008, kl. 14:00-14:30

Önskas anonymitet: Nej

Godkännande av material: 30/12-2008

Intervjuperson 3: Personen har valt att vara anonym.

Plats: Mailintervju

Tid: 15/12-2008, kl. 09:31

Önskas anonymitet: Ja

Godkännande av material: 15/12-2008

3.6.2 Genomförande och bearbetning av intervjuerna

Genomförande av intervju med Anna Hyberg

Tanken var att intervjun med Anna skulle ske på Know IT:s kontor i Malmö. På grund av rådande omständigheter vid tidpunkten för intervjun valdes istället att genomföra intervjun via telefon. Anledningen till att vi inte sköt upp intervjun och genomförde den på Know IT:s kontor istället för att ta den över telefon var att det inte passade oss planeringsmässigt. I efterhand känner vi att vi fick ut det som vi behövde av intervjun, och var inte besvikna.

Samtalet spelades in på två mobiltelefoner, och anteckningar fördes fortlöpande under intervjun. Intervjun tog sin utgångspunkt i de frågor som var förberedda (se bilaga B5 Intervju Utvecklingsmetodik och arbetsprocesser), men tillfälle gavs till en del följdfrågor och ibland helt nya frågor som dök upp i våra tankar.

Genomförande av intervju med Erik Henningsson

Intervjun genomfördes som avtalat på Know IT:s kontor i Malmö på utsatt tid.

Samtalet spelades in på en mobiltelefon och anteckningar fördes löpande under intervjun.

Eftersom denna intervju redan genomförts tidigare med Anna Hyberg (se ovan) var det lättare att utveckla frågorna och ställa följdfrågor.

Genomförande av mailintervju med anonym konsult/utvecklare

Intervjun genomfördes via mail. Vi kontaktade vår kontaktperson och bad honom vidarebefordra våra frågor till 1-2 utvecklare inom företaget. Vi har med andra ord inte haft någon direkt kontakt med denna person utan den enda kontakt vi har haft är när personen skickade svaren på frågorna till oss. Personen är anställd av Know IT Consulting Göteborg AB ECM2 men är även verksam på kontoret i Malmö.

Bearbetning av intervjuerna

Arbetsättet för att hantera intervjuerna inleddes med att göra intervjusammanställningarna och på så sätt sätta oss in i de svar vi fick från Anna, Erik och den utvecklare som valt att vara anonym. Dessa svar har sedan varit vår utgångspunkt i vår nedbantade version av en CMM-analys.

Utifrån dessa intervjuer har vi även kunnat beskriva deras arbetssätt på ett bra sätt. Vi valde att beskriva deras arbetssätt som ett typiskt projekt (se 5.3.1 Ett typiskt projekt) där vi gör en noggrann beskrivning över deras sätt att arbeta på.

Under intervjuerna framkom det att de använder både PEJL och RUP. Därför valde vi att göra en kortare beskrivning av dessa för att på så sätt bli mer insatta i de metoder som de säger sig använda på Know IT. (se 4.3.1 Projektstyrningsmetod – PEJL och 4.3.2 Systemutvecklingsmetod - RUP)

Efter detta gick vi vidare med att beskriva hur våra intervjupersoner ser på det arbetssätt som de jobbar efter på Know IT ECM i Malmö. Vi beskrev här de positiva och negativa aspekter på

deras arbetssätt utifrån det som framkommit under intervjuerna med Anna, Erik samt vår anonyme intervjuperson. (se 5.3.2 – Know IT:s synpunkter på sitt arbetssätt)

3.7 Intervjuer kring Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

3.7.1 Mål med intervjuerna

Målet med denna intervju är att lära oss mer om företaget för att kunna genomföra utvärderingen med ramverket SAMM. Frågorna har sin utgångspunkt i de kategorier och punkter som SAMM-utvärderingen bygger på.

Intervjunamn: Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

Företag: Know IT

Avdelning: Enterprise Content Management (ECM)

Intervjuperson 1: Anna Hyberg

Plats: Telefonintervju

Tid: 3/12-2008, kl. 10:40–11:00

Önskas anonymitet: Nej

Godkännande av material: 30/12-2008

Intervjuperson 2: Bengt Kristofferson

Plats: Mailintervju

Tid för svar: 8/12-2008, kl. 21:03

Önskas anonymitet: Nej

Godkännande av material: 8/12-2008

3.7.2 Genomförande och bearbetning av intervjuerna

Genomförande av intervju med Anna Hyberg

Denna intervju genomfördes i anslutning till intervjun kring utvecklingsmetodik och arbetsprocesser. Se därför kap. 3.6.2: Genomförande och bearbetning av intervjuerna, avsnitt: Genomförande av intervju med Anna Hyberg.

Genomförande av intervju med Bengt Kristofferson

Denna intervju gjordes genom att vi skickade ut 16 frågor (se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson) till Bengt rörande företagets IT-strategi och kopplingen mellan IT-strategi och affärsstrategi. Frågorna rörande detta kompletterades med att vi ställde ett par frågor rörande Know IT:s arbetssätt och ett par allmänna frågor om företaget. Frågorna har sitt ursprung i ramverket SAMM och är uppdelade i de olika avdelningar som ramverket har. Vi formulerade sedan frågorna genom att gå igenom de attribut varje avdelning har och valde då att ha tre frågor till varje avdelning inom SAMM.

Svaren vi fick tycker vi kan fungera bra som en bas i vårt arbete med att analysera företagets arbetssätt och hur det förhåller sig till deras image och strategi.

Bearbetning av intervjuerna

Arbetet med att bearbeta intervjuerna började med att göra en intervjusammanställning på Annas intervju för att sätta oss in i de svar vi fått från henne och fundera kring på vilket sätt vi kunde använda dessa svar. Hon var, vid tiden för uppsatsen, relativt nyanställd och kunde därför inte

riktigt svara på alla frågor. De svar vi fick var dock bra och dessa kunde vi använda i vår nedbantade version av en SAMM-analys.

Bengts intervju skedde via mail och behövde därför inte sammanfattas. De svaren var bra och utförliga och gav oss det vi behövde för att utföra en nedbantad SAMM-analys.

Intervjun var strukturerad efter de block som SAMM innehåller, vilket gjorde att vi kunde knyta an frågorna direkt till de olika blocken i vår analys av vilken nivå Know IT befinner sig på under respektive block och dess attribut.

3.8 Kontaktperson på företaget

För att skapa en så god kommunikation och kontakt som möjligt och för att underlätta kommunikationen med företaget har vi använt oss av en kontaktperson inom detsamma. Tanken är att denna person dels förmedlar våra kontakter internt inom företaget och dels hjälper till att tillhandahålla den information och dokumentation som studien kräver utöver intervjuerna.

Kontaktpersonen i vårt fall blev konsultchefen Bengt Kristofferson. Han fick ansvaret och förtroendet att starta upp kontoret i Malmö så sent som i februari 2008, och har hanterat all rekrytering av personalen där. Bengt har en lång erfarenhet inom IT-konsultbranschen, och har bland annat arbetat på ett stort och välkänt konkurrerande företag i 12 år, där han bland annat ansvarade för Knowledge Management mellan de svenska kontoren.

3.9 Kompletterande information och övriga källor

För det första har Know IT:s webbplats (Start - Know IT AB) använts som informationskälla, då de har mycket material utlagt om till exempel deras vision, affärsidé, verksamhet, värderingar och mål.

Under den första intervjun med vår kontaktperson på Know IT, fick vi tillgång till det material som användes under företagspresentationen. Det var en PowerPoint-presentation som vi fick ut i PDF-format och innehåller allt från deras värdegrunder till affärsidén.

3.10 Metodetik

Allt empiriskt material och intervjusammanfattningar som publiceras i denna uppsats är verifierade och godkända av Know IT och de berörda personerna.

De personer, som i detta fall enbart var en person, som velat vara anonyma har vi respekterat och behållit anonym. Resterande informanter har inte haft något emot publicering av namnuppgifter.

För att läsaren ska ges en chans att ta del av det empiriska materialet, så har alla intervjuer sammanställts och bifogats uppsatsen bland bilagorna. Vidare har det material som vi fick från företaget om dem, även publicerats bland bilagorna. Det medför att läsaren kan kontrollera och verifiera vår analys, eftersom denne har tillgång till det empiriska material rapporten bygger på.

4. Presentation av studieobjekt

I detta kapitel presenteras studieobjektet som legat till grund för undersökningen. Företaget i fråga heter Know IT och är ett IT-företag verksamt framförallt i Sverige. Målet är att presentera organisationen och dess kontext som vi gjort vår undersökning i. Presentationen i detta kapitel bygger på resultatet från den första intervjun kring image och identitet där också Know IT i sin helhet presenterades.

Nedan presenteras Know IT kort dels utifrån ett koncernperspektiv för att sedan mer specifikt gå in på vad avdelningen för Enterprise Content Management i Malmö enligt konsultchefen står för och jobbar efter. Då denna avdelning inom företaget är en del av koncernen i sin helhet är dock mycket gemensamt mellan dessa båda perspektiv. I denna uppsats ligger fokus dock på vad avdelningen Enterprise Content Management i Malmö har för image, identitet, affärsstrategi och slutligen hur man arbetar i form av systemutvecklingsmetoder. I detta avsnitt ges inledningsvis en övergripande beskrivning av företaget.

Vidare i rapporten kommer vi att variera kring att nämna företaget som Know IT, Know IT i Malmö, Know IT ECM och ECM. I alla dessa fall avser vi avdelningen för Enterprise Content Management (ECM) och specifikt i Malmö om vi inte uttryckligen skriver koncernen. Dock är mycket gemensamt mellan denna avdelning och Know IT-koncernen i sin helhet varför mycket av det som presenteras kring ECM även gäller för koncernen generellt.

4.1 Allmänt om Know IT-koncernen

Know IT grundades 1990 och tillhandahåller en stor bredd av tjänster främst inom följande tre områden: *verksamhetsutveckling*, *systemutveckling* samt *systemförvaltning*. Det innebär att de förutom att utveckla system såsom webbsidor, även utför analyser hos sina kunder för att ta reda på vad kunden egentligen behöver. Know IT hjälper även sina kunder att formulera sin IT-strategi, om det skulle saknas.

Know IT:s största kundsegment var år 2007 den offentliga sektorn stod för en fjärdedel av det totala antalet kunder. Störst kundandel var därefter telekomindustrin, industri respektive bank, finans och försäkring. Bland deras kunder kan nämnas Lunds kommun, Landstinget Blekinge, Apoteket, Duni, Sveriges Trafikskolors Riksförbund och Electrolux. (se bilaga B7: Know IT presentationsmaterial)

"[...] bidrar till sina kunders framgång genom att utveckla och ta långsiktigt ansvar för värdeskapande processer, funktioner och IT-lösningar. Vi levererar det stora företags IT-kompetens med det lilla företags själ och den enskilda konsultens engagemang."

Så här beskriver Know IT sig själva i sin profilering utåt. Ovanstående citat är något som vår intervjuperson ofta återkom till under intervjun.

I intervjun kring image och identitet beskriver Bengt Kristofferson, vår intervjuperson tillika kontaktperson på Know IT, företaget som ett stort sådant men med det lilla företags själ. Med

detta menade han att hela företaget är stort men att de har mindre avdelningar. Ingen avdelning har mer än 35 anställda för att bibehålla känslan av det lilla företaget och alla fördelar detta ger med gemenskap, kultur och kunskapsdelning. En annan anledning, som framkom under intervjun, till att de har så pass många mindre avdelningar är för att de vill vara nära de kunder de arbetar med. Bengt belyste detta genom att nämna att de bland annat har en avdelning i Peking och en i Seattle, och anledningen till detta är att de har kunder där som de vill vara nära. I en del fall kan det röra sig om kunder som man tidigare knutit kontakt med, men som flyttat sin verksamhet utomlands varför Know IT då valt att starta en avdelning i anknytning till kunden på denna plats. Företaget riktar dock allra främst in sig på den nordiska marknaden där de vill vara en av de största spelarna.

Know IT:s värdegrunder bygger på tre huvudpunkter: *närhet*, *kunskap* och *engagemang*, vilka senare kommer att beskrivas djupare. Dessa punkter menar Know IT att de kan erbjuda genom att vara nära sina kunder och ha små kontor. Dessa värderingar återspeglas även i Know IT:s affärsidé, som börjar:

”Vi levererar det stora företags IT-kompetens med det lilla företags själ och den enskilda konsultens engagemang”

(Bilaga B7 Know IT presentationsmaterial)

Återigen belyser man sin image som ett företag med lokal anknytning och närhet till sina kunder.

Bengt förklarar även att de har en liten ledningsgrupp och att även detta bidrar till att ge känslan av närhet och engagemang. Likaså för detta med sig en rad andra fördelar i sin image utåt mot kunden och medför att Know IT kan konkurrera på ett annat sätt än vad konkurrenterna kan, då man har en mindre ”overhead”, det vill säga mindre administration och styrning uppifrån.

4.2 Know IT ECM:s Malmöavdelning

Den avdelning vi gjort vår undersökning hos har sitt kontor i Malmö. Just i Malmö har företaget fyra olika avdelningar och den avdelning vi undersökt och utfört våra intervjuer på jobbar inom Enterprise Content Management-området. Den avdelning som vår intervjuerson, Bengt, är konsultchef över har åtta anställda förutom honom och startades i februari 2008.

Denna inriktning innebär att de levererar tjänster som stödjer deras kunders informationshantering, dokumentation och arbetsprocesser. Under intervjun talades mycket kring hur viktigt det är med kunskapsdelning inom organisationer. Detta är något som Malmökontoret jobbar med då den tekniska kunskapen kombineras med verksamhetskunnande.

De tillhandahåller och skapar applikationer som gör det lättare för företag att dela information inom organisationen. Enligt företagets webbplats så kan de bland annat erbjuda kunder lösningar i form av organisations- och företagsportaler, så kallade intranät, och Web Content Management, vilket innebär att de utvecklar webbplatser som gör det möjligt för företag att nå ut till allmänheten. Bengt beskrev bland annat att webben är framtiden och att det blir mer och mer vanligt med interaktiva webbplatser där det finns rörligt innehåll i form av filmklipp. Han framhävde också att fler och fler webbplatser använder sig av communities för att användarna ska kunna diskutera med varandra och belyste här vikten av att de som företag hela tiden är insatta i den nya tekniken, för att kunna erbjuda sina kunder den bästa lösningen som går att göra utifrån den teknik som finns idag.

Detta är dock inte allt Know IT enligt sin presentation har kompetens inom utan de har även kompetens inom ett flertal andra områden såsom systemutveckling, systemarkitektur och

databasdesign, infrastruktur, projektledning och systemförvaltning. Detta ger enligt Bengt en bredd vilket gör att de är mindre känsliga för förändringar på marknaden.

På sin webbplats (Start - Know IT AB → Om oss → Våra kontor → Malmö → Know IT Malmö ECM) presenterar de även några huvudsakliga kompetensområden vilka är:

Tabell 4.1 Huvudsakliga kompetensområden hos Know IT ECM (Start - Know IT AB)

Vi har djup teknisk kompetens inom ett flertal områden som:

- Systemutveckling i de flesta på marknaden förekommande IT-miljöer
- Systemarkitektur och databasdesign
- Infrastruktur
- Projektledning
- Enterprise Content Management/portallösningar
- Förvaltning av applikationer

Bengt beskrev under intervjun även att det var viktigt med kundkontakter för företaget i fråga då de främst marknadsför sig genom tidigare kunder och positiva omdömen från dessa. Detta ansåg han vidare vara viktigt eftersom han tycker att detta är det bästa sättet att få nya kunder. Genom att visa vad de tidigare gjort och referera till nöjda kunder ger de nya potentiella kunder en bild av företaget ur kundens synvinkel, i form av fall som de kan känna igen sig i.

I sitt arbetssätt följer även Know IT hela tiden upp arbetet de har gjort. Detta kan ske genom ett samtal med kunden där kunden får säga vad den anser företaget gjort bra och vad de kunde ha gjort bättre. Det kan även ske genom att kunden får fylla i en enkät där de svarar på frågor som rör hur de tycker samarbetat fungerat och hur nöjda de är med hela arbetsprocessen och då även slutprodukten. Under processens gång försöker de ha löpande kundkontakt.

4.3 Metoder som används på Know IT ECM

Projektstyrningsmetod – PEJL

På Know IT arbetar man huvudsakligen utifrån två olika typer av metoder. Den ena är en formaliserad systemutvecklingsmetod vid namn RUP.

Den andra metoden man arbetar efter på Know IT är PEJL. Det är huvudsakligen en projektstyrningsmetod, utvecklad av Pejl AB (<http://www.pejl.se>).

Modellen som PEJL bygger på använder tydliga steg, allt från verksamhetens behov och dess strategi till effektmålsuppföljning vid projektavslut. Själva modellen är övergripande och fungerar för olika typer av systemutvecklingsmetoder. PEJL bygger på enkelhet, och fokuserar på att få arbetet gjort, inte på metoden i sig. (Pejl AB, Pejl Projektstyrningsmodell, Projektmodell, Projektledarutbildning[...])

På Know IT utgår de oftast från PEJL i sina projekt, men de har även lite egna variationer och tillägg i metoden, som bygger på tidigare erfarenhet.

Systemutvecklingsmetod – RUP

Rational Unified Process (RUP) är en formaliserad systemutvecklingsmetod framtagen år 1998. Inom RUP arbetar man efter tydliga arbetssteg som är inbyggda i ett antal faser. Dessa faser representerar en utvecklingscykel, och eftersom alla steg mer eller mindre ingår i alla faser innebär det att iteration är inbyggt i metoden. Fasindelningen medför dessutom ett fokusskifte i arbetssättet, som kan vara till hjälp vid ett utvecklingsarbete. (Fitzgerald et al., 2002)

Eftersom RUP är så strukturerat som det är, hjälper det till vid planering av projekt. Man kan lätt se vilka arbetssteg och faser man har framför sig. Dessutom blir det lättare att budgetera när man har kontroll över exakt vad som ska göras. (Fitzgerald et al., 2002)

5. Sammanställning av empiri

I detta kapitel presenteras främst det material kring Know IT som behandlar identitet och image, deras strategier och det arbetssätt som de arbetar enligt. Det görs även en kortare presentation av den projektstyrningsmodell och den systemutvecklingsmetod de uttalat använder sig av i dagsläget. Slutligen presenteras de åsikter som generellt presenterats under intervjuerna kring hur de själva ser på sitt arbetssätt.

5.1 Identitet och image – närhet, kunskap och engagemang inom Know IT

Know IT använder sig av tre framträdande ledord både i sin marknadsföring och sin presentation och menar att dessa representerar de värderingar och den kultur som företaget vill stå för och som återspeglar deras identitet. Dessa ledord är *närhet*, *kunskap* och *engagemang* och är väl förankrade i verksamheten. I det presentationsmaterial vi har fått ta del av och enligt deras webbplats skriver man:

”Vi strävar efter att utvecklas i enlighet med de värderingar som är förankrade i vår historik och vår företagskultur och som är vägledande för hur vi arbetar och formar framtiden. Det är viktigt för oss att vår verksamhet bedrivs med närhet, kunskap och engagemang.”

(Start - Know IT AB → Om oss → Vision, affärsidé, värderingar och mål)

Nedan presenteras var och en av dessa tre ledord för värdegrund inom företaget genom att återge den definition som Know IT uttrycker kring dessa begrepp och som man arbetar efter i organisationen. Dessa definitioner är ganska heltäckande och beskrivande i sig, varför vi enbart kommenterar dessa mycket kort.

Know IT beskriver deras kanske viktigaste ledord *närhet* enligt följande:

”Närhet – Inom Know IT finns en tradition av nära samarbete med våra kunder, mellan våra olika bolag och enheter och mellan våra medarbetare. Kunskap växer ju fler som kan ta del av den och vårt arbetssätt bygger på många och nära kontakter internt, med våra partners och våra kunder. Därför väljer vi att etablera oss i våra kunders geografiska närhet.”

(Se bilaga B7 Know IT presentationsmaterial)

Detta är det ledord som de löpande försöker framhäva och således tolkar vi det som det viktigaste. De strävar kontinuerligt efter att finnas nära sina kunder rent geografiskt och säger att där kunden finns ska även de finnas.

Företaget beskriver sin betydelse av begreppet *kunskap* enligt följande:

”Kunskap – Våra konsulter har hög teknisk kompetens som de ständigt utvecklar i krävande kunduppdrag, genom kompetensnätverk och utbildningar. Vi kan därmed erbjuda våra kunder hög kompetens även inom nya teknikområden.”

(Se bilaga B7 Know IT presentationsmaterial)

Eftersom de konkurrerar i en bransch med flera stora aktörer så är det viktigt för Know IT att de har den kompetens som efterfrågas av kunderna. De strävar efter att ha mer kompetens än både sina kunder och konkurrenter.

Engagemang är det tredje ordet som ska genomsyra organisationens identitet och representera de värderingar och den kultur Know IT eftersträvar. Enligt företaget återges detta såhär:

”Engagemang – Vår verksamhet präglas av våra medarbetares engagemang för kundernas, kollegornas och den egna utvecklingen. En stor del av engagemanget beror på att vi arbetar med delegerat ansvar och befogenheter, småskalighet och tilltro till att uppgifterna hanteras bäst av varje ansvarig medarbetare i nära samförstånd med kunden.”

(Se bilaga B7 Know IT presentationsmaterial)

Med tanke på att hela Know IT-koncernen är indelad i mindre avdelningar så blir engagemanget särskilt viktigt, vilket innebär att de anställda får ta ett större ansvar och blir mer delaktiga i hur avdelningarna styrs och hur konsultjobben utförs; de får mer att säga till om.

5.2 Uttalade strategier inom Know IT

De strategier som Know IT arbetar efter för att uppnå de mål man satt upp inom organisationen är följande enligt den intervju som genomfördes kring image och identitet. Strategierna återfinns i bilaga B7 Know IT presentationsmaterial.

- Bedriva verksamheten i kundens geografiska närhet
- Skapa förutsättningar för ett starkt entreprenörskap
- Fortsätta värna deras oberoende
- Ta långsiktigt ansvar för de IT-lösningar de utvecklar
- Växa i Norden som är deras primära marknad

Utöver dessa återfinns ytterligare en strategi på deras webbplats (Start – Know IT AB):

- Växa genom rekrytering och förvärv

5.2.1 Bedriva verksamhet i kundens geografiska närhet

Företaget i fråga skriver på sin webbplats att all konsultverksamhet till sin karaktär är småskalig. De har därför valt att etablera avdelningar nära kunderna och får på så sätt en bred lokal närvaro. Idag har de verksamhet på 22 orter i Sverige samt på ett fåtal platser utanför Sverige.

Bengt menar att företaget i fråga framhäver sig själva enligt: ”vi levererar det stora företagens kompetens med det lilla företagens själ och den enskilde konsultens engagemang” (se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson, fråga 11). Med detta menar han, och organisationen, att de är ett stort företag med mycket kunskap i ryggen men att de har mindre kontor, enheter och avdelningar runt om i Sverige för att de vill vara nära de kunder de arbetar med och ge en mer personlig känsla. Detta är tänkt att ge flera fördelar. Dels vill man ha den lokala kunskapen och förståelse för både kunden i sig själv och dess omgivning i form av den lokala marknaden. Dessutom skapas en större gemenskap i form av den lokala tillhörigheten med kunden och det

går att arbeta närmre denna och ofta på plats ute hos kund; med detta underlättas kommunikationen.

De avdelningar som finns utanför den huvudsakliga marknaden som Know IT fokuserar sin verksamhet inom, Norden och främst Sverige, är till största del kontor som skapats på grund av att befintliga kunder har startat verksamhet på dessa platser och har ett behov av den närhet av IT-leverantör som Know IT står för. Fördelen med detta anser de vara att kunderna får ”tillgång till en lokal kontaktperson och lokala resurser i projekten, vilket säkerställer god kund- och verksamhetskänning, engagemang och leveranssäkerhet” (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier).

5.2.2 Skapa förutsättningar för ett starkt entreprenörskap

Varje avdelning ges utrymme att utveckla sin verksamhet utifrån de villkor som finns på den lokala marknaden. Detta underlättas genom att företaget i fråga har en decentraliserad organisation. På deras webbplats kan man även läsa att det med tydliga mål för lönsamhet och tillväxt skapas en drivkraft för att nå framgång. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier)

Under intervjun kring image och identitet beskriver Bengt även hur man som anställd ska kunna få utlopp för sina idéer. Har man någon idé som man tror på ska man kunna ta upp detta med den avdelningsansvariga och om idén verkar intressant och lämplig så får man tillåtelse att undersöka detta djupare. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier)

5.2.3 Fortsätta värna deras oberoende

För att kunna vara tillgängliga för alla möjliga kunder så har Know IT valt att vara oberoende av leverantörer. Detta innebär att de vill kunna allt inom branschen för att på så sätt hela tiden kunna erbjuda det bästa för potentiella kunder. De erbjuder inte heller några standardprodukter som en del av att förbli oberoende. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier)

Vidare har de inom Know IT en unik styrka genom sina många ramavtal med olika kunder, vilket bland annat syftar till att klara av konjunktursvängningar på ett bättre sätt. Likaså vill de inte heller binda upp sig inom organisationen genom att förlägga sin verksamhet på ett fåtal större kunder eller inrikta sig på någon särskild bransch, vilket skulle leda till att man hamnar i en underordnad beroendeställning. På så sätt klarar man även med hjälp av detta synsätt av konjunktursvängningar på ett bättre sätt och försäkras om en jämnare tillströmning av uppdrag då man sprider ut riskerna, har kunder i flera olika branscher och inte är beroende av en enskild kund. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier)

5.2.4 Ta långsiktigt ansvar för de IT-lösningar de utvecklar

En viktig aspekt som går att läsa om på deras webbplats och som även Bengt nämnvärt belyste var att de som företag vill vara med så tidigt i utvecklingen som möjligt, från den strategiska rådgivningen, och att de vill fortsätta med förvaltningsarbetet även när slutprodukten har levererats. Detta innebär att de erbjuder strategisk IT-rådgivning, att de sköter utvecklingen och sedan levererar hela IT-lösningar. Genom att de finns kvar även efter att lösningen levererats så menar de att de får längre kunduppdrag och större kunskap om deras kunders verksamhet. Detta i sin tur påstår de gör deras erbjudanden mer kostnadseffektiva. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier)

5.2.5 Växa i Norden som är deras primära marknad

Företagets primära marknad är Norden. Det är på denna marknad de anser att deras framtida tillväxt ska ske. Under intervjun kring image och identitet framställde intervjupersonen det som att ”vi vill vara en av de största spelarna på den nordiska marknaden”. De har dock avdelningar på andra ställen i världen, bland annat i Peking och Seattle med anledning av sin månhet om att vara nära sina kunder som en del i att kunden i fråga, på dessa platser, har önskat att det ska finnas en lokal avdelning. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier)

5.2.6 Växa genom rekrytering och förvärv

Deras plan för att växa är genom att rekrytera nya medarbetare men också genom förvärv av IT-konsultbolag. Den filosofi de förvärvar nya bolag efter går ut på att de lokaliserar företag som är verksamma inom de marknader där de saknar lokal närvaro. Det kan även röra sig om att de har någon specialkompetens som Know IT själva saknar i sin organisation. Här menar företaget dock att det är viktigt att bolaget de ska förvärva har en kultur och verksamhet som passar in. Genom detta ska medarbetare få intressanta uppdrag, kunder få tillgång till expertis som tidigare saknades och aktieägarna ska få en värdeökning på sitt ägande. (Start - Know IT AB → Om oss → Strategier) Rekrytering och förvärv är även en del av de finansiella mål Know IT ställt upp inom koncernen. (Start - Know IT AB → Om oss → Vision, affärsidé, värderingar och mål)

5.3 Hur Know IT arbetar

Här nedan presenteras det empiriska material som vi har fått genom våra intervjuer. Inledningsvis beskrivs ett scenario för ett helt vanligt projekt på Know IT. Därefter ger vi en kort beskrivning på de metoder som de använder. Vi har valt att inte gå så djupt in på de specifika metoderna, utan fokuserar på det praktiska arbetet som sker, som framkom under våra intervjuer.

5.3.1 Ett typiskt projekt

Know IT arbetar främst utifrån projektstyrningsmetoden PEJL och systemutvecklingsmetoden RUP vilken de har utvecklat en egen version av – kallad K-RUP. Båda dess metoder introducerades mycket kort i föregående kapitel (4.3.1 Projektstyrningsmetod – PEJL samt 4.3.2 Systemutvecklingsmetod – RUP). Genom att integrera PEJL med K-RUP syftar de till att skapa ett arbetssätt inom Know IT som passar den egna organisationen. Senare i analysen ska vi utreda huruvida Know IT lyckas med detta: att knyta an sitt arbetssätt och sina arbetsprocesser på så sätt att IS-strategin stämmer överens med den affärsstrategi, image och identitet de har inom organisationen.

Följande text är främst en presentation utifrån den genomgång under telefonintervjun som Anna Hyberg gjorde kring frågan på hur ett typiskt projekt fungerar, men även en del av de svar som de två systemutvecklarna gav oss tas upp här. Presentationen täcker eller beskriver inte ett projekt fullt ut utan lämnar mycket till att fylla i. Vi anser dock att följande bild som Anna presenterade under telefonintervjun ger en bra och övergripande bild av hur de jobbar under projekt inom Know IT utåt mot kunden. Vi utgår senare i vårt resonemang från att hon valt att fokusera särskilt på de delarna hon själv anser viktiga och som därmed även till viss del representerar vad Know IT anser i frågan.

Effektmål är en viktig och central utgångspunkt i projekt

En av de inledande aktiviteterna i ett projekt är att sätta upp mätbara effektmål i samråd med kunden. De tittar då på den organisation företaget har och i de fall där de utvecklar webbplatser frågar man beställaren om det i dagsläget finns en uttalad strategi avseende webb (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8). I de fall där det saknas en sådan hjälper Know IT kunden

att utveckla en. Målet enligt Anna (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8) är att sammanlänka affärsstrategin med den IS-strategi kunden har. Genom att formulera de effektmål Know IT vill uppnå med projektet bidrar detta till att krav allt tydligare framkommer. Utifrån kraven ställer de sig sen frågan huruvida effektmålen uppfylls om kraven tillgodoses. Kraven tas exempelvis fram tillsammans med kunden i så kallade workshops där de brainstormar för att ge en övergripande och omfattande bild av beställaren vilket mynnar ut i mer detaljerade krav med hänvisning till effektmålen (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8).

Designdokumentet tar form

Därefter kan man börja skissa i något som kallas WideFrame (se bilaga B5.2 Intervju med Erik Henningsson, fråga 7) där de skapar ett sorts skelett och ser till vilka element som ska finnas var, vad som ska hända om man klickar på specifika ställen, var man kan nå särskilda funktioner etcetera. De tar normalt fram flera olika sådana skisser för att fånga in flera delar av systemet eller webbplatsen. Inom Know IT jobbar de mycket utifrån färdiga plattformar med standardsidor för att bygga upp de olika sidorna på webbplatsen. Huruvida de gör upp skisser eller använder sig av färdiga standardmallar varierar mellan olika projekt. Skisserna går sedan tillsammans med kommentarerna in i designdokumentet. Vidare finns det krav och frågor av generell karaktär som också går in i detta designdokument. Designdokumentet kan ses som en kombinerad kravspecifikation med designaspekter som också tas med.

Anna beskrev (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8) att de utifrån designdokumentet sedan går, beroende på projektets karaktär och beställarens önskemål kring metदानvändning eller återkoppling under projektet, vidare och bygger antingen upp en funktionspecifikation eller genom att arbeta iterativt i form av någon agil metod, exempelvis SCRUM. I det senare fallet passar designdokumentet väldigt bra att plocka ut olika element från, för att sedan använda dessa då de utformar sin backlog.¹ Desto högre de olika elementen från designdokumentet i Know IT:s fall ligger i backlog-listan, desto mer specificerade blir de. I det första fallet ovan sätter de istället upp en detalj- och funktionspecifikation direkt som de sedan utgår från.

Utvecklingsfasen, kundrelation och återkoppling

För att hantera de förändringar som sker under projektets gång, då kraven i nästintill alla projekt förändras, hanteras vanligtvis genom versionshantering och/eller iterativa arbets sätt med återknytning till kunden. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8)

Under processens gång och framtagandet av designdokumentet jobbar Know IT vanligtvis mycket nära beställaren på plats. När de väl har börjat konstruera produkten jobbar de antingen via iterationer där de i olika intervaller visar upp vad de hittills har gjort för kunden eller att de bygger produkten fram tills test vilket innebär att processen med att bygga produkten pågår fram tills ett visst datum då kunden får ta del av resultatet. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8)

Tillvägagångssättet här beror enligt Anna (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8) väldigt mycket på kundens organisation och vilka krav som finns och hur tydliga dessa ämnar vara. Know IT försöker bland annat bedöma i hur stort behov beställaren är av löpande

¹ För att förstå vad som menas med backlog kan man mycket kort beskriva att grundfilosofin i SCRUM:s utvecklingsfas utgår från så kallade sprintar. Varje sprint, som har en tidsperiod på 1-4 veckor, föregås av en backlog, där man enkelt uttryckt prioriterar och sätter upp det som ska göras under tidsperioden. (Schwaber, 1995) Sprintens mål och huvudsyfte är enligt Rising & Janoff (2000) att leverera ny och värdefull funktionalitet till systemet.

utvärderingar av systemet som levereras. I de fall där man som kund är väldigt tydlig med skarp deadline och har som mål att systemet måste levereras ett visst datum, kan det i vissa fall ses som bättre att arbeta utan iterationer, vilket naturligtvis ger den risk att resultatet inte blir precis som kunden förväntar sig på grund av de svårigheter som finns i att formulera kravet helt korrekt från början, vilket man då som kund måste förmedla till Know IT.

”Och det där är ju, tror jag också, en viktig [...] som är lite mer informell som projektledare att man får hantera förväntningarna löpande, kolla av att liksom att det är så här vi tänkt göra och det får de här konsekvenserna och så.”

(Anna Hyberg, se bilaga B5.1 Intervju Anna Hyberg)

Styrningsmöten under ett projekt

Anna beskrev även att de löpande under projektet har styrningsmöten för att kontrollera om de ligger enligt planeringen tidsmässigt eller för att hantera olika förändringar som kan dyka upp under projektets gång, från både kundens sida och Know IT:s, och hur dessa påverkar budgeten. Baserat på dessa tar de sedan beslut kring hur de ska fortsätta projektet. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8)

System- och acceptanstester, samt lansering

Som leverantör i Know IT:s fall genomförs alltid systemtester under projektet vilka utförs enligt testfall och testprocedurer (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8). När och hur dessa systemtester utförs beror mycket på vilken metod man arbetar utefter. Iterativa metoder kräver fortlöpande testning då man ser varje iteration som en enskild delleverans medan mer traditionell systemutvecklingsmetodik, likt vattenfallsmodellen, endast ger utrymme för testning under en tidpunkt i projektet, nämligen i slutet. Dock kan testning även genomföras internt hos Know IT för att försäkra sig om att de releaser de sedan levererar åt kunden håller de krav som de satt upp så att releasen sedan i sin tur kan genomgå de acceptanstester som kunden utför. Här är det viktigt att tydligt specificera, i de avtal och projektkontrakt man skrivit med kunden, hur lång denna acceptanstestperiod är: hur pass lång tid kunden har på sig att rapportera eventuella fel de upptäcker eller ändringar de önskar i systemet. Med detta syftar man, från både Know IT:s och kundens sida, till att tydliggöra under vilken tidpunkt leveransen anses vara klar för att undvika eventuella motsättningar i åsikter kring vad som ska ingå i leveransen och det avtal man ingått sinsemellan. Kring detta genomför man även en kvittering från kundens sida när de mottagit releasen för acceptanstestning och sedan när de accepterat leveransen. Den möjliga restlista med åtgärder som skapas under acceptanstestet bedömer Know IT sedan i samarbete med kunden innehållet i och avgör om punkterna i denna är så pass allvarliga att de måste åtgärdas innan lansering eller om de kan ingå i ett förvaltningsarbete efter lanseringen. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8)

Garantiperiod och eventuell efterföljande förvaltning

Efter lanseringen, där Know IT försöker vara närvarande på något sätt, har man oftast i projekt en garantiperiod som är till för att hantera de rättningar som rapporterats under perioden efter lanseringen. Här har man i så fall avtalat kring tid och pris för dessa ändringar, som till stor del är saker som inte kunnat förutses under projektets tidigare delar. I och med att garantiperioden sedan löpt ut anses projektet vara stängt. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 8)

När garantiperioden löpt ut finns det enligt Anna normalt två vägar: det vanligaste är att Know IT tecknar ett förvaltningsavtal med beställaren, och den andra vägen att beställaren själva tar hand om förvaltningen av systemet.

5.3.2 Know IT:s synpunkter på sitt arbetssätt

Nedan återges de specifika positiva respektive negativa synpunkter på arbetssättet som framkommit under intervjuerna.

Utmärkande positiva saker i arbetssättet

De fördelar som framkom i våra intervjuer var bland annat att de använder sig av effektmål i sina projekt (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 9), för att lättare kunna mäta och kontrollera om effekterna är uppfyllda eller inte. Vidare ger det en bra överblick över de uppsatta målen inom projekten.

Den flexibilitet som finns i det sätt som Know IT arbetar på tyckte Erik var det mest positiva med deras arbetssätt (se bilaga B5.2 Intervju med Erik Henningsson, fråga 9). Han menade att det här sättet att arbeta på gjorde dem mer förberedda på att kundens krav kan förändras under projektets gång. Just flexibiliteten var något som även framhölls som något positivt av mailintervjun med den utvecklare som valt att vara anonym (se bilaga B5.3 Mailintervju med anonym konsult/utvecklare, fråga 9). Här lyftes det fram att det är viktigt att anpassa metoden till kunden och situationen.

Ytterligare positiva saker de nämnde var designdokumentet, som Know IT arbetar med i sina projekt (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 9). Det ingår inte i varken PEJL eller RUP, utan har framställts av Know IT själva. Den upplevda åsikten säger att detta designdokument även gav en bra överblick under projektets gång, likaså de moment som är kvar att utföra i projekten, och även uppdelningen av de olika momenten.

En tredje fördel, som nämndes, med det sätt som de arbetar på, var att de har en tydlig organisationsfokus när de arbetar. Frågor som ”vad”, ”hur” och ”varför” ansåg specifikt Anna vara viktiga att ställa genom projektet. Exempel kan vara vad ska systemet innehålla? Hur ska designen se ut? Varför ska det se ut så?

Negativa aspekter

En av nackdelarna som framkom under intervjun med Anna (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 9) var att det inte fanns någon standardiserad kvalitetskontroll i slutet av projekten. Hon hade gärna sett att Know IT fick feedback från kunden i form av något slags betyg, över hur de tycker att Know IT har skött sig och att kunderna skulle ges möjlighet att ge sina tankar kring de mer mjuka värdena. Med mjuka värden menar Anna till exempel Know IT:s bemötande och samarbetsvilja, faktorer som inte är helt lätta att mäta eller ge betyg på. En uppföljning saknas inte helt, men det är inte så pass standardiserat som intervjupersonen i det fallet hade önskat.

Under intervjuerna nämndes ett vanligt återkommande problem vid själva systemutvecklingen, nämligen kundens ändringar av kraven. Att kunden ändrar på sina krav för ett system kan bero på flera faktorer. Antingen vet de inte från början vad de vill ha, och kan därför inte formulera definitiva krav, eller så upptäcker de nya saker allt eftersom systemet tar form som de vill ha med. Förändringar i kraven påverkar hela utvecklingskedjan. Man måste ändra sina kravdokument, och göra ändringar i systemet, allt det tar tid och kostar extra pengar vilket leder till att Know IT måste göra om budgeten och tidsplaneringen, och projektet blir lätt dyrare, vilket kunden ofta har svårt att förstå, enligt våra informanter. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 10)

Detta problem är dock inget som är specifikt för Know IT, utan är ett vanligt problem inom systemutvecklingsbranschen som alla företag dras med. Utifrån intervju svaren framgick även att

det som betyder något är hur man hanterar förändringar, och hur man arbetar så att det inte ska påverka allt för mycket runt omkring. Eftersom Know IT arbetar enligt RUP, där iteration är en del av modellen, är de delvis förberedda för förändringar.

Ytterligare ett problem som framkom under intervjuerna var att Know IT inte fullt ut kan påverka om de ska samarbeta med andra leverantörer eller inte. Anledningen till detta är att en kund kan anställa flera företag vid utveckling av ett system. De kan till exempel anställa ett designföretag som hanterar designen på en webbsida, medan Know IT enbart hanterar den tekniska biten. Då kan det uppstå problem mellan leverantörerna. Problemen handlar oftast om ansvarsområden, då det kan finnas gråzoner i projekten. Leverantörerna vet inte om det är de eller det andra företaget som ska hantera en viss detalj och konflikter kan uppstå, vilket också slösar med tid och pengar. (se bilaga B5.1 Intervju med Anna Hyberg, fråga 10)

6. Analys och diskussion

Detta kapitel inleds med att redogöra för den CMM-analys vi utfört varefter vår SAMM-analys presenteras. Båda dessa analyser inleds med att bedöma på vilken mognadsnivå Know IT befinner sig på och därefter tittar vi på hur de kan förbättra sig själv avseende deras processer för att avancera ytterligare inom mognadsnivåhierarkin. Därefter diskuterar vi kring Know IT:s image och identitet; vidare kring deras struktur, styrning och kultur; och slutligen deras arbetssätt. Detta knyts sedan ihop genom att lägga samman dessa aspekter och se hur de hänger samman enligt den modell vi presenterade sist i vår teoretiska referensram (se kap. 2.5: Sammanställning av den teoretiska referensramen) och fortsätter diskussionen kring att ta upp styrkor och svagheter som framkommer hos Know IT.

6.1 Utgångspunkt i Capability Maturity Model

Med tanke på att Know IT ECM i Malmö inte ens har existerat i ett år (vid tiden för vår undersökning, december 2008) är det för mycket begärt att de ska ha kommit förbi nivå ett, fastän de ingår i en stor koncern som funnits betydligt längre. Som vi skrev i tidigare kapitel om CMM, så tar det generellt 23 månader att ta sig från nivå ett till nivå två, och det innefattar 121 delmål som ska uppfyllas. (Avison & Fitzgerald, 2006 enligt McGrew et al., 1999) Det bör inte ta 23 månader för ECM, just på grund av deras koncernsituation och deras erfarna medarbetare.

Vår bedömning är alltså att ECM för närvarande befinner sig på nivå ett, vilken karaktäriseras av bland annat en ostabil utvecklingsmiljö, ofullständigt utnyttjande av företagets kapacitet och att individuella prestationer krävs för lyckade projekt.

Det bör poängteras att vi inte anser att de ligger på botten av nivå ett, utan de är på väg till nivå två med flera mål uppfyllda.

Utifrån en kortfattad version (se bilaga B2 Capability Maturity Model: The Key Process Areas for Level 2: Repeatable) av de *Key Process Areas* innehållande mål för varje del skriven av Paulk et al. (1993), kan man urskilja vilka block som uppfylls och vilka som behöver arbetas mer på. Detta är alltså inte ett officiellt tillvägagångssätt vid en CMM-analys, utan en grovt nerbantad version.

Nedan utgår vi från de mål som presenteras i den nerbantade versionen, för att uppnå andra mognadsnivån inom CMM:

6.1.1 Software Project Planning och Software Project Tracking and Oversight

Enligt målbeskrivningarna i blocken för *Software Project Planning* och *Software Project Tracking and Oversight* är det möjligt att dra slutsatsen, utifrån den empiriska undersökning som gjorts på företaget, att målen i dessa block till stor del uppfylls.

För Software Project Planning så täcks målen av den projektstyrningsmetod Know IT använder, nämligen PEJL. Mycket av den fokus som företaget lägger på sitt arbete är kring PEJL och dess

egenskaper att styra projekt, varför just planeringen i projekten är en av de bitar som Know IT kan anses vara bättre på jämfört med att exempelvis hantera den faktiska utvecklingen: automatiseringen och standardiseringen i projekten. Dessutom har man utifrån erfarenhet vidareutvecklat och anpassat vissa mindre delar i PEJL för att gynna tillämpningen av den. PEJL är dock enbart ett verktyg för projektstyrning och används inte standardiserat inom Know IT utan kombineras beroende på projektets storlek med K-RUP som är mer omfattad i sin natur och fokuserar mer på systemutvecklingsmetodiken. Denna kombination tillsammans med det faktum att man i vissa fall inte använder sig av någon metod alls, varken PEJL eller K-RUP, gör att situationen liknar *method-in-action* (Fitzgerald et al., 2002) och projektledaren och projektgruppens initiativ och engagemang måste axla mycket ansvar för ett lyckat projekt och avgöra de prioriteringar som krävs i planeringen utifrån egen bedömning av i vilken omfattning PEJL och K-RUP ska integreras. Oavsett ovanstående kombination av användning mellan metoderna, eller brist på användning, så uppfylls de tre målen som finns inom Software Project Planning (se bilaga B2 Capability Maturity Model: The Key Process Areas) då man ändå tar dessa mål i beaktning i sitt arbetssätt.

Vad gäller Software Project Tracking and Oversight som vi också nämnt som ett av de block som Know IT lyckas uppfylla till stor del, så utgår Know IT från designdokument i sitt arbete vilket innebär att man automatiskt följer upp om man uppfyller kundens krav. Inom Know IT arbetar man främst utifrån att sätta upp effektmål för projekten som är en del av det designdokument man tar fram, varför man också sedan under projektets gång går tillbaka och relaterar resultaten till om effektmålen uppfylls eller inte. Samtidigt välkomnas även förändringar i projekten vilka Know IT ser som en naturlig del i utvecklingsprojekt och något som man alltid måste hantera och som man har löpande uppdateringsmöten kring.

Generellt sett så är tiden en avgörande faktor under projekten som påverkar de båda blocken Software Project Planning och Software Project Tracking and Oversight. Erik och Anna svarar på följande sätt kring återkommande problem under projekt och nämner båda tiden som det som blir lidande:

"Tiden är ett stort problem. Vi har hjälpmedel för att bedöma risker som kan uppstå men detta är svårt att förutspå och man får då gå mycket på erfarenhet. När vi gör standardsystem så brukar det inte bli så mycket problem eftersom vi då använder standardprogram som inte lämnar så mycket utrymme för problem. Vid mer avancerade system så är det dock rätt vanligt att den tid vi trodde det skulle ta att göra systemet i själva verket blir lite längre än planerat eller att mer arbete krävs för att bli klara i tid."

(Erik Henningsson, se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson fråga 10)

"Vanligast är att krav förändras. Det kan röra sig om att kundens organisation förändras och då kan kraven komma att förändras med. Det kan då bli svårt att belysa vilka konsekvenser det får för utvecklingsarbetet för kunden. Det kanske blir dyrare eller ta längre tid vilket kan bli svårt att få kunden att förstå. [...] Generellt anser jag att detta oftast leder till att det tar lite längre tid att bli klar med projektet."

(Anna Hyberg, se bilaga B5.1 Intervju Anna Hyberg fråga 10)

Därmed blir hanteringen av de återkommande problem som uppstår under projekt kritiska och avgörande för hur Know IT ska bedömas klara av att uppfylla målen för de två blocken och nå upp till andra mognadsnivån inom CMM ur detta hänseende. Kapaciteten att klara av det finns i verktygen och metoderna, det är snarare tillämpningen av dem som blir avgörande hurvida de klarar av det eller inte, varför en tydligare standardisering kan ses som nödvändig för Know IT.

6.1.2 Software Subcontract Management

Angående *Software Subcontract Management* har det inte framkommit genom de empiriska undersökningarna att Know IT vidare outsourcar delar av sina projekt, utan de hanterar hela systemen själva. Undantaget är när kunden själv väljer att anlita flera olika företag vid ett och samma projekt. Exempel på det, som vi redan varit inne på, kan vara att Know IT ansvarar för den tekniska utvecklingen, medan ett designföretag ansvarar för det grafiska.

”Ett annat problem jag kan se är att det ibland ska ske ett samarbete med någon annan leverantör. Kunden kanske har anlitat en reklambyrå för att sköta det grafiska medan Know IT ska sköta själva systemutveckling. Det kan då uppstå missförstånd i ansvarsfördelningen. Generellt anser jag att detta oftast leder till att det tar lite längre tid att bli klar med projektet.”

(Anna Hyberg, se bilaga B5.1 Intervju Anna Hyberg fråga 10)

Här hamnar Know IT i en situation som gör att de inte är föremål för ett av målen inom blocket för *Software Subcontract Management*, nämligen ”The prime contractor selects qualified software subcontractors” (se bilaga B2: Capability Maturity Model: The Key Process Areas) då de själva inte avgör vilka de samarbetar med i detta fall.

Gällande outsourcing ska det dock nämnas att det kan förekomma att personer flyttas inom Know IT-koncernen mellan de olika dotterbolagen, då en viss kompetens eller erfarenhet krävs i ett visst projekt. Huruvida man ska tolka detta som en form av outsourcing eller inte lämnar vi därhän. Därav är det svårt att dra slutsatser på hur målen inom detta block ska bedömas.

6.1.3 Software Configuration Management

Gällande *Software Configuration Management*, där delmålen bygger på de verktyg som ECM arbetar med i sina utvecklingsprojekt, finns det ytterligare svårigheter i bedömningarna. De använder sig av verktyg såsom EPiServer och Microsoft SharePoint, där alla medarbetare får lämplig utbildning för att kunna använda dem. Utöver det är det svårt för oss att dra slutsatser på de övriga frågorna, men bedömningen är att Know IT ECM har en god hantering och kontroll över de verktyg som används i det dagliga utvecklingsarbetet. Denna bild styrks bland annat genom att företaget erhållit utmärkelsen Western European Inner Circle Partner Award från Microsoft som enda svenska företag. Utmärkelsen fick de ”för framstående arbete med Microsofts verktyg och teknik”. (Start - Know IT AB → Press & Finans → Pressmeddelanden → 2008-12-02 Know IT erhåller utmärkelse från Microsoft) Det hela handlar enligt pressmeddelandet om implementering av Application Lifecycle Management-processer vilka syftar till att göra kundens IT-verksamhet bättre anpassad till de affärsmål som de har.

Tillgången på verktyg finns inom Know IT, vilket både Anna och Bengt talar för i sina intervjuer – åtminstone vad gäller verktyg som finns på marknaden, men inte vad gäller egenutvecklade system och verktyg som är särskilt anpassade för Know IT:s tillämpningsområden – varför det istället är den kompetens som medarbetarna besitter som avgör hur väl man uppfyller målen inom detta block, eller snarare hur organisationen lyckas förmedla ut vilka möjligheter som finns till tillgång på verktyg och mjukvara.

6.1.4 Requirements Management

Då Know IT i förstadierna i sina projekt gör analyser med kunden, som mynnar ut i kravspecifikationer och slutligen designdokument, ingår krav som en central roll genom hela projekten. Därför vågar vi påstå att blocket *Requirements Management*, med de innehållande delmålen också kan ses som en av Know IT:s starka sidor. Dessutom är designdokumentet

särskilt framtaget och utvecklat inom Know IT och något som medarbetarna framhåller som en styrka i arbetssättet.

6.1.5 Software Quality Assurance

Slutligen är det endast ett block kvar; *Software Quality Assurance*. Det är i det block Know IT:s största svagheter kan finnas. Enligt de empiriska undersökningarna har inget framkommit som visar på att man har regelbundna kvalitetskontroller under utvecklingarnas gång. Däremot testas alla produkter innan leverans till kund, för att säkerställa funktionaliteten. Vid för lite tid kvar i ett projekt förekommer det dock att man inkräktar på testtiden, vilket kan resultera i mindre testtid och sämre kvalitet i slutprodukten. Kring hur man följer upp avslutade projekt svarar Erik såhär:

”Det finns ingen standardiserad utvärdering just nu. Vi vet dock vad vi vill göra och hur vi ska göra det. Vi har precis börjat titta på detta och vi ska använda oss av enkäter både internt och externt så vi får feedback på projektet både av projektmedlemmarna och kunderna. Följer även upp den ekonomiska biten på projektet.”

(Erik Henningsson, se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson fråga 21)

På samma fråga svara den anonyma konsulten/utvecklaren enligt följande, vilket närmast exakt överensstämmer med Annas svar på frågan.

”Ekonomisk uppföljning har vi, det är tänkt att vi ska ha intern uppföljning samt uppföljning mot kund via exempelvis enkät men det har ännu ej blivit särskilt standardiserat.”

(Anonym, se bilaga B5.3 Intervju Anonym konsult/utvecklare fråga 21)

Kvalitetsmedvetenheten är relativ i relation till övriga aspekter man måste ta hänsyn till under projekt och prioriteras ibland bort på grund av tidsbrist. Dock åtar man sig att följa upp de brister som finns i ett efterföljande arbete dels under och dels efter garantiperioden och det blir mer en fråga om flexibilitet. Kring kvaliteten skriver exempelvis Erik:

”Fördelarna med sättet vi arbetar på är flexibiliteten. Det innebär att vi snabbt kan svara på kundens nya krav. Det finns inte så extremt höga krav på buggfrihet, och kunderna accepterar mer fel, på webbsidor än i andra system. Kravspecen är inte så utvecklad som om man bygger andra system. Testerna blir då inte heller så viktiga.”

(Erik Henningsson, se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson fråga 9)

Kvalitetförsäkringen blir därmed en relativ fråga. Kvalitetsbegreppet ligger på en mer övergripande nivå inom Know IT där man inte fokuserar så mycket på kravspecifikationer utan snarare på innehåll och att knyta samman systemen med den affärsstrategi kunderna har. Detta angreppssätt ligger nära de effektmål som är centrala i Know IT:s arbetsmetoder.

6.1.6 Slutlig sammanfattad bedömning kring hur Know IT uppfyller målen för andra mognadsnivån

Sammanfattningsvis utifrån den nerkortade versionen av Key Process Areas med medföljande delmål, kan man dra slutsatserna att Know IT ECM:s styrkor är deras planeringsverktyg- och rutiner samt deras placering av kundernas krav i form av effektmål centralt under projektet. Vidare kan det konstateras att svagheter ligger i standardiseringen och automatiseringen i det dagliga utvecklingsarbetet samt kvalitetskontroller under och efter projektet.

Vi vill återigen poängtera att denna utvärdering inte kan ses som en riktig CMM-utvärdering, då vi för det första inte är kvalificerade att utföra en sådan och att utgångspunkten dessutom är en nerkortad version av de mål som ska uppfyllas för att avancera från nivå ett till nivå två.

6.1.7 Bedömning av vad som krävs för att Know IT ska förbättra sina processer till en högre mognadsnivå

För att ge vår CMM-analys mervärde har vi valt att gå vidare och titta på den tredje mognadsnivån, som ligger ovanför den nivå Know IT befinner sig på idag, för att utreda vad de behöver förbättra. Bedömningen som ligger till grund för det vi anser att Know IT behöver arbeta vidare på, utgår från en nerbantad lista med mål (se bilaga B2 Capability Maturity Model: The Key Process Areas for Level 3: Defined).

För det första saknar Know IT klara och tydliga arbetssätt som är samordnade genom hela organisationen, även om stöd finns i form av metoder som är gemensamma för koncernen. Vidare behöver man kartlägga vilka styrkor och svagheter sin utvecklingsprocess innebär. Dessutom ska man enligt den tredje nivån även dokumentera, tillgängliggöra och förnya informationen gällande användandet av den samordnade utvecklingsprocessen.

Nästa moment innebär att man inom varje projekt skapar tydliga metoder att arbeta efter vid till exempel rollfördelning, samt att öka förståelsen hos medarbetarna inför de uppgifter de står. Denna metod ska vara specifik för företaget och välanpassad samt hållas för varje projekt. Det innebär även planlagda utbildningar, där man går igenom allt från nödvändiga kunskaper vid mjukvaruhantering samt hur man ska agera i sina roller.

Vidare handlar det om att skapa tydliga definitioner av de uppgifter som finns kring att utveckla de produkter man tillhandahåller. Dessa ska vara både integrerade och konsekventa. Denna del tycker vi att Know IT har kommit en bra bit på vägen med (se kap. 5.3.1 Ett typiskt projekt). Men faran ligger i att det inte är riktigt standardiserat, utan ibland kan vissa delar ignoreras.

Slutligen handlar det om kundåterkoppling och felhantering. Då Know IT hela tiden försöker få någon form av kundåterkoppling, återstår mest att göra det till rutin med fasta punkter. Återigen är det avsaknaden av standardisering, i detta fall gällande återkoppling, som kan förbättras. Det man däremot erbjuder på Know IT är en tidsperiod efter överlämnande av ett system, då eventuella fel korrigeras.

Det kan vara värt att poängtera att CMM i sin helhet är väldigt idealistiskt och teoretiskt utformat, och behöver därför inte ses som någon absolut sanning gällande professionalism i systemutvecklingsföretag. (Avison & Fitzgerald, 2006) Det kan finnas faktorer som påverkar ett företag och som gör att de inte kan uppnå vissa mål som ligger på högre nivåer, men vi tycker inte att det betyder att de automatiskt är sämre än företag som ligger på en högre nivå för det. Tvärtom tror vi att det kan innebära att ett företag är mer anpassat och specialiserat efter den marknad den befinner sig på, och har genom det skapat konkurrensfördelar. Det kan ändå vara bra att göra utvärderingar liknande CMM, men att det som sagt är så pass teoretiskt uppbyggt att man inte kan följa det till punkt och pricka, utan måste se till den verklighet ens företag befinner sig i för att kunna utveckla sig i rätt riktning. (Avison & Fitzgerald, 2006)

6.2 Utgångspunkt i Strategic Alignment Maturity Model

Liksom för CMM-analysen är även denna analys utifrån Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) begränsad i sitt omfång, då det krävs en längre och mer omfattad studie av Know IT för att bedöma deras organisation mer utförligt. Därmed är följande analys mer översiktlig i sin natur och diskuterar kort det vi kan tycka oss se hos Know IT inom varje block med attribut.

Som bilaga (se B3 Strategic Alignment Maturity Model) återfinns de block med attribut som SAMM innehåller och vilka värden som ska vara uppfyllda för varje enskild nivå för dessa attribut.

6.2.1 Communication

Det första blocket rör frågor gällande kommunikation, kunskapsdelning och förståelse för IT-strategin inom företaget (se bilaga B3 Strategic Alignment Maturity Model). Den första reaktionen är att Know IT ECM definitivt har passerat nivå ett, och för närvarande befinner sig på nivå två, med några attribut som redan är på nivå tre.

De har relativt god förståelse för IT-strategin och dess betydelse för företaget, och kulturen inom företaget är att man ”ska våga fråga kollegor” (Bengt Kristofferson, se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson, fråga 3). Anledningen till att det kan fungera på det sättet är den kultur man byggt upp inom koncernen med små avdelningar, alla känner alla och fungerar bra tillsammans. Samtidigt finns det nästan ingen risk att folk får olika information just på grund av storleken på kontoret.

Vidare har man relativt goda kommunikationskanaler inom kontoret, dels genom PEJL, men även mer informella kanaler. Man har allt från veckovisa planeringsmöten och speciellt avsedda projektrum där man samlas och diskuterar sina projekt.

6.2.2 Competence

Gällande Competence-blocket ligger Know IT mer utspritt avseende vilken nivå de befinner sig på under de olika attributen. Även här verkar det som att företaget har passerat den första mognadsnivån och samtliga attribut har värdena för andra nivå uppfyllda. Det finns dock en liten bit kvar för att nå upp till tredje nivån på alla attribut, men Know IT är på god väg.

De mätverktyg företaget använder sig av är dels baserade enligt ett traditionellt finansiellt synsätt avseende affärsverksamheten. Huruvida detsamma gäller för värdet av IT är mer oklart. Vad gäller det sammanlänkade förhållandet mellan mätningen av affärsverksamheten och IT finns det en ökad förståelse inom Know IT. Gentemot kunderna har företaget en mycket god förståelse av hur IT förmedlar ett värde till kunden, och inom den egna organisationen väljer Bengt att se på det hela såhär:

”[...] hur ska vi inom vår organisation utnyttja våra IT lösningar för att på bästa sätt stärka vår konkurrenskraft på bästa sätt och därigenom förflytta oss uppåt i värdekedjan”

(Bengt Kristofferson, se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson, fråga 5)

Angående hur man följer upp och utvärderar projekt finns det alltid en vilja att göra detta hos Know IT, men man saknar rutiner och formalitet angående detta; utvärderingen sker oftast enbart genom ett kortare samtal. Anna ger under intervjun kring deras arbetssätt sin syn på hur utvärderingar sker med kunden:

”Nackdelarna jag kan nämna är att det saknas en standardiserad kvalitetskontroll. Jag vill gärna ha någon form av feedback från kunderna i form av till exempel ett betyg. Detta görs inom Know IT men det finns ingen standard för det. Jag vill få ett mått på de mjuka värden som finns inom ett projekt”

(Anna Hyberg, se bilaga B5.1 Intervju Anna Hyberg fråga 9)

Den tredje nivå karaktäriseras mycket av ökad förståelse och ökad användning av mätverktyg för att driva verksamheten framåt, vilket Know IT är på väg mot och strävar efter.

6.2.3 Governance

Inom detta block placeras Know IT på nivå tre. Den karaktäriseras av uppdelad strategisk planering, som sker både på koncernnivå men även på bolagsnivå. Vidare är koncernen decentraliserad där varje bolag ses som en enskild och självdrivande enhet.

Den strategiska planeringen sker dels i styrelserna ute på varje enskilt Know IT-bolag och dels i större omfattning av koncernledningen. Organisationen är uppbyggd på ett klassiskt hierarkiskt sätt, där konsulter rapporterar till projektledare, som rapporterar till en konsultchef, som i sin tur rapporterar till VD:n inom sitt bolag, som slutligen rapporterar till koncernledningen (se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson, fråga 8). Rapporteringen på ECM är enligt Anna (se bilaga B6.2 Intervju Anna Hyberg, fråga 7) inte speciellt byråkratisk, utan de flesta avrapporteringarna sker muntligt. Det handlar om statusrapporter där man diskuterar hur projektet framskrider.

IT-investeringar bygger helt på att skapa en starkare konkurrenskraft hos Know IT jämfört med liknande företag, och görs varje år för att ligga i framkant. Målet är att alltid kunna lite mer än både sina konkurrenter och sina kunder. Gällande mindre investeringar såsom bättre kontorsmöbler eller mjukvara, svarar Anna såhär:

”Behöver vi något som kan vara bra för vårt arbete så går detta oftast att lösa. Behöver vi nytt system eller programvaror eller verktyg så ska detta inte vara något problem. Man ska ha det IT-stöd som man behöver.”

(Anna Hyberg, se bilaga B6.2 Intervju Anna Hyberg, fråga 4)

Det som kan tala emot att Know IT totalt ligger på nivå tre är den otydliga rollfördelningen i projekt. Eftersom de är så få medarbetare på ECM fungerar de flesta som allt-i-alle:n (se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson) Detta innebär att styrningen inom Know IT inte är lika tydlig på lägre nivå i projekten, utan man är mer flexibel i sitt styrningssätt. Som det ser ut idag på ECM så fungerar det, framförallt i mindre projekt, men vid en tillväxt och åtagande av större projekt kan det leda till större problem, eftersom dessa troligen kräver tydligare rollfördelning.

6.2.4 Partnership

Angående partnership-blocket har Know IT uppnått den tredje nivån på de tre första attributen, medan övriga enbart uppnått andra mognadsnivån. Styrkorna Know IT visar är därmed sin förståelse för värdet av IT och rollen av IT i den strategiska planeringen. Bengt förklarar detta:

”Eftersom Know IT levererar tjänster kring en rad områden inom IT branschen och att vår organisation består av konsulter med mycket hög kompetens och att vi har mycket erfarna konsulter inom strategisk rådgivning inom IT bedömer jag att vi har den förmåga som krävs för att göra rätt bedömningar i varje enskilt fall gällande värdet av att ex införa en ny IT lösning för en verksamhet.”

(Bengt Kristofferson, se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson, fråga 10)

Vad gäller den förstnämnda punkten kan Know IT till och med anses ha uppnått den fjärde nivån då de ser IT som en drivkraft och ett verktyg som skapar möjligheter. Rollen av IT i den strategiska planeringen är en av de saker som Know IT själva ser sig ligga långt fram inom och som PEJL i stort bidrar med.

De avslutande tre punkterna i blocket (se bilaga B3 Strategic Alignment Maturity Model), har vi inte tillräcklig uppfattning om för att rättvist kunna placera in Know IT.

6.2.5 Scope & Architecture

På grund av vår bristande insikt i hur det ser ut hos Know IT inom detta block, är det svårt att kunna dra några slutsatser rörande vilken nivå Know IT ligger på.

Om analysen ändå ska ges ett försök, kan man utgå från Annas svar på en annan fråga rörande till vilken grad Know IT anser sig förstå kopplingen mellan IT och affärsprocesser där hon berättar:

”Konsultverksamheten bygger alltid väldigt mycket på att man ska kunna byta information och erfarenheter på ett effektivt sätt. Know IT har en del att göra med detta vilket jag tror beror på att de vuxit så snabbt så de har inte hunnit med att se över sin infrastruktur och uppdatera denna i samma takt som de vuxit. Detta är dock på gång men är inte klart men det är på väg att sättas upp en ny version av intranätet och mer stöd för informationsdelning.”

(Anna Hyberg, se bilaga B6.2 Intervju Anna Hyberg, fråga 2)

Baserat på detta finns tendenser till att Know IT inte kommit särskilt långt i utvecklingen kring dessa faktorer jämfört med konkurrerande företag då hon talar utifrån den kunskap hon besitter från tidigare anställningar. Samtidigt menar dock Bengt att ”vi ser oss som att ligga i framkant gällande integration av IT” (se bilaga B6.1 Intervju Bengt Kristofferson, fråga 12) vilket dock inte behöver innebära att så är fallet, då detta enbart representerar den bild han personligen – utifrån den position inom Know IT han besitter – har och vill presentera utåt. Därför är det som vi inledningsvis nämnde mycket svårt att avgöra hur Know IT ligger till avseende scope och architecture utifrån enbart denna information.

6.2.6 Skill

Inom detta block finns tydliga indikationer på att Know IT ECM ligger på nivå tre. Den tredje nivån karaktäriseras av tolerans inom innovationer och entreprenörskap, utspritt maktutövande inom koncernen, resultatbaserad styrning och möjligheter till positionsskifte inom företagen (se bilaga B3 Strategic Alignment Maturity Model).

Detta är attribut som alla uppfylls på Know IT, då kreativitet och innovationer ges plats till, alla enskilda bolag har egen makt att styra sin verksamhet och styrningen är en blandning av resultatmässigt och normativt orienterad.

Bengt beskriver ledarskapstilen som:

”Know IT:s ledarskap är en ledig och informell ledarstil där vi ser mycket till den enskilda individens önskemål.”

(Bengt Kristofferson, se bilaga B6.1, Intervju Bengt Kristofferson, fråga 14)

Anna bekräftar detta:

”Bengt är väldigt mån om att vi är med och talar om vad vi tycker om det vi gör i teamet. Han vill även att vi ger honom feedback på hur vi arbetar och hur vi tycker att det fungerar inom projektgruppen och så. Bengt är även väldigt mån om att lyssna på oss och ta till sig det vi säger”

(Anna Hyberg, se bilaga B6.2 Intervju Anna Hyberg, fråga 14)

Hon fortsätter:

”Nu är vi ju en rätt liten avdelning så detta fungerar bra hos oss men det är nog svårare med denna typ av ledarskap på en större avdelning. Känns som om Bengt är väldigt engagerad och nära oss så det blir ett mer personligt ledarskap.”

Det finns även tydliga gränser mellan ansvar, vilket jag tycker är bra. Bengt tar hand om fakturor, avtal och sådant så vi behöver inte bry oss om den biten. Han har inget auktoritärt ledarskap men hur detta ser ut inom företaget som helhet vet jag inte.”

(Anna Hyberg, se bilaga B6.2 Intervju Anna Hyberg fråga 14)

Slutsatsen man kan dra utifrån detta är att man använder sig av en öppen ledarstil där varje enskild individ ges möjlighet att vara delaktiga i beslut och öppet visa sina synpunkter då kommunikationen är av mindre formell karaktär.

6.2.7 Slutlig sammanfattad bedömning av SAMM-analysen

Sammanfattningsvis vill vi påpeka att det är svårt att utföra en fullständig SAMM-analys utifrån det material vi har haft tillgång till. Utifrån detta material tycker vi dock att Know IT för det mesta placerar sig mellan nivå två och nivå tre i de flesta blocken. Som helhet kan vi nog se Know IT som nivå två plus. Det vi kan se att de behöver jobba med är framförallt integrationen mellan avdelningarna och kunskapsdelning inom koncernen. Något som de kommit långt med är förståelsen för IT:s betydelse. De använder IT:s möjligheter bra genom att de ser detta som en förutsättning för att göra ett bra jobb. SAMM:s huvudsakliga mål är att utreda förhållandet mellan affärsstrategin och IS-strategin inom en systemutvecklingsorganisation. Inom den korta tid som Know IT ECM har funnits på marknaden sammanfogat med den bakgrund Know IT-koncernen bidrar med har Know IT ECM kommit relativt långt i sina processer. Det finns även en relativt god förståelse för att vidare avancera uppåt i mognadsnivåhierarkin. Under intervjuerna framgick det att man har en relativt god förståelse för vart man är på väg som organisation och vad som behöver göras. Denna förståelse kommer troligen mycket från den erfarenhet som finns inom koncernen och de erfarenheter man har från hur andra avdelningar inom Know IT har utvecklat sin verksamhet. Dock finns det väldigt mycket kvar att göra ur ett helhetsperspektiv inom koncernen. Erfarenheten kommer också från tidigare anställningar som medarbetarna har haft från andra konkurrerande företag, i en del fall större och globalare sådana med mycket mer erfarenhet och som kommit längre i utvecklingen avseende sina processer.

6.3 Know IT:s image och identitet

Utifrån vårt arbete med att sätta oss in i hur Know IT ser ut så har vi fått fram en hel del material rörande deras image. Imagen grundar sig på den strategi de har. Strategin i detta fall är inriktad på vad som gör just Know IT unikt. Denna typ av strategi kallar Alvesson & Svingsson (2007) för strategi som konkurrensfördel och det är just vad det är i Know IT:s fall. Deras strategi grundar sig på deras egna förutsättningar och inte på hur branschen ser ut. Detta kan som Alvesson & Svingsson (2007) skriver ses som en fördel eftersom de då inte blir lika känsliga för förändringar inom branschen som om deras strategi mer utgick ifrån de förutsättningar som finns inom den marknad de riktar sig mot. Dock är detta inte helt sant till den grad att Know IT anpassar sin verksamhet väldigt mycket till hur marknaden ser ut. Man inriktar sig till stor del på att placera verksamheten på de platser där det finns en efterfrågan, och då av en särskild typ av produkt, varefter man anställer den kompetens man anser sig behöva på just denna plats. Detta gör att de olika små avdelningarna blir väldigt känsliga för de förändringar som sker på marknaden, men att Know IT som helhet inte blir lika påverkade av marknaden då man ur det större perspektivet fokuserar på sin bredd. Att de små avdelningarna är sårbara kan vi bland annat visa exempel på gällande den avyttring av verksamheten som nyligen (december 2008) skett i Karlskrona – Ronneby vilken VD:n för Know IT kommenterar såhär på deras webbplats:

”I Karlskrona och Ronneby har marknaden försvagats kraftigt den senaste tiden och vi bedömer att kundunderlaget under överskådlig framtid är för litet för ett bolag som Know IT, men därmed inte för litet för att bedriva verksamhet i mindre skala”

(Start - Know IT AB → Press & Finans → Pressmeddelanden → 2008-12-01 Know IT
avyttrar bolag i Karlkrona - Ronneby)

Och fortsätter såhär:

”Know IT har som strategi att finnas där kunderna finns. Know IT expanderar på orter där kundunderlaget växer, men reducerar också verksamheten där kundunderlaget minskar.”

(Start - Know IT AB → Press & Finans → Pressmeddelanden → 2008-12-01 Know IT
avyttrar bolag i Karlkrona - Ronneby)

Vidare är de tre ledord de arbetar efter centrala för hur de som företag vill uppfattas. Know IT:s image och identitet bygger på dessa tre ledord: närhet, kunskap och engagemang. Detta är vad Whetten et al. (1992, enligt Gioia et al., 2000) kallar för *constreued external image*. Det betyder att det är på det sättet som ledarna på Know IT vill att utomstående ska se på organisationen.

Eftersom image inte är något som man kan trycka på folk, utan det skapas interaktivt tillsammans med utomstående i deras tolkning av det utsända budskapet, krävs det av Know IT att göra någonting för att leva upp till det utsända budskapet. Det är där strategin kommer in i bilden. Know IT har uttalade strategier för hur de ska leva upp till den image som de säger sig stå för.

För det första är hela koncernen uppbyggd enligt det första ledordet, nämligen närhet. Det finns många avdelningar runt om i landet, om än små, som alla är nära sina kunder för att kunna träffas fysiskt och vara nära till hands. Dessutom har kontor öppnats i länder som USA och Kina, dit deras befintliga kunder flyttat delar av sin verksamhet och ansett att de funnits ett behov av ett nära samarbete med Know IT på plats.

Vidare värnar Know IT om sin kompetens på flera nivåer. Dels genom vanlig nyrekrytering, där de utgår från vilka brister de anser sig ha inom den berörda avdelningen. Utöver det ser man noga över de företag man köper upp. Helst vill man att de ska inneha någon form av specialkompetens som kan utöka Know IT:s kompetensbank, och kanske till och med ge upphov till nya kundsegment.

För att bevara och framhäva engagemanget inom företaget låter man de olika avdelningarna utveckla egna specialinriktningar och specialiteter. Denna inriktning bygger på de anställdas intresse men framför allt på hur den lokala marknaden ser ut. Finns det många kunder som behöver en viss typ av konsult hjälp, kan avdelningen bli specialister på de områdena.

För individen på Know IT ges dessutom möjlighet att ge utlopp för sina egna kreativa tankar och idéer. Man tillåts alltså att arbeta fram och eventuellt gå in djupare på egna idéer som kan gynna Know IT i framtiden. Det kan vara allt ifrån egna lösningar på delar av system, eller andra mer företagsspecifika frågor som rör arbetsplatsen man jobbar på.

Som vi var inne på ovan, är ett företags image inte alltid det budskap man sänder ut, utan hur det tolkas och upplevs av utomstående. Eftersom det under en intervju framkom att de inte har standardiserade uppföljningar på sina projekt, kan det tolkas som att de inte i tillräckligt stor utsträckning tar hänsyn till hur kunderna faktiskt tolkar det utsända budskapet, utan nöjer sig med att tro på att det är tillräckligt som det är.

Know IT har dock en del äldre fall från kunder, så kallade ”case”, av vilka de redovisar några på sin webbsida. Dessa case innehåller dels uppdragsbeskrivningarna och sedan en kortare intervju med beställarna. Det är definitivt en form av återkoppling, men frågorna berör inte aspekterna

kring imagen och identiteten, utan mer ett helhetsintryck av Know IT som konsulter. Vi menar att det är bra att göra den återkopplingen, men om man ändå intervjuar beställaren, varför inte gå djupare inom sådana frågor som rör utvecklingen av företaget än bara det enskilda fallet man arbetat med? Dessutom vill vi poängtera att dessa kundcase är framtagna i rent marknadsföringssyfte, varför innehållet naturligtvis anpassas så att presentationen av caset ska se så bra ut som möjligt för framtida potentiella kunder. Samtidigt sker troligen urvalet av referenser i förhållande till hur pass lyckade projekten har varit.

Å andra sidan har Know IT i Malmö, som vi redan varit inne på, enbart funnits sedan februari 2008. Det kan innebära att kunder än så länge accepterar den image de sänder ut, eftersom det inte gått tillräckligt lång tid för de att bilda egna uppfattningar om företaget. Det kan tänkas bli framtida problem om Know IT inte lever upp till det budskap, eller den image, de sänder ut. Värt att nämna här är att, trots att just den avdelning vi valt att studera är relativt ny, så är denna fortfarande en del av den Know IT-koncern den ingår i som presenterar en gemensam bild av de faktorer som ingår i begreppen strategi, image och identitet. Dock sätter den närhet man vill utstråla till omgivningen en särskild prägel på detta faktum, varför de olika dotterbolagen var för sig upplevs på ett särskilt sätt av omgivningen. Därför är det väldigt viktigt att både i sin marknadsföring och i sitt arbetssätt lokalt arbeta i större omfattning kring att förmedla korrekt bild.

6.4 Know IT:s struktur, styrning och kultur

Närheten beskriver hur deras organisationsstruktur ser ut. Eftersom de strävar efter att alltid vara nära kunden, och i och med detta har mindre avdelningar på flera platser runt om i främst Sverige, så kan man tydligt se att de har en decentraliserad organisation. Denna slutsats stöds även utifrån intervjun med avdelningschefen som beskrev att ledningen för företaget består av fem personer. Detta i sin tur leder till att varje avdelning får mycket att säga till om och att de i stort sett blir självstyrande. Även de anställda på den avdelning vi undersökt ges mycket förtroende och att de är delaktiga i beslut rörande hur de ska arbeta med olika projekt. Den projektledare vi intervjuade belyste detta som en stor fördel eftersom hon kände att avdelningschefen lyssnade på henne och att han är mån om att de anställda ska trivas. Med tanke på deras uttalade fokus på den enskilde konsultens kompetens så anser vi att det sätt Know IT styr sina anställda på är en blandning av det som Alvesson & Sveningsson (2007) kallar för *normativ styrning* och *resultatstyrning*. Den normativa styrningen tycks ha sitt ursprung i den företagskultur som råder på företaget.

Hur kulturen på den avdelning vi undersökt är har vi inte haft möjlighet att undersöka tillräckligt noggrant för att kunna säga exakt hur det ser ut. För att göra detta räcker det inte med intervjuer utan vi hade behövt observera avdelningen i deras arbete under en längre tid. Det finns dock en del likheter med den normativa styrningen och den avdelning vi undersökt. Bengt verkar lägga stor vikt på den enskilde konsulten och att de anställda ska trivas på hans avdelning. På frågan kring vilken ledarskapsstil som tillämpas svarade Bengt själv enligt följande: "*Know IT:s ledarskap är en ledig och informell ledarstil där vi ser mycket till den enskilda individens önskemål*".

Know IT som organisation är väldigt mån om att de som anställs ska ha rätt inställning och dela de värderingar som finns på Know IT. Likheten med resultatstyrningen grundar sig i att de anställda har mycket eget ansvar och att det inte finns något absolut sätt att arbeta på. En blandning av dessa två typer av styrning bör ses som optimal för den avdelning vi undersökt, eftersom de strävar efter att utnyttja de anställdas kompetens fullt ut och då inte bör begränsa dem i allt för stor grad, och med tanke på att det är små avdelningar inom företaget är det viktigt att gruppen strävar åt samma håll. Att då arbeta efter en typ av styrning som är baserad både på normativ- och resultatstyrning verkar gynna företaget.

Den struktur de har på Know IT påminner om det som Mintzberg (1980) beskriver som *den professionella byråkratin*. Vi tycker dock att strukturen på Know IT även innehåller en del av det som Mintzberg (1980) kallar för *ad hoc-rati* och även en typ av *divisionsorganisation* som vi skulle beskriva som regionsbaserad sådan.

Trots sina försök och sin vilja inom Know IT att representera småföretagarens själ i sin marknadsföring, det vill säga image och identitet, samt strategi ger man samtidigt uttryck för att vara en enhetlig organisation. En av de svagheter som funnits är att Know IT är för uppdelat organisatoriskt för att kunna utnyttja sin kompetens fullt ut mellan de olika avdelningarna. Denna uppdelning behöver dock inte ses som negativ som vi antyder utan kan vara rentav positiv för Know IT, om man lär sig utnyttja IT till den grad att man skapar välfungerande kanaler inom avdelningarna och mellan avdelningarna inom koncernen. Den bild vi fått presenterad för oss under intervjuerna talar för att det finns en vilja att skapa goda kommunikationskanaler och att en ombyggnad just nu sker av bland annat företagets intranät. Dock finns det väldigt stor potential att förbättra kommunikationen ytterligare och dra nytta av de fördelar IT har i detta sammanhang.

Kunskap är ett av de tre ledord som Know IT profilerar sig med, och enligt oss kanske det allra viktigaste som bör ges mer fokus, särskilt i takt med att Know IT som organisation vuxit väldigt mycket den sista tiden. Det finns oerhört stor kapacitet och kunskap inom företaget som inte utnyttjas i dagsläget i den grad det är möjligt. Särskilt med tanke på att avdelningarna i dagsläget är inriktade både på att regionalt placerade och knutna till den kunskap som efterfrågas på den lokala platsen. På så sätt finns det stora möjligheter att knyta samman olika avdelningar i landet med liknande verksamhetsinriktning. Dock kan det bli en alldeles för omfattande diskussion att gå in på mer i detalj och argumentera för att Know IT bör bygga upp sin struktur på ett särskilt sätt. Det finns många fördelar att hämta från andra organisationsstrukturer men dessa kan även medföra att man tappar en del styrkor man besitter i dagsläget och som karaktäriserar Know IT som organisation och deras identitet, image och strategi.

Vad vi istället vill visa med detta resonemang är att man ur ett IT-perspektiv kan nå väldigt stora fördelar i sin kunskapsspridning genom att utveckla ett omfattande verktyg för kommunikation och kunskapsspridning inom organisationen. Know IT:s konsulter sitter på stora erfarenheter redo att vidareförmedlas till kollegor i andra delar av organisationen. I dagsläget sker mycket av denna kommunikation via e-post och det finns ingen hjälp för de anställda att finna kring vem man ska kontakta och vilket forum man ska använda.

Genom nytänkande och genom att utnyttja sin kompetens och erfarenhet som konsulter har från andra organisationer, och den egna, kan sammanlänka sin affärsstrategi med sitt arbetssätt för att på så sätt nå en oerhört stor konkurrensfördel. Det man bör göra är att utveckla ett kommunikationsverktyg, Knowledge Management System, som stimulerar kunskapsspridning på ett nytt sätt inom organisationen och som drar nytta av den organisatoriska struktur som råder idag. Exempelvis Chen & Burstein (2006) framhäver många av de fördelar man kan nå genom ett sådant system i en kunskapsorienterad organisation såsom Know IT, och presenterar en modell med 18 dynamiska steg kring hur man integrerar ett sådant system i organisationen. Om man lyckas med detta kan man i takt med att man växer även ta sig an större projekt vilket verkar vara ett av de mål man strävar efter inom Know IT. Även de befintliga projekt som finns i dagsläget kan komma att lösas på effektivare sätt och med större kvalitet.

Kunskap är en viktig faktor i den kultur som företaget har. Utifrån det vi sett och de intervjuer vi gjort så verkar det som om engagemanget från den enskilde konsulten är nödvändigt inom företaget.

Strävan efter kunskapen lyser även igenom i det sätt de eftersträvar att hela tiden vara i framkant gällande ny teknik. Detta var något som både Bengt och Anna belyste, att om det är något de behöver, eller anser kan vara en tillgång till projektet, så är det för det mesta inget problem att fixa det. De ansåg även att det inte fanns några hinder för kompetensutveckling utan att detta mer var en faktor som de använder sig utav för att bredda sin kunskap. Detta är något som de även valt att ta med som en punkt i deras strategi. De skriver där att de vill vara oberoende från leverantörer vilket innebär att de måste ha kompetens inom de flesta områden inom branschen. Detta innebär att de kontinuerligt måste utbilda sig inom olika verktyg, programvaror och så vidare för att hela tiden kunna erbjuda potentiella kunder den bästa tillgängliga tekniken.

6.5 Know IT:s arbetssätt

Know IT ECM säger sig använda sig mest av projektstyrningsmetoden PEJL i sina projekt. Det är, som vi varit inne på tidigare, ett allmänt projektstyrningsverktyg som används för att strukturera upp projekt. När det kommer till mer systemutvecklings-specifika metoder säger de sig använda K-RUP, vilket enligt Erik Henningsson (se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson) är en nedbantad version av RUP. Erik berättar att de på ECM mest arbetar med webbprojekt i dagsläget, och har därför inte samma behov av stora systemutvecklingsmetoder som vid utveckling av stora system. Därför har de sin egen version av RUP, där de har tagit de delar de tycker passar bra och använder det i sina projekt, ibland. K-RUP är dock ingen standardiserad metod på ECM, utan den kan anpassas beroende på projekttyp och omfattning.

Anpassningen till projekten kan till och med gå så långt som att de helt struntar i att följa formella eller egna metoder, utan arbetar mer på erfarenhet. Det beror också på projektets komplexitet och omfattning, när man väljer att arbeta mer eller mindre fritt.

Det finns tydliga fördelar med att vara flexibel i sitt arbetssätt, då man kan anpassa det så att det hela tiden passar bra med projektet i fråga.

Men det finns även tydliga nackdelar. För det första blir det svårare att tidsuppskatta och kostnadsestimerar projekt om man inte följer någon metod. Enligt exempelvis Boehm (1984) finns det ett antal modeller som tekniker att kostnadsestimerar systemutvecklingsprojekt som är knutna till den livscykel som ett projekt genomgår. Ett av systemutvecklingsmetodens syften är, som vi tidigare diskuterat kring, att strukturera upp projektet och dess resurser, varför detta blir av viktig betydelse (Fitzgerald et al., 2002). Vidare tappar man den trygghet som utvecklingsmetoder kan ge systemutvecklare om man frångår metoder och är alltför flexibel i sitt arbetssätt (Fitzgerald et al., 2002). Erik berättar själv på frågan om han vill förbättra något i Know IT:s arbetssätt:

Jag tror vi kan förbättra sättet vi arbetar på. Gentemot kunderna så fungerar det bra men mer internt borde vi kunna göra förändringar. Det bör gå att ta hjälp av fler hjälpmedel så som att göra delar av utvecklingsprocessen mer automatiserad. Den andelning jag jobbar på är inne i denna fas nu.

(Erik Henningsson, se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson fråga 19)

I dagsläget är det bara åtta anställda på ECM, och gemensamt för dessa är deras stora erfarenhet av konsultrollen. Dessutom arbetar man som sagt mest med webbprojekt idag. Det innebär att det för närvarande kan fungera att arbeta så pass fritt som man gör, i alla fall utåt sett mot kunden. Så länge kunden får sin fungerande webbsida, på utsatt tid och inom givna kostnadsramar, så tvivlar de inte på Know IT:s kompetens. Men internt på ECM, tappar man mycket effektivitet om alla jobbar som de själva känner för. Man förlorar automatiseringen av arbetsprocesserna, och måste istället planera varje projekt på ett djupare plan.

Då ECM är så pass nystartat och de flesta anställda har flera års erfarenhet från andra IT-konsultbolag, har de kanske olika sätt att arbeta på allihop. Att då inte ha ett gemensamt sätt att arbeta på kan eventuellt leda till svårare samarbete internt. Dock medför den långa erfarenheten även att det kan skapas ett stort utbyte kollegor sinsemellan och med de många infallsvinklarna man har från tidigare anställningar gör det att man kan se saker ur andra och kompletterande perspektiv som man kanske annars skulle ha missat om alla kom från en och samma organisation.

Tanken är inte att behålla ECM-avdelningen så pass liten som den är idag, utan man vill anställa fler och expandera. Då är det ännu viktigare att arbeta på ett enhetligt sätt inom avdelningen så att nyanställda kan lära sig arbetssättet och snabbt komma in i rutinerna.

I planerna på att växa och utvecklas ingår det planer på en ny formaliserad metod att följa, nämligen SCRUM. Det talade Bengt (se bilaga B4 "Intervju image och identitet) om för oss, då de redan anställt en så kallad SCRUM-master nyligen. Tanken är att ju större Know IT ECM blir desto större projekt kan de ta sig an, och då inser man behovet av en formaliserad metod. Men för att inte bli för klassiska och stela i sin utveckling har man valt metoden SCRUM, som är väldigt agil och flexibel i sin karaktär. Metoden bygger på samma principer som ECM jobbar efter idag: mycket kundkontakt, många förändringar under utvecklingen och att under projektets gång leverera mindre delar av det färdiga projektet för att kunna testas och verifieras av beställaren. Man kan säga att det inte innebär så stora förändringar rent arbetsmässigt, men att själva metoden kommer att vara dokumenterad och standardiserad, och kan användas vid större projekt.

6.6 Förhållande mellan image/identitet och arbetssätt och strategi

Det vi tydligt ser är ett samband mellan det kundfokus Know IT har och det sätt som Know IT ECM i Malmö arbetar på. Genom att integrera kunden i största möjliga utsträckning och arbeta efter den närhetsprincip de byggt upp, så ökar även känslan av närhet som är deras nyckelord.

Den fokus de lägger på närhet, kunskap och engagemang i sin image, identitet och marknadsföring märks även i deras arbetssätt. Närheten finns rent geografiskt men även i sättet de arbetar på med tät kundkontakt och kundkänedom. Kunskapen i deras arbetssätt har utvecklats genom den långa erfarenhet man besitter och de olika kunskaper man förvärvat, inte minst från tidigare anställningar, då de anställda är erfarna konsulter sedan tidigare särskilt anställda för att passa in på den relativt nya avdelningen och dess verksamhetsområde. Därmed ges de förutsättningar som krävs för att hela fältet av den efterfrågade kompetensen ska kunna täckas in. Engagemanget för kunden syns i det sätt de arbetar med att fånga in kundens behov och ur ett organisatoriskt måluppfylleseperspektiv verkligen ta reda på vad kunden vill och vad som är bäst för kunden att de gör – det vill säga att sammanlänka kundens IT- och affärsstrategi. Engagemanget märks också genom dess nära förhållande till de andra nyckelorden: närhet och kunskap. Småföretagaridentiteten man vill förmedla ger ökat engagemang hos medarbetarna.

Genom att de arbetar på detta sätt så skapar de en gemenskap med kunden vilket är bra för Know IT eftersom det sätt de marknadsför sig på utåt, gentemot potentiella kunder, mycket går ut på att referera till tidigare projekt där kunderna varit nöjda med Know IT ECM som leverantör. Att de då har skapat en sådan stark gemenskap till kunden tror vi leder till att de oftare får nöjda kunder och att kunderna gärna rekommenderar dem och även anlitar dem för framtida projekt.

Sättet de arbetar på behöver dock standardiseras vilket de själva är medvetna om. De har börjat titta på SCRUM vilken är en agil metod som troligtvis passar bra in hos Know IT vid större

projekt där iteration blir en naturlig del. En av anledningarna till att SCRUM är lämplig i Know IT:s kontext är att de redan använder sig av en del av den filosofi SCRUM använder med ett iterativt arbetssätt i större projekt. Samtidigt har man inom företaget även veckovisa planeringsmöten vilket är en av delarna i SCRUM. Detta tycker vi dock inte löser hela problemet, utan när avdelningen växer så måste även rollerna i projektet definieras bättre, vilket visserligen också är en del i SCRUM. Tydlig rollfördelning är något de bör införa för att tydligt visa vad varje anställd har för roll i projektet och vilka faser denne ska delta i. Det ger både projektledaren och utvecklaren en trygghet eftersom de då hela tiden vet vem som ska göra vad. (Fitzgerald et al., 2002)

Know IT behöver standardisera sitt arbetssätt än i dagsläget och använda sig utav någon formaliserad metod i utvecklingsarbetet. Att använda sig av en formaliserad metod stöds även av det faktum att det leder till högre effektivitet (Fitzgerald et al., 2002). Vi har tidigare konstaterat är de är resultatorienterade inom koncernen. Att de är så fokuserade på resultat men ändå inte har ett standardiserat arbetssätt kan inte anses som optimalt. Metoderna och kunskapen om dem finns, men de tillämpas inte standardiserat. Med ett standardiserat arbetssätt skulle de enligt dem själva kunna göra vissa delar av projektet mycket snabbare genom till exempel automatiseringar av vissa processer.

Styrningen inom ECM gruppen är väldigt öppen och sker via mycket kommunikation mellan chefen och de anställda. Detta underlättar nog att de för tillfället klarar av att leverera sina produkter i tid och att de håller den höga kvalitet som kunderna kräver. Här bör de dock vara uppmärksamma i framtiden när de har expanderat. Har de ett par anställda till så kommer denna typ av kommunikation att bli svårare att hålla inom hela gruppen. Även detta tyder på att ett standardiserat arbetssätt och metod är ett måste för Know IT ECM i framtiden. Dock innebär den öppna kommunikationen och bristen på formalitet i rapporteringen till att känslan av närhet och engagemang skapas även internt inom Know IT vilket möjligen kan ses som en fördel då man ska förmedla sin image utåt och grunda sin identitet.

Att de behöver standardisera sitt arbetssätt styrks även av den kultur som finns inom företaget. De är öppna och hjälper gärna varandra om de kan och det är inga problem när det gäller att ställa frågor till, och be om hjälp av, andra inom gruppen. Problemet här kretsar kring att de i dagsläget är så pass små avdelningar att man vid utveckling av dessa förlorar sin kultur i takt med att man växer. Dagens kunskapsdelning i form av främst telefon och mailkontakt blir även svårare då man har svårare att orientera sig kring vem man ska kontakta och genom vilka kanaler. Därför är det viktigt för dem att ta fram ett standardiserat arbetssätt och att hantera kunskapsdelning som gör dem mer effektiva innan de växer sig allt för stora.

6.7 Styrkor respektive svagheter

Resultatet av de genomförda CMM- och SAMM-analyserna avslöjar tydligt vilka styrkor och svagheter som finns på Know IT. Know IT:s styrkor ligger i deras förmåga att planera och strukturera upp sina projekt, främst med sin metod: PEJL. Det innebär att uppdelning av arbete och tidsestimering underlättas. Vidare är Know IT duktiga på att hantera kunders krav, då de i början av ett projekt gör analyser tillsammans med kunden för att få fram de verkliga kraven som finns. Ofta tror sig kunden veta vad de vill ha och behöver, men på Know IT vet man genom sin erfarenhet att det sällan är fallet. Därför går man in tidigt och hjälper kunden att formulera sina krav, utifrån de behov man egentligen har ur den organisatoriska synvinkeln. Här bidrar utvecklarnas erfarenhet mycket till resultatet av denna analys, eftersom de vet hur kraven kan förändras genom ett projekt och kanske därigenom kan undvika klassiska fällor. Här kommer ledordet kunskap in i bilden. Man kan dra direkta kopplingar till ordet engagemang i Know

IT:s ”slogan”, då de som sagt inte bara accepterar en kunds krav, utan går in djupare med sin analys för att ta reda på om de kraven är hållbara.

Enligt SAMM-analysen framgår det att Know IT:s styrkor ligger i deras förmåga att uppskatta IT:s värde, både inom den egna organisationen som viktigt hjälpmedel, men även vad det kan tillföra kundens organisation. Man försöker se på IT som en drivkraft, och som något som skapar möjligheter och anser sig hela tiden ligga i framkant gällande IT:s utveckling för att kunna erbjuda sina kunder det senaste och bästa. Även detta kan kopplas till ledordet engagemang, eftersom man hela tiden försöker överträffa sig själva genom att erbjuda kunden den senaste tekniken.

En av Know IT:s största svagheter enligt CMM-analysen är deras bristfälliga kvalitetskontroller. Det ska tilläggas att tester sker i slutet av projekten, men denna avsatta tid kan ibland inskränkas på vid korta deadlines. Man drar alltså över utvecklingstiden på testtiden. Att inte ha formaliserade kvalitetskontroller leder troligtvis till att kvaliteten på systemen blir bristfällig och vidare till missnöjda kunder.

Eftersom Know IT ECM i dagsläget mest jobbar med webbprojekt, är kvaliteten inte lika viktig som i ett stort banksystem till exempel; Erik Henningsson (se bilaga B5.2 Intervju Erik Henningsson) säger att kunden ofta accepterar små buggar bara systemet kommer upp snabbt. Alltså är tiden den största prioriteten hos kunden allt som oftast, där regelbundna kvalitetskontroller enbart hade fördröjt lanseringen av en webbplats och således motverkat kundens önskemål. Dessutom är det lätt för Know IT att efter lansering rätta till upptäckta buggar i systemet. Man bör dock ha i åtanke att om ECM expanderar och åtar sig större och allvarligare projekt blir det av betydligt större vikt att införa kvalitetskontroller.

En av de största svagheter som direkt berör Know IT:s arbetssätt är deras brist på formaliserade arbetssätt. Det innebär att man arbetar relativt mycket på känsla och erfarenhet, och tydliga rollfördelningar saknas. Återigen kan Know IT försvara detta med att de idag mest arbetar med mindre webbprojekt, där man inte behöver använda sig av de största formaliserade utvecklingsmetoderna. Dessutom är de på gång med att införa metoden SCRUM, som ett led i sina planer på att expandera. Detta är dock ett problem som kunden inte nödvändigtvis behöver få reda på. Den bilden kunden har eller får av Know IT behöver inte försämrans av detta, eftersom det enbart har en intern påverkan än så länge. Därför skadas inte Know IT:s profil eller rykte av detta, så länge de levererar tillfredsställande system.

Ytterligare svagheter kan finnas i den interna kunskapsspridningen. Å ena sidan finns kulturen på Know IT att alla ska våga fråga alla vid behov av hjälp, å andra sidan finns det inget forum eller formella kanaler att göra detta på. Det sker idag oftast antingen muntligt eller via e-post, och man kan tycka att då kunskap är så pass viktig för dem att det skulle finnas tydliga tillvägagångssätt vid kunskapsdelningen, inte bara inom ett kontor, utan inom hela koncernen. Anna Hyberg (se bilaga B5.1 Intervju Anna Hyberg) berättar att deras intranät knappast kan anses funktionellt idag, men att de håller på att bygga upp det till ett nyare och framför allt mer funktionellt nätverk. Det trodde hon skulle hjälpa de anställda mycket vid exempelvis kunskapsdelning.

Sammanfattningsvis kan vi inte hitta saker som direkt pekar på att Know IT ECM inte arbetar eller står för den profil de har, utåt i alla fall. Det fungerar för Know IT, och kommer förmodligen fungera tills de växer sig större. Det är där vi tror de kan få problem, eftersom sätten de arbetar på internt inte kommer att hålla.

Vi tror att ledningen är väl medvetna om detta och har planer på att strukturera upp arbetet ju större de blir. Dessutom får man inte glömma att de vid tiden för undersökningen endast existerat i drygt tio månader.

7. Slutsatser

I detta avslutande kapitel återges de främsta och viktigaste slutsatserna vi dragit utifrån denna undersökning varefter vi presenterar det kunskapsbidrag undersökningen bidragit till.

7.1 Nyckelslutsatser

Know IT:s största styrkor är deras förmåga att planera och strukturera projekt. De har bra kontroll över planeringen, men tillåter ändå förändringar och flexibilitet.

De är även bra på att ha med kunder i sina projekt, vilket de anser vara viktigt, och det är även definierat i deras strategi. Det leder till att de har ett starkt engagemang för de projekt och de kunder de jobbar med vilket även det återfinns i deras strategi.

Det de behöver jobba vidare med är främst standardiseringen av deras arbetssätt. Här finns det en hel del förbättringar att göra. Att använda sig utav en standardiserad metod är något som Know IT bör göra för att kunna ta åt sig större projekt och arbeta effektivare. I dagsläget vägs bristen på standardisering upp av mycket hög kompetens bland medarbetarna.

De behöver även jobba mer med integrering av IT i form av bättre kunskapsdelning och informationsdelning framförallt mellan de olika avdelningarna. Det här är något som de påbörjat men som vid tiden för undersökningen var långt ifrån klart. Intervjupersonerna framhöll även detta som något som de ansåg var viktigt för utvecklingen, vilket tyder på att de är medvetna om problemet och arbetar med att utveckla det.

Know IT profilerar sig som det stora företaget med det lilla företags själ samtidigt som de framhåller närhet som ett av sina viktigaste ledord. Vad gör de då för att leva upp till dessa slogans? Faktum är att Know IT är utspritt över hela landet, i relativt små avdelningar, just för att vara nära sina kunder. Samtidigt ödslar de inte mycket resurser på sin toppstyrning utan har hållit detta område så litet som möjligt. Hur det påverkar affärsutvecklingen och strategin i koncernen i sin helhet har vi lämnat därhän, men det innebär att de lever upp till det de säger eftersom de befinner sig fysiskt nära sina kunder och beslutsvägarna är korta vilket ger ökat engagemang. Vidare ger deras engagemang och flexibilitet tydliga indikationer på det lilla företags själ, då man arbetar nära mot kunderna. Både ECM i Malmö och kontoret i Kina är tydliga exempel på att kontor öppnats beroende på marknadens situation och kundernas geografiska placeringar.

Däremot ser vi att bristen på ett standardiserat sätt för kunskapsdelningen går lite emot den slogan de har. Att de profilerar sig som det lilla företags själ med det stora företags kompetens blir lite missvisande eftersom de inte har något tydligt sätt att dela kunskapen mellan de olika avdelningarna. Vi vill dock poängtera att det sker kunskapsdelning mellan, men främst inom, avdelningarna men att detta sker via mail och telefon och kommunikationskanalerna är begränsade. Samarbetet mellan avdelningarna bör gå att göra på ett resultatrikare sätt för att utnyttja kompetensbanken inom företaget mer effektivt.

7.2 Kunskapsbidrag

Det kunskapsbidrag som denna uppsats gett oss är dels en djupare förståelse för de begrepp vi har utgått från och de samband mellan dessa som presenteras i rapporten. Genom en förbättrad förståelse mellan hur affärsstrategin är och bör vara kopplad till IS-strategin ges även en djupare förståelse för hur affärsverksamheter är uppbyggda och vad som är viktigt att ta hänsyn till när man strukturerar upp de processer och de arbetsmetoder som verksamheten bygger kring. Även förhållandet till image och identitet är viktigt i detta avseende då dessa begrepp är centrala och avgörande för företaget i sin helhet för att få kunder. Likaså hoppas vi att vi kan förmedla denna bild till läsarna och ge ett nytt perspektiv på hur man kan se på systemutvecklingsmetoder och den inverkan de har på systemutvecklingsorganisationen i sig själv. Kunskapsbidraget som förmedlas är även av stor vikt för Know IT, som denna undersökning har utförts på, då de får ett nytt perspektiv på hur deras organisation uppfattas externt utanför organisationen av en oberoende part, och en om möjligt mer objektiv bild av hur begreppen hänger samman och hur man kan utnyttja detta för att nå större konkurrensfördelar på marknaden.

Bilagor

B1 Presentationsbrev

Hej!

Vi är tre studenter som studerar vid Lunds Universitet och läser kandidatterminen på systemvetenskapliga programmet nu. Efter denna termin har vi en termin kvar och beräknas vara klara med utbildningen till sommaren.

Just nu sitter vi mitt uppe i kandidatuppsatsarbetet och skulle gärna genomföra några intervjuer med ert företag, om det är av intresse från er sida. Det rör sig dels om en kortare intervju kring image, identitet och strategi i er organisation; och dels om ett antal lite längre intervjuer (kring 30 min) kring era systemutvecklingsmetoder med personer som är involverade i olika projekt.

Här nedan följer en liten beskrivningen av de frågor vi ämnar behandla i uppsatsen och som då våra intervjufrågor kommer vara baserade kring.

De övergripande frågor som avses behandlas men som inte är fokus för uppsatsen:

Vilken kompetensbild, eller effekter i marknadsföringen, vill företaget ge omvärlden?

Vilken övergripande affärsstrategi har det valda företaget?

De specifika frågor som vi avser fokusera på att besvara i denna uppsats med utgångspunkt från den teoretiska referensramen som i grund består av Capability Maturity Model (CMM) och Strategic Alignment Maturity Model (SAMM):

- Vad i företagets systemutvecklingsmetoder gör man för att nå fram till, och överträffa, det som gör det specifika företaget unikt?

- Vilka brister kan man hitta i företagets systemutvecklingsmetoder som motverkar strategin avseende företagets profil?

- Vilka styrkor kan man hitta i deras systemutvecklingsmetoder, som påverkar företagets utveckling på ett sätt som främjar deras strategi avseende deras profil?

Det vi anser oss behöva för studien i dagsläget är följande:

- 1) Relevant material kring utarbetad strategi och vilka mål som finns internt att arbeta efter.
- 2) Material som beskriver en eventuellt specifik systemutvecklingsmetod som ni i största möjliga mån arbetar efter: finns någon egenutvecklad sådan eller använder ni er av någon standardiserad sådan.
- 3) Marknadsföringsmaterial/Försäljningsmaterial etcetera som kunder får ta del av inledningsvis i er kommunikation - representativ för er image/strategi/vision.
- 4) Kontaktperson som hjälper till att tillhandahålla ovanstående material och förmedla kontakter (intervjupersoner), samt fungera som bollplank från er sida

Intervjuer (Ert Malmökontor):

Ansvarig för kundrelationer/försäljning

- en intervju

- frågor kring image, vision och kontakt med kunder, tillvägagångssätt för att sälja in projekt

Någon med god insikt kring vilka mål som finns internt, vision, strategi etc, gärna någon på chefsnivå
- en intervju
- frågor kring ovanstående

Projektledare/systemutvecklare

- första intervjun - kring systemutvecklingsmetoder/arbetsätt, presentation, allmän diskussion
- eventuellt en andra intervju - uppföljning med mer detaljfrågor baserade på första intervjun
- utöver de två intervjuerna - möjlighet till kontakt då eventuella ytterligare frågor dyker upp
Hoppas detta ger en tydlig bild av vad vi ämnar undersöka och vad ni kan hjälpa till med.

Vi behöver svar snarast så vi vet om ni vill ställa upp eller inte och intervjuerna vill vi gärna genomföra så snart som möjligt helst redan denna vecka eller början av nästa.

Om du kunde skicka detta vidare till någon som kan hjälpa oss med detta på erat kontor i Malmö vore vi väldigt tacksamma.

Mvh,
Jan Johansson
Rickard Rosenqvist
Istvan Szasz

B2 Capability Maturity Model: The Key Process Areas

Level 2: Repeatable

Requirements Management

Goal 1: System requirements allocated to software are controlled to establish a baseline for software engineering and management use.

Goal 2: Software plans, products, and activities are kept consistent with the system requirements allocated to software.

Software Project Planning

Goal 1: Software estimates are documented for use in planning and tracking the software project.

Goal 2: Software project activities and commitments are planned and documented.

Goal 3: Affected groups and individuals agree to their commitments related to the software project.

Software Project Tracking and Oversight

Goal 1: Actual results and performances are tracked against the software plans.

Goal 2: Corrective actions are taken and managed to closure when actual results and performance deviate significantly from the software plans.

Goal 3: Changes to software commitments are agreed to by the affected groups and individuals.

Software Subcontract Management

Goal 1: The prime contractor selects qualified software subcontractors.

Goal 2: The prime contractor and the software subcontractor agree to their commitments to each other.

Goal 3: The prime contractor and the software subcontractor maintain ongoing communications.

Goal 4: The prime contractor tracks the software subcontractor's actual results and performance against its commitments.

Software Quality Assurance

Goal 1: Software quality assurance activities are planned.

Goal 2: Adherence of software products and activities to the applicable standards, procedures, and requirements is verified objectively.

Goal 3: Affected groups and individuals are informed of software quality assurance activities and results.

Goal 4: Noncompliance issues that cannot be resolved within the software project are addressed by senior management.

Software Configuration Management

Goal 1: Software configuration management activities are planned.

Goal 2: Selected software work products are identified, controlled, and available.

Goal 3: Changes to identified software work products are controlled.

Goal 4: Affected groups and individuals are informed of the status and content of software baselines.

Level 3: Defined

Organization Process Focus

Goal 1: Software process development and improvement activities are coordinated across the organization.

Goal 2: The strengths and weaknesses of the software processes used are identified relative to a process standard.

Goal 3: Organization-level process development and improvement activities are planned.

Organization Process Definition

Goal 1: A standard software process for the organization is developed and maintained.

Goal 2: Information related to the use of the organization's standard software process by the software projects is collected, reviewed, and made available.

Training Program

Goal 1: Training activities are planned.

Goal 2: Training for developing the skills and knowledge needed to perform software management and technical roles is provided.

Goal 3: Individuals in the software engineering group and software-related groups receive the training necessary to perform their roles.

Integrated Software Management

Goal 1: The project's defined software process is a tailored version of the organization's standard software process.

Goal 2: The project is planned and managed according to the project's defined software process.

Software Product Engineering

Goal 1: The software engineering tasks are defined, integrated, and consistently performed to produce the software.

Goal 2: Software work products are kept consistent with each other.

Intergroup Coordination

Goal 1: The customer's requirements are agreed to by all affected groups.

Goal 2: The commitments between the engineering groups are agreed to by the affected groups.

Goal 3: The engineering groups identify, track, and resolve intergroup issues.

Peer Reviews

Goal 1: Peer review activities are planned.

Goal 2: Defects in the software work products are identified and removed.

B3 Strategic Alignment Maturity Model

De olika kriterierna på respektive mognadsnivå enligt Luftman (2000) presenteras nedan med tillhörande attribut.

Level 1 – Initial/Ad-Hoc Process

COMMUNICATIONS	
ATTRIBUTE	CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • Understanding of Business by IT • Understanding of IT by Business • Inter/Intra-organizational learning • Protocol Rigidity • Knowledge Sharing • Liaison(s) Breadth/Effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum • Minimum • Casual, ad-hoc • Command and Control • Ad-hoc • None or Ad-hoc

COMPETENCY/VALUE MEASUREMENTS	
ATTRIBUTE	CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • IT Metrics • Business Metrics • Balanced Metrics • Service Level Agreements • Benchmarking • Formal Assessments/Reviews • Continuous Improvement 	<ul style="list-style-type: none"> • Technical; Not related to business • Ad-hoc; Not related to IT • Ad-hoc unlinked • Sporadically present • Not generally practiced • None • None

GOVERNANCE	
ATTRIBUTE	CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • Business Strategic Planning • IT Strategic Planning • Reporting/Organization Structure • Budgetary Control • IT Investment Management • Steering Committee(s) • Prioritization Process 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc • Ad-hoc • Central/Decentral; CIO reports to CFO • Cost Center; Erratic spending • Cost based; Erratic spending • Not formal/regular • Reactive

PARTNERSHIP	
ATTRIBUTE	CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • Business Perception of IT Value • Role of IT in Strategic Business Planning • Shared Goals, Risk, Rewards/Penalties • IT Program Management • Relationship/Trust Style • Business Sponsor/Champion 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Perceived as a cost of business • No seat at the business table • IT takes risk with little reward • Ad-hoc • Conflict/Minimum • None

SCOPE & ARCHITECTURE	
ATTRIBUTE	CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • Traditional, Enabler/Driver, External • Standards Articulation • Architectural Integration: <ul style="list-style-type: none"> - Functional Organization - Enterprise - Inter-enterprise • Architectural Transparency, Flexibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Traditional (e.g., accounting, email) • None or ad-hoc • No formal integration • None

SKILLS	
ATTRIBUTE	CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation, Entrepreneurship • Locus of Power • Management Style • Change Readiness • Career crossover • Education, Cross-Training • Social, Political, Trusting Environment 	<ul style="list-style-type: none"> • Discouraged • In the business • Command and control • Resistant to change • None • None • Minimum

Level 2 – Committed Process



Level 3 – Established Focused Process



Level 4 – Improved Managed Process



Level 5 – Optimized Process



B4 Intervju Image och identitet

Målet med denna intervju är att få insikt i hur företaget representerar sig själva och hur de blir uppfattade av sina kunder. En djupare insikt ska även ges kring ämnen som företagens image och visioner.

Uppgifter om informanten:

Namn: Bengt Kristofferson

Datum: 28/11 - 2008

Önskas anonymitet? Nej

Önskas kopia av transkription? Ja

Frågor:

Företagets framtoning:

1. En kort presentation av mötesdeltagare; antal år som anställd, position och arbetsuppgifter?

Svar: Jag är konsultchef för ECM avdelningen inom Know IT i Malmö vilket innebär att jag har en hel del ansvarsområden som har att göra med hur avdelningen fungerar. Det är även jag som ansvarar för personalen och beslutar vilka vi anställer. Jag ansvarade för uppstarten av avdelningen och har således varit anställd här sedan dess. Avdelningen startades i februari 2008.

Jag har lång erfarenhet inom branschen och innan jag tog över avdelningen i Malmö, och då blev anställd av Know IT, så var jag anställd på ett annat stort konkurrerande företag inom samma bransch här i Malmö. Där hade jag bland annat ansvar för Knowledge Management mellan de svenska kontoren, samt försäljning och projektledning inom ECM-området.

2. Vilken är företagets image och identitet marknadsföringsmässigt gentemot kunder? Varför?

Svar: De tre ledorden vi har är det som vi även har som image och marknadsför oss med. Närhet, kunskap och engagemang är de tre ledorden som vi hela tiden försöker sträva efter. (Se bilaga B.7 Know IT presentationsmaterial)

3. Vad gör ert företag unikt jämfört med andra liknande? Vilken profilering har företaget? Vad gör ni för att behålla och eventuellt utveckla detta unikum?

Svar: Det är framförallt närheten. Att vi vill vara nära de kunder vi jobbar med rent geografiskt. Om vi får en kund som har sitt kontor någonstans i världen så vill vi gärna finnas tillgängliga på plats. Detta skapar ett starkare band till kunderna och ger dem en större trygghet. (Se bilaga B7 Know IT presentationsmaterial)

4. Utvärderar ni någonsin ert arbetssätt i förhållande till er profil? Om JA, på vilket sätt? Hur ofta? Om NEJ, varför inte?

Svar: Vi har väl inget direkt standardiserat sätt som vi gör detta på men vi försöker alltid prata med våra kunder efter projekten. Detta blir ju även en del av marknadsföring för oss. Om en kund är nöjd och säger något positivt om oss så vill vi ju gärna att detta ska synas för potentiella kunder. På vår hemsida har vi en hel del kundfall där vi presenterar vad vi gjort för de olika kunderna.

Efter dessa frågor så hade Bengt en presentation av företaget och framförallt då hur deras image ser ut och hur de marknadsför sig. Vi fick sedan detta material utdelat och bifogar det. (Se bilaga B7 Know IT

presentationsmaterial) Således blev det ingen traditionell intervju men som vi tar upp i urvalskritiken (se 3.3.2 Informanter) så tycker vi att vi fick veta det vi behövde veta om deras image och framtoning utifrån det som Bengt presenterade om företaget.

B5 Intervju Utvecklingsmetodik och arbetsprocesser

Målet med dessa intervjuer är att få förståelse över hur man arbetar inom företaget, fokus ligger främst på systemutvecklingsmetoder. Denna kunskap ska sedan kunna vägas mot den förra intervjun för att slutligen analysera huruvida företagets arbets sätt främjar strategin och framtoningen i företaget.

B5.1 Intervju Anna Hyberg

Namn: Anna Hyberg

Datum: 3/12 - 2008

Önskas anonymitet? Nej

Önskas kopia av transkription? Nej, räcker om Bengt Kristofferson godkänner.

Allmänna frågor om den anställde:

1. Hur länge har du varit anställd på företaget?

Svar: Jag har varit anställd på Know IT ECM sedan slutet av september.

2. Vad har du för ansvarsuppgifter?

Svar: Jag är projektledare/projektansvarig. Jag ansvarar för att leda och styra projekt och då ingår även ansvar för projektgruppen.

3. Vilka arbetsuppgifter har du?

Svar: Jag jobbar främst med webbplatser. Ingår även intern planering inom projektteamet, avrapportering till avdelningschefen (Bengt) och att planera möten med kunder.

4. Vilken/Vilka tidigare arbetsuppgifter/ansvarsområden har du haft inom företaget?

Svar: Inga. Är nyanställd så bara arbetat i ett projekt.

5. Har du arbetat inom samma bransch tidigare?

Svar: Ja. Jag har varit anställd på ett annat stort konsultföretag i Malmö i 9 år. Jag jobbade där som systemutvecklare ett tag men var främst projektledare där också.

6. Vilken del av företaget jobbar du på?

Svar: Jag jobbar med projektledning inom ECM avdelning i Malmö.

Specifika frågor om metoder:

7. Arbetar ni efter någon formaliserad metod? Har ni egen metod?

Svar: Ja vi använder PEJL. Det är ingen egen metod utan det är en generell metod som Know IT valt att använda sig utav. Den innehåller de övergripande principerna för hur man styr ett projekt, så det är en projektledningsmetod. Vi använder oss utav RUP som beskriver mer hur man arbetar med själva utvecklingen. Vi blandar PEJL och RUP i projekten. Jag kan inte säga så mycket om RUP eftersom jag själv är projektledare och då mest använder PEJL.

8. Vad går metoden ut på? Relativt utförlig beskrivning av metoden.

Svar: I PEJL börjar vi med att sätta upp effektmål. För att göra detta tittar vi på den vision kunden har. Ett exempel som jag kan ta är om man jobbar med utveckling av webbplatser. Här börjar vi med att titta om det finns någon webbstrategi hos kunden. Finns detta överhuvudtaget? Vi börjar annars med att utarbeta en sådan. Sedan sätter vi ihop en kravspecifikation där vi tar de delarna som vi tagit upp som effektmål och tittar så att dessa mål även finns med i kravspecifikationen. Vi jobbar även mycket med workshops. Vi gör detta eftersom det skapar en övergripande bild över projektet. ”Vad ska göras?”, ”Hur ska detta göras?”, ”Vad är viktigt?” är några frågor de tittar på. Dessa workshops börjar ofta med brainstorming för att sedan bli mer detaljerade. Här utvecklas de frågor rörande vad som ska göras och hur detta ska göras. Även varför något ska göras tas upp under de workshops vi har under projektets gång. Sedan går vi över till att skissa på designen och vilka funktioner som ska vara med. Tittar även på om vi ska anpassa webbplatsen på något sätt. Exempel kan vara olika typer av handikapp eller om det ska finnas någon inloggning. Vi tittar även på om webbplatsen ska integreras med något redan befintligt system. Resultatet av ovanstående punkter blir ett så kallat designdokument. Designdokumentet innehåller både kravspecifikation och en utformlig beskrivning av design och funktioner. Eftersom krav kan ändras under ett projekt så jobbar vi mycket med versionshantering. Detta innebär att vi jobbar i iterationer och att kunderna får ta del av den version som är klar efter varje iteration. Vi arbetar så här för att vi ska få feedback från kunderna och på så sätt veta vad som kan ändras och få kundens syn på det vi gjort. Vi har även regelbundna möten med kunderna. Detta för att vi vill ha bra kontakt med kunderna för att hela tiden få deras syn på utvecklingsarbetet. Genom detta arbetssätt så får vi snabbt veta om kundens organisation förändras, vilket då i sin tur kan leda till att krav och förväntningar på systemet kan förändras. Hur ofta dessa iterationer sker beror mycket på kunden. Till exempel så påverkas iterationsregelbundenheten av hur kundens organisation ser ut. Vi jobbar även mycket med systemtester internt för att se så att systemet fungerar och att det uppfyller de krav som ställts på det. Vi har även något som vi kallar för acceptanstest. Detta innebär att vi i förväg har bestämt en viss tid efter leverans som kunden har på sig att påpeka felaktigheter i systemet. Denna period varierar men vanligtvis rör det sig om 2 veckor. Vi har även en förvaltningsfas som innebär att vi fortsätter förvalta systemet åt kunden. Ibland kan kunden vilja göra detta själv men vanligast är att Know IT själva fortsätter att ha hand om systemet även efter leveransen. Detta innebär bland annat att vi fixar med uppdateringar, rättar till buggar och tar hand om systemet rent generellt. Efter acceptansperioden, som även kallas garantiperiod, så anses projektet vara avslutat. Vi är även måna om att involvera slutanvändarna mycket under utvecklingsarbetet. Det är dock inte alltid detta är möjligt utan det beror mycket på kunden. Har de tid? Finns resurser? Har de några lämpliga personer?

9. Vilka för-/nackdelar finns det med er metod?

Svar: Fördelarna med PEJL anser jag vara att det finns effektmål. Detta ger en överblick över de mål som finns inom projektet. Jag tycker även att designdokumentet som vi har, detta är dock inte med i PEJL utan är Know IT:s egna, är väldigt positivt. Att vi inom företaget har en tydlig organisationsfokus när vi arbetar anser hon också är positivt. Hon ansåg att det är viktigt med frågor som ”Vad?”, ”Hur?” och ”Varför?” något ska göras och att man då ska tänka på detta utifrån kundens organisation.

Nackdelarna jag kan nämna är att det saknas en standardiserad kvalitetskontroll. Jag vill gärna ha någon form av feedback från kunderna i form av till exempel ett betyg. Detta görs inom Know IT men det finns ingen standard för det. Jag vill få ett mått på de mjuka värden som finns inom ett projekt. ”Hur väl anser kunderna att de blivit bemötta?”, ”Hur anser de att samarbetet

fungerat?”, ”Vad har varit bra?”, ”Dåligt?” och liknande frågor är sådant jag gärna skulle vilja veta efter varje avslutat projekt.

10. Vilka typer av problem brukar dyka upp under systemutvecklingsprocessen? Finns det några återkommande?

Svar: Vanligast är att krav förändras. Det kan röra sig om att kundens organisation förändras och då kan kraven komma att förändras med. Det kan då bli svårt att belysa vilka konsekvenser det får för utvecklingsarbetet för kunden. Det kanske blir dyrare eller ta längre tid vilket kan bli svårt att få kunden att förstå. Ett annat problem jag kan se är att det ibland ska ske ett samarbete med någon annan leverantör. Kunden kanske har anlitat en reklambyrå för att sköta det grafiska medan Know IT ska sköta själva systemutveckling. Det kan då uppstå missförstånd i ansvarsfördelningen. Generellt anser jag att detta oftast leder till att det tar lite längre tid att bli klar med projektet.

11. Arbetar ni alltid med samma metod? Flexibilitet? När och varför?

Svar: Nej. Det kan vara så att kunden har en metod som de gärna använder och då anpassar vi oss till den. Vi försöker dock i den mån det går få med lite av våra egna metoder. Det går alltid att använda PEJL men när det gäller mer detaljer i utvecklingsarbetet så kan metoden variera utifrån kundernas önskemål.

12. Vad/Vem bestämmer metod?

Svar: Företaget använder alltid pejl men metoden kan variera. Ingen som riktigt bestämmer metod.

13. Har kunden någon påverkan över metod?

Svar: Ja, se svar till fråga 11.

14. Hur går ett typiskt projekt till? Från början till slut.

Svar: Se svar till fråga 8.

15. Hur involverade är alla utvecklare i alla faser? På vilket sätt?

Svar: Utvecklarna är olika mycket involverade under projektet. Detta beror på deras kompetensområde.

16. Hur involverade är kunden och slutanvändaren i utvecklingen? Varför?

Svar: Se svar till fråga 8.

17. Är det en fördel eller en nackdel att ha med kunden/inte ha med kunden?

Svar: Fördel, se svar till fråga 8.

18. Varför kommer era kunder till just er, och inte någon konkurrent?

Svar: Här tycker jag främst det rör sig om två saker. Dels har Know IT ett fokus på närhet, vilket innebär att vi lägger stor vikt vid att finnas i närheten av våra kunder rent geografiskt vilket skapar en trygghet för kunden. Det andra är att vi jobbar i mindre steg. Dessa steg är enkla vilket också det ger en viss trygghet till kunden eftersom dessa mindre steg lättare kan ta hänsyn till kravförändringar som då kan bero på att kundens organisation förändras.

19. Skulle du vilja jobba på ett annat sätt? Varför?

Svar: Nej. Det skulle dock vara bra att få in någon form av betyg från kunden så man vet om det man gjort är bra eller dåligt.

20. Hur uppfattar du kundernas reaktion på avslutade projekt? Kommer de tillbaka? Nöjda?

Svar: Jag är nyanställd och har därför inte hunnit något projekt. Projektet jag jobbar med nu är mitt första inom företaget så jag kan inte riktigt svara på denna fråga. Däremot tycker jag att det hittills har känts positivt inom projektet och att kunderna uttryckt att de är nöjda med hur projektet gått än så länge.

21. Följer ni upp avslutade projekt (där ni inte har ansvar för driften) genom att kontakta dem?

Svar: Vi gör en utvärdering både internt och externt. Denna utvärdering är dock inte standardiserad.

22. Vet du vad företaget har för framtoning och marknadsföringsmässiga unikum jämfört med andra företag?

Svar: Se svar till fråga 18.

23. Vad anser du att ni gör för att leva upp till dem?

Svar: Vi ser till att vara nära kunderna rent geografiskt och att detta inte är något vi bara säger utan att vi verkligen är det i praktiken och inte bara på papper.

24. Tycker du att ni klarar av att leva upp till det?

Svar: Ja

B5.2 Intervju Erik Henningsson

Namn: Erik Henningsson

Datum: 5/12 - 2008

Önskas anonymitet? Nej

Önskas kopia av transkription? Ja

Frågor:

Allmänna frågor om den anställda:

1. Hur länge har du varit anställd på företaget?

Svar: Jag har varit anställd på Know IT sedan April 2008.

2. Vad har du för ansvarsuppgifter?

Svar: Jag ansvarar för en del olika bitar men är systemarkitekt, systemutvecklare och teknisk ansvarig. Vi är en liten avdelning så alla blir lite allt-i-allo.

3. Vilka arbetsuppgifter har du?

Svar: Jag jobbar mest med systemarkitektur och design. Jag är även med mycket och utvecklar eftersom jag tycker att det är en fördel för att bli en bra systemarkitekt. Jag arbetar även mycket

med tidsuppskattning, offertarbete och hur vi ska kunna bygga systemet och vad det kommer kosta att bygga det.

4. Vilken/Vilka tidigare arbetsuppgifter/ansvarsområden har du haft inom företaget?

Svar: Inga, jag är rätt nyanställd och avdelningen är ny.

5. Har du arbetat inom samma bransch tidigare?

Svar: Ja. Jag har jobbat med webbutveckling i 10 år.

6. Vilken del av företaget jobbar du på?

Svar: Jag jobbar på ECM avdelningen i Malmö. Det är en nystartad enhet inom Know IT. Det finns en del andra avdelningar här i Malmö också. Inom ECM finns inga andra avdelningar dock utan vi är en avdelning på 8 personer.

Specifika frågor om metoder:

7. Arbetar ni efter någon formaliserad metod? Har ni egen metod?

Svar: Både ja och nej. Vi har PEJL och en variant av RUP som heter K-RUP. K-RUP används inte speciellt mycket inom ECM avdelningen och vi kommer nog mer och mer gå ifrån K-RUP eftersom vi anser att den inte riktigt passar in på webbutveckling. Den är mer för traditionell systemutveckling. RUP bygger mycket på att ta fram kraven, ta fram use cases, sen godkänner kunden det man kommit fram till hittills, sedan bygger man systemet, levererar systemet och sedan levererar man dokument. Webbprojekt är dock mer agila vilket innebär att det hela tiden kommer förändringar och kunderna nästan kräver att det ska kunna komma förändringar hela tiden. Tycker det fungerar bättre att jobba på det sättet att man bygger lite, visar lite och sen är beredd på att det uppstår förändringar under projektets gång. Vi brukar ta med detta i tidsberäkningen. Vet om att gör man en ny site så kommer kunden komma med nya krav under tidens gång. Det är för det mesta mycket man inte tänkt på i projektets början som kan dyka upp under tiden man arbetar med projektet.

Nu börjar det växa fram mer SCRUM. Vi har inte börjat med SCRUM på detta kontor än men vi har heller inte haft så stora projekt ännu så att SCRUM verkligen har behövts användas.

Skillnaden mellan RUP och K-RUP är bara att K-RUP är nedbantat för att passa bättre in på Know IT:s arbetssätt. Versionen av K-RUP vi använder är heller inte skriven i sten utan vi kan använda de delar av metoden vi vill och som vi tycker passar bäst till projektet.

Det sättet vi jobbar på, som är vanligt inom webbutveckling, är att vi tar fram en funktionsspecifikation som definierar exakt vad som ska göras på siden och kompletterar med use cases, för att sedan visa detta i Wide Frame för att visa kunden vad som händer när man interagerar med systemet. Vi undviker dock att visa designen rent grafiskt för kunden eftersom detta ofta leder till att kunden hänger upp sig på färgdetaljer istället för att lägga fokus på de funktioner som är viktiga.

8. Vad går metoden ut på? Relativt utförlig beskrivning av metoden.

Svar: Se svar till fråga 7.

9. Vilka för-/nackdelar finns det med er metod?

Svar: Fördelarna med sättet vi arbetar på är flexibiliteten. Det innebär att vi snabbt kan svara på kundens nya krav. Det finns inte så extremt höga krav på buggfrihet, och kunderna accepterar

mer fel, på webbsidor än i andra system. Kravspecen är inte så utvecklad som om man bygger andra system. Testerna blir då inte heller så viktig.

10. Vilka typer av problem brukar dyka upp under systemutvecklingsprocessen? Finns det några återkommande?

Svar: Tiden är ett stort problem. Vi har hjälpmedel för att bedöma risker som kan uppstå men detta är svårt att förutspå och man får då gå mycket på erfarenhet. När vi gör standardsystem så brukar det inte bli så mycket problem eftersom vi då använder standardprogram som inte lämnar så mycket utrymme för problem. Vid mer avancerade system så är det dock rätt vanligt att den tid vi trodde det skulle ta att göra systemet i själva verket blir lite längre än planerat eller att mer arbete krävs för att bli klara i tid.

11. Arbetar ni alltid med samma metod? Flexibilitet? När och varför?

Svar: Vi arbetar på liknande sätt som beskrevs i svaret till fråga 7. Men metoden kan skilja sig, och vi väljer metod utifrån det projekt vi arbetar med. Kanske passar en metod bra till ett projekt men en annan metod passar bättre till ett annat projekt.

12. Vad/Vem bestämmer metod?

Svar: Bestämmer själva utifrån det projekt vi arbetar med.

13. Har kunden någon påverkan över metod?

Svar: Det kan hända. Har aldrig hänt mig under tiden på Know IT ECM. Om kunderna har en önskan om metod så ska det, om det inte är helt galet, gå att genomföra. Det är bara bra om man har engagerade och involverade kunder.

14. Hur går ett typiskt projekt till? Från början till slut.

Svar: Se svar till fråga 7

15. Hur involverade är alla utvecklare i alla faser? På vilket sätt?

Svar: Det beror på kompetensen. Vi är en liten avdelning och alla blir då allt-i-allo vilket innebär att vi gör mycket olika saker och blir då involverad i flera faser. Finns ingen standard för vilka typer av roller som ska finnas i varje fas.

16. Hur involverade är kunden och slutanvändaren i utvecklingen? Varför?

Svar: Kunden är ofta med och slutanvändaren vill vi gärna ha med. Vi tycker det är viktigt. Det är dock svårt att alltid få med slutanvändarna. Det beror ofta på att vi inte får tillgång till dem, utan vi jobbar för kunden och sen jobbar kunden för slutanvändarna och det blir då ofta en tids och kostnadsfråga för kunden om vi ska kunna komma i kontakt med deras slutanvändare.

17. Är det en fördel eller en nackdel att ha med kunden/inte ha med kunden?

Svar: Fördel är det ju men ibland vet inte kunden vad de vill och då kan det bli jobbigt om de tror att de vet saker men som egentligen inte fungerar så bra. Ibland tycker jag som utvecklare att de inte förstår sitt eget bästa. Det är ju dock större chans att saken blir som de vill om de är med i utvecklingsarbetet.

18. Varför kommer era kunder till just er, och inte någon konkurrent?

Svar: För att Know IT är kända. Kunder vet vad de får av företaget. Vi behöver inte bevisa vad vi kan utan kunderna kan lita på att vi kan göra ett bra system för dem.

19. Skulle du vilja jobba på ett annat sätt? Varför?

Svar: Det funkar ok. Jag tror vi kan förbättra sättet vi arbetar på. Gentemot kunderna så fungerar det bra men mer internt borde vi kunna göra förändringar. Det bör gå att ta hjälp av fler hjälpmedel så som att göra delar av utvecklingsprocessen mer automatiserad. Den avdelning jag jobbar på är inne i denna fas nu.

20. Hur uppfattar du kundernas reaktion på avslutade projekt? Kommer de tillbaka? Nöjda?

Svar: Överlag är kunderna positiva. Jag har aldrig haft en kund där det kört ihop sig riktigt ordentligt. Visst kan det uppstå diskussioner efter leverans men det löser sig för det mesta.

21. Följer ni upp avslutade projekt (där ni inte har ansvar för driften) genom att kontakta dem?

Svar: Det finns ingen standardiserad utvärdering just nu. Vi vet dock vad vi vill göra och hur vi ska göra det. Vi har precis börjat titta på detta och vi ska använda oss av enkäter både internt och externt så vi får feedback på projektet både av projektmedlemmarna och kunderna. Följer även upp den ekonomiska biten på projekten.

22. Vet du vad företaget har för framtoning och marknadsföringsmässiga unikum jämfört med andra företag?

Svar: En skillnad är närheten. Att Know IT ska finnas där kunden befinner sig. Detta var en anledning till att den avdelning jag jobbar på nu startade i Malmö.

23. Vad anser du att ni gör för att leva upp till dem?

Svar: Vi är nära kunden och lyfter fram att jag som utvecklare ska vara engagerade i mitt arbete med kunden. Kunskap har vi och för att bredda detta kan jag vidareutveckla mig både genom kurser men framförallt genom de projekt jag är med i. Vi har dock ingen standard för hur vidareutveckling inom företaget ser ut utan detta sker lite när den enskilde konsulten känner att han/hon vill gå någon kurs eller liknande.

24. Tycker du att ni klarar av att leva upp till det?

Svar: Ja

B5.3 Mailintervju med anonym konsult/utvecklare

Namn: Personen har valt att vara anonym

Datum: 15/12 - 2008

Önskas anonymitet? Ja

Önskas kopia av transkription? Nej

Frågor:

1. Hur länge har du varit anställd på företaget?

Svar: drygt 7 månader

2. Vad har du för ansvarsuppgifter?

Svar: konsult/utvecklare

3. Vilka arbetsuppgifter har du?

Svar: utvecklare

4. Vilken/Vilka tidigare arbetsuppgifter/ansvarsområden har du haft inom företaget?

Svar: -

5. Har du arbetat inom samma bransch tidigare?

Svar: ja, dock ej i någon större omfattning

6. Vilken del av företaget jobbar du på?

Svar: Know IT Consulting Göteborg AB, ECM2

7. Arbetar ni efter någon formaliserad metod? Har ni egen metod?

Svar: K-RUP (används i princip inte av vår enhet), SCRUM och ofta mest enligt en ganska standardiserad men ej särskilt namngiven egen ad-hoc metod.

8. Vad går metoden ut på? Kortfattad beskrivning.

Svar: Våra metoder går i princip ut på att på ett så effektivt sätt som möjligt leverera något som ger så god kundtillfredställelse som möjligt utifrån de givna ramarna. Det kräver en metod med god flexibilitet.

9. Vilka för-/nackdelar finns det med er metod?

Svar: Det finns för och nackdelar med alla metoder. SCRUM passar kanske inte så bra till mindre projekt eller projekt med fastpris och på förhand detaljerade kravspecifikationer. Men kan ge gott resultat vid större projekt där prioriteringar kan förändras under projektets gång. Vid mindre projekt finns det ofta andra sätt att jobba som blir effektivare. Det viktiga är antagligen att anpassa metod till situation och kund.

10. Vilka typer av problem brukar dyka upp under systemutvecklingsprocessen? Finns det några återkommande?

Svar: Oenighet/otydighet kring kundens prioritering och vilka krav och önskemål som de egentligen har (och vilka de har talat om att de har).

11. Arbetar ni alltid med samma metod? Flexibilitet? När och varför?

Svar: Flexibilitet, beror delvis på projekt och kund.

12. Vad/Vem bestämmer metod?

Svar: Beror på vilket typ av projekt och vilken kund det är

13. Har kunden någon påverkan över metod?

Svar: Ja, kundens inställning påverkar

14. Hur går ett typiskt projekt till? Från början till slut.

Svar: Säljsituation (kan vara lite olika beroende på om det är offentlig verksamhet eller privat bolag), tidsestimering, Offert, möjligen förnyad tidsestimering och förarbete, designfas, övrigt genomförande och implementering, lansering, test och överlämnande, godkännande, ev. service- och supportavtal. Regelbunden kontakt och återkoppling med kund hålls under hela vägen.

15. Hur involverade är alla utvecklare i alla faser? På vilket sätt?

Svar: Beror på vilka projekt och så vidare. Men, någon utvecklare är i princip med från början till slut (åtminstone efter det att första kontakten har gjorts).

16. Hur involverade är kunden och slutanvändaren i utvecklingen? Varför?

Svar: Beror på kunden och projektet. Men oftast är de involverade åtminstone i början (krav) och i slutet (test). Men det beror mycket på vad det är för typ av projekt och kund hur involverade de är under utvecklingsprocessen.

17. Är det en fördel eller en nackdel att ha med kunden/inte ha med kunden?

Svar:: Att kunden är aktiv och engagerad är ofta en fördel. En kunnig beställare som vet vad den vill ha är en fördel att ha och göra med och kontakt med kunden är naturligtvis en fördel när så behövs. Kunden bör dock behålla beställarrollen (en roll som dock naturligtvis kan se ganska olika ut).

18. Varför kommer era kunder till just er, och inte någon konkurrent?

Svar: Det är olika, men mycket handlar det om vårt rykte. Vi får gott rykte genom att ha många nöjda kunder och leverera bra produkter och tjänster.

19. Skulle du vilja jobba på ett annat sätt? Varför?

Svar: Nej, inte utifrån de förutsättningar som finns när det gäller projekt och kunder.

20. Hur uppfattar du kundernas reaktion på avslutade projekt? Kommer de tillbaka? Nöjda?

Svar: Mycket nöjda i de flesta fall. Vi har exempel på kunder som är så nöjda att de rekommenderar oss till andra.

21. Följer ni upp avslutade projekt (där ni inte har ansvar för driften) genom att kontakta dem?

Svar: Ekonomisk uppföljning har vi, det är tänkt att vi ska ha intern uppföljning samt uppföljning mot kund via exempelvis enkät men det har ännu ej blivit särskilt standardiserat.

22. Vet du vad företaget har för framtoning och marknadsföringsmässiga unikum jämfört med andra företag?

Svar: närhet, engagemang, kunskap är ledorden och det är väl just den lokala anknytningen som ger oss fördel.

23. Vad anser du att ni gör för att leva upp till dem?

Svar: Vår organisation är uppbyggd av små utspridda enheter i många olika aktiebolag, vilket ger oss möjlighet till en lokala anknytningen samtidigt en stor organisation med mycket kunnande finns i ryggen och engagemanget kommer ju från oss enskilda konsulter något som kommer från oss genom att vi gillar det vi gör och trivs.

24. Tycker du att ni klarar av att leva upp till det?

Svar: ja

25. Önskas anonymitet?

Svar: ja

26. Önskas läsa igenom och godkänna?

Svar: nej, behövs ej

B6 Intervju Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

Målet med denna intervju är att lära oss mer om företaget för att kunna genomföra utvärderingen med ramverket SAMM. Frågorna har sin utgångspunkt i de kategorier och punkter som SAMM-utvärderingen bygger på.

B6.1 Intervju Bengt Kristofferson

Namn: Bengt Kristofferson

Datum: 8/12 - 2008

Önskas anonymitet? Nej

Önskas kopia av transkription? Nej

Communication

1. Hur sker kommunikationen under ett projekt? Finns det färdiga rutiner?

Svar: Kommunikation sker dels via veckovisa planeringsmöten inom teamet samt via mail och telefonsamtal med beställare, man bestämmer i planeringsfasen frekvens av statusmöten.

2. Till vilken grad anser du att ni förstår kopplingen mellan IT och affärsprocesser? På vilket sätt styrs det hierarkiskt.

Svar: Jag ser att vi inom Know IT har mycket stor erfarenhet av koppling mellan IT och affärsprocesser, i ett första steg använder vi oftast specialister från vår enhet för strategisk IT som i nästa steg gör avstämning och vidare planeringar med våra projektledare och därmed våra utvecklingsteam.

3. Hur delas kunskap inom organisationen? Både inom kontoren själva, och organisationen som helhet.

Svar: Vi har en öppen kunskapsdelning där vi har som kultur att våga fråga kollegor om deras erfarenhet inom olika områden, framförallt använder våra olika nätverk för att ställa frågor, sprida ut svar och återanvända erfarenheter på bästa sätt, dvs ”dela med dig av det som andra kan ha nytta av” vi sprider även kunskap extern vis vår kundcase som beskriver den nytta som våra kunder får genom våra projekt och leveranser.

Competence

4. Hur värderar ni IT inom den egna organisationen? Hur går ni tillväga för att få alla att förstå IT:s betydelse för företaget?

Svar: Självklart så måste vi ju alltid ligga i frontlinjen gällande djup kunskap om IT och att vi ställer krav på alla anställda att förstå nyttan av det som vi lever av dvs IT-lösningar.

5. Hur förhåller sig IS-strategin till affärsstrategin?

Svar: Gällande ett företags IS-strategi och förhållande till affärsstrategi så kan detta besvaras på en rad olika sätt, jag föredrar att se det som att det handlar om att förvalta företagets intellektuella kapital på bästa sätt, dvs hur ska vi inom vår organisation utnyttja våra IT-lösningar för att på bästa sätt stärka vår konkurrenskraft på bästa sätt och därigenom förflytta oss uppåt i värdekedjan. Det kan handla om att ex spara information om genomförda projekt, hur väl projektet lyckades, nyckeltal och referenser etc. som hjälper oss att i nästa affärsuppgörelse/leverans kunna leverera

snabbare, billigare och med högre kvalitet.

6. Hur ofta görs utvärderingar av arbetsprocesser och kompetensnivåer? Vilken formalitetsgrad ligger de på?

Svar: Man kan säga generellt att vi alltid genomför en utvärdering av ett genomfört projekt, dvs vad som gick bra och vad som gick mindre bra, utkomsten av denna utvärdering använder vi för att förbättra våra interna processer. Vi genomför 2 utvecklingssamtal per medarbetare och år där vi går igenom den kompetensnivå som men medarbetade har uppnått.

Governance

7. Finns det tydliga ansvarsfördelningar vid beslut rörande IS- och affärsstrategisk planering? Hur ser det ut och vem gör prioriteringarna?

Svar: Ja det sker dels genom styrelserna i varje Know IT bolag och dels genom koncernledningens beslut.

8. På vilket sätt sker rapporteringarna inom företaget? Ur en hierarkisk synvinkel.

Svar: Konsulter rapporterar till projektledare och projektledaren rapporterar till konsultchefer, konsultchefer till VD i varje bolag och VD till koncern ledningen.

9. Vad driver era IT-investeringar? Varför investera/inte investera?

Svar: Omvärldens krav är så klart en viktig och pådrivande faktor där vi måste se till att vi kan lite mera än våra konkurrenter och kunder.

Vi måste ofta göra tunga investeringar årsvis för att hänga med i ny teknik mm

Partnership

10. Hur utnyttjar ni och hur ser ni på organisationens förmåga att bedöma IT:s värde?

Svar: Eftersom Know IT levererar tjänster kring en rad områden inom IT branschen och att vår organisation består av konsulter med mycket hög kompetens och att vi har mycket erfarna konsulter inom strategisk rådgivning inom IT bedömer jag att vi har den förmåga som kräva att göra rätt bedömningar i varje enskilt fall gällande värdet av att ex införa en ny IT lösning för en verksamhet.

11. Hur stödjer rollen av IT er affärsstrategi?

Svar: Vår affärsstrategi är:

- Vi levererar det stora företagens IT-kompetens med det lilla företagens själ och den enskilde konsultens engagemang.
- Vi utvecklar våra kunders affärer och stärker deras konkurrenskraft genom att tillföra kompetens inom verksamhetsutveckling och genom att skapa verksamhetsanpassade IT-processer och lösningar. Vi tar ett långsiktigt ansvar genom systemförvaltningsuppdrag och funktionsåtaganden.
- Våra kunder är i första hand organisationer och företag som har behov av IT-system med höga krav och åtkomlighet från flera olika gränssnitt.

Scope

12. Hur pass långt har ni kommit i er integrering av IT med organisationen? Finns det integreringar inom organisationen? Med andra organisationer?

Svar: Vi ser oss som att ligga i framkant gällande integration av IT..

13. På vilka sätt understöder IT företaget i sin förmåga att konkurrera med liknande företag, genom att leverera de produkter som marknaden efterfrågar?

Svar: Vi använder själva inom Know IT både processer kring IT och lösningar som vi sedan tillhandahåller för marknaden, detta tillsammans med vår långa erfarenhet gör att vi är mycket konkurrenskraftigt som företag.

Skill

14. Vilken typ av ledarskap tillämpas på företaget? (Demokrati, resultatorienterat osv.)

Svar: Know IT:s ledarskap är en ledig och informell ledarstil där vi ser mycket till den enskilda individens önskemål.

15. Möjligheter till vidareutveckling kompetensmässigt? På vilka sätt?

Svar: Inget svar.

16. Möjligheter att ändra inriktning som anställd? Byta arbetsuppgifter?

Svar: Vi har stor möjlighet att påverka våra roller och hur kan ges möjlighet till att byta arbetsuppgifter om det sker i samråd med ledning etc.

B6.2 Intervju Anna Hyberg

Namn: Anna Hyberg

Datum: 8/12 - 2008

Önskas anonymitet? Nej

Önskas kopia av transkription? Nej, räcker om Bengt Kristofferson godkänner.

Communication

1. Hur sker kommunikationen under ett projekt? Finns det färdiga rutiner?

Svar: Inom företaget sker det på två sätt. Kommunikationen inom projektgruppen, och resten av företaget, sker mycket via mail och telefon. Vi har även projektrum som vi sätter upp till varje projekt. Där använder vi SharePoint där vi lägger upp dokument som alla delaktiga inom projektgruppen kan ta del av. Man kan då säga till en kollega att gå in i projektrummet och kolla på den nya specen jag lagt upp. Så det blir ju lite utav en kommunikationskanal då. Vi har även vissa rum som även kunden/beställaren kan vara med i där de kan ta del av dokument och annan information.

Mellan kontoren har vi ett kompetensnätverk där man kan dela information och ställa frågor.

Även detta sker mycket via mail. På vår avdelningen har vi mycket samtal öga mot öga eftersom vi sitter i samma lokaler.

Vi har även ett intranät men det fungerar inte så bra för tillfället men det håller på att utvecklas men för tillfället är det ingen aktiv kommunikationskanal. Så just nu är det mest via mail och telefon som kommunikationen mellan de olika avdelningarna/kontoren sker.

2. Till vilken grad anser du att ni förstår kopplingen mellan IT och affärsprocesser? På vilket sätt styrs det hierarkiskt.

Svar: Här tror jag PEJL är väldigt bra. I PEJL är det tydligt att man ska göra den kopplingen och utgå ifrån affärsstrategin. Sedan kopplar vi den till beställarens IT-strategi, om de har en sådan, vilket de inte alltid har. Det varierar mycket och har de ingen så får man börja med att ta fram en sådan. Den kopplingen är Know IT väldigt bra på mot kunderna i alla fall. Inom företaget hur det ser ut vågar jag inte riktigt svara på. Det kan ju skilja sig hur man jobbar med detta internt och hur man jobbar utåt.

Konsultverksamhet bygger alltid väldigt mycket på att man ska kunna byta information och erfarenheter på ett effektivt sätt. Know IT har en del att göra med detta vilket jag tror beror på att de vuxit så snabbt så de har inte hunnit med att se över sin infrastruktur och uppdatera denna i samma takt som de vuxit. Detta är dock på gång men är inte klart men det är på väg att sättas upp en ny version av intranätet och mer stöd för informationsdelning.

Competence

4. Hur värderar ni IT inom den egna organisationen? Hur går ni tillväga för att få alla att förstå IT:s betydelse för företaget?

Svar: Där kan jag mest bara utgå från hur vi i vårt team fungerar. Vår IT på vår avdelning är baserad på att fungera som ett stöd för oss. Behöver vi något som kan vara bra för vårt arbete så går detta oftast att lösa. Behöver vi nytt system eller programvaror eller verktyg så ska detta inte vara något problem. Man ska ha det IT-stöd som man behöver. Om detta är formulerat formellt i någon IT-strategi vågar jag inte svara på men det är så det ser ut på vår avdelning i praktiken i alla fall.

5. Hur ofta görs utvärderingar av arbetsprocesser och kompetensnivåer? Vilken formalitetsgrad ligger de på?

Svar: Det kan jag inte riktigt svara på. Vi har utvecklingssamtal och sådant men om vi har några generella utvärderingar inom företaget vet jag inte.

Governance

7. På vilket sätt sker rapporteringarna inom företaget? Ur en hierarkisk synvinkel.

Svar: Det finns ganska lite byråkrati. Jag rapporterar muntligt direkt till Bengt. Detta sker ofta veckovis. Jag ger då honom statusrapporter om hur vi ligger till och så. Jag beskriver helt enkelt hur projektet jag jobbar med fortlöper. Tids och kostnadsrapportering har Bengt hand om och jag skulle tro att han rapporterar detta till sin chef. Vi rapporterar dock inte via något dokument eller efter någon mall eller något sådant till Bengt.

Scope

12. På vilka sätt understöder IT företaget i sin förmåga att konkurrera med liknande företag, genom att leverera de produkter som marknaden efterfrågar?

Svar: Stödet för utvecklarna i form av datorer, hårdvara, programvaror eller något annat är det inga problem med. Vi har dock en hel del jobb kvar att göra när det gäller verktyg för kunskapsdelning. Visst fungerar det att fråga folk vi mail och de är oftast väldigt villiga att hjälpa till men vi skulle kunna ha bättre verktyg just för detta.

Skill

14. Vilken typ av ledarskap tillämpas på företaget? (Demokrati, resultatorienterat osv.)

Svar: Bengt är väldigt mån om att vi är med och talar om vad vi tycker om det vi gör i teamet. Han vill även att vi ger honom feedback på hur vi arbetar och hur vi tycker att det fungerar inom projektgruppen och så. Bengt är även väldigt mån om att lyssna på oss och ta till sig det vi säger. Nu är vi ju en rätt liten avdelning så detta fungerar bra hos oss men det är nog svårare med denna typ av ledarskap på en större avdelning. Känns som om Bengt är väldigt engagerad och nära oss så det blir ett mer personligt ledarskap. Det finns även tydliga gränser mellan ansvar, vilket jag tycker är bra. Bengt tar hand om fakturor, avtal och sådant så vi behöver inte bry oss om den biten. Han har inget auktoritärt ledarskap men hur detta ser ut inom företaget som helhet vet jag inte.

15. Möjligheter till vidareutveckling kompetensmässigt? På vilka sätt?

Svar: De tycker jag är ganska goda. Vi kör två utvecklingssamtal per år och vi har redan planerat in lite kurser och sådant som jag ska gå. Know IT har nog inte så stor internutbildning utan vi får göra detta externt. Jag tycker detta fungerar bra än så länge.

16. Möjligheter att ändra inriktning som anställd? Byta arbetsuppgifter?

Svar: Jag tycker det ser väldigt bra ut men jag vet inte om jag kan svara på detta eftersom jag jobbat så kort tid.

B7 Know IT presentationsmaterial

Här presenteras det material vi fick ta del av efter intervjun med Bengt Kristofferson.



know it

Närhet. Kunskap. Engagemang.

Know IT koncernen

- Ca 1300 medarbetare inom rådgivning, utveckling förvaltning inom IT
- Grundat 1990
- 22 orter i Sverige samt Oslo, Arendal, Kristiansand, Tallin, Seattle och Beijing
- Noterat på OMX Small Cap
- Resultat efter skatt 2007 ca. 100 MSEK



know it

Närhet. Kunskap. Engagemang.

Affärsidé

Vi levererar det stora företags IT-kompetens med det lilla företags själ och den enskilde konsultens engagemang.

Vi tillför en helhetssyn och utvecklar våra kunders affärer och stärker deras konkurrenskraft genom att tillföra kompetens inom **strategisk rådgivning** och **utveckla verksamhetsanpassade processer och IT-lösningar**. Vi tar ett långsiktigt ansvar genom **förvaltningsuppdrag med funktionsåtaganden**.

Våra kunder är i första hand organisationer och företag som har behov av IT-system med höga krav och åtkomlighet från flera olika gränssnitt.

Värdegrund

Närhet – Inom Know IT finns en tradition av nära samarbete med våra kunder, mellan våra olika bolag och enheter och mellan våra medarbetare. Kunskap växer ju fler som kan ta del av den och vårt arbetssätt bygger på många och nära kontakter internt, med våra partners och våra kunder.

Kunskap – Våra konsulter har hög teknisk kompetens som de ständigt utvecklar i krävande kunduppdrag, genom kompetensnätverk och utbildningar.

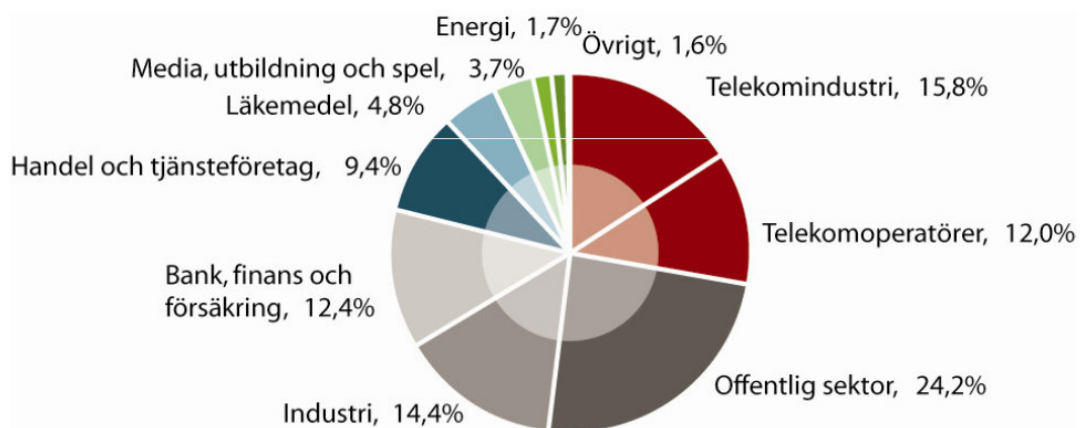
Engagemang – Vår verksamhet präglas av våra medarbetares engagemang för kundernas, kollegornas och den egna utvecklingen. En stor del av engagemanget beror på att vi arbetar med delegerat ansvar och befogenheter, småskalighet och tilltro till att uppgifterna hanteras bäst av varje ansvarig medarbetare i nära samförstånd med kunden.

Strategier

- Bedriva verksamhet i kundens geografiska närhet
- Skapa förutsättningar för ett starkt entreprenörskap
- Fortsätta värna vårt oberoende
- Ta långsiktigt ansvar för de IT-lösningar vi utvecklar
- I första hand verka i Norden som är vår primära marknad

Kundsegment 2007

Kundstrukturen består av stora och medelstora företag och organisationer.



Know IT koncernens gemensamma erbjudanden

Verksamhet

- Strategisk rådgivning
- Systemutveckling
- Förvaltning

Erbjudanden

- Mobila lösningar
- Systemintegration
- Test och kvalitet
- Business Intelligence/Information management
- ECM – Enterprise content management



know it

Närhet. Kunskap. Engagemang.

Know IT - i Malmö

50 personer inom:

- Enterprise Content Management
...EPI Server, SharePoint
- Test och validering
- Skräddarsydd systemutveckling
- IT-Management och teknisk infrastruktur
- Information Management/
Business Intelligence



Create Group är drygt 220 medarbetare i Lund/Malmö

med konsulttjänster inom tre verksamhetsområden:
• Systemutveckling,
• Test & QA samt
• Teknikinformation



know it

Projektmodeller

Pejl

Som ett av de större systemutvecklingskonsultföretagen behöver Know IT både ha en egen projektstyrningsmodell och en utvecklingsmodell.

Know IT har valt att använda sig av de två etablerade produkterna PEJL och RUP.

Vi behöver detta strukturkapital i form av projektprocess och utvecklingsprocess för att:

- arbeta efter en förutbestämd process som ger förutsägbart resultat och förutsägbar kostnad
- dra marknadsfördelar av etablerade varumärken och den trovärdighet dessa erbjuder
- ge alla medarbetare tillgång till en väl fungerande process som gör arbetet effektivare och minskar risken för kvalitetsbrister.

Idag är det en hygienfaktor för våra kunder att vi naturligtvis har och arbetar efter en metod.

För att kunna arbeta på ett effektivt sätt behöver vi underlätta och strukturera den enskilde medarbetarens arbete så att fokus kan läggas på de verkliga utmaningarna och undvika att behöva spilla tid på sådant som går att rationalisera. Både K-RUP och PEJL ska göra att vi jobbar smartare, tidigare kan identifiera risker och att vi enklare ska kunna samarbeta genom att vi har en gemensam uppfattning om processerna.

K-RUP

RUP är utvecklingsmetod som stödjer iterativ systemutveckling. RUP ägs av IBM/ Rational. Know IT är partner till IBM. Varför RUP? Vi använder RUP som metod för att RUP är känt och etablerat bland våra kunder och är en dokumenterat effektiv som metod. Tanken är att PEJL i ett utvecklingsprojekt ska användas tillsammans med vår anpassning av RUP kallad K-RUP.

Utvecklingsmetoder/modeller

Traditionell utveckling enligt "Vattenfallsmetoden"

Agila eller "lättroliga" utvecklingsmetoder har under de senaste åren varit på stark frammarsch. En projektstyrningsmetod som fått stort genomslag på marknaden är SCRUM.

SCRUM är en renodlad projektstyrningsmodell som föreskriver hur man ska driva projekt, motivera projektmedlemmar och hålla en nära och tydlig kontakt med beställaren.

Det finns väldigt få krav på formalia inom SCRUM och ett SCRUM-projekt består av endast tre roller: Produktägare, SCRUM-mästare och Teammedlemmar. Fokus är på att leverera lite funktionalitet i taget och ge möjlighet att anpassa sig till nya krav i projektet i en ständigt pågående utvärderingsprocess.

Bland våra EPiServer och SharePoint kunder återfinns bl.a.:



know it

Närhet. Kunskap. Engagemang.

Referenser

Agar, M. & MacDonald, J. (1995): Focus Groups and Ethnography. *Human Organization*, Vol. 54, No. 1, 78-86

Albert, S., & Whetten, D. (1985): Organizational Identity. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press (enligt Gioia et al., 2000)

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007): *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

Avison, D. & Fitzgerald, G. (2006): *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. 4th ed. London: McGraw-Hill.

Berg, P. O. (1985): Organization change as a symbolic transformation process. In P. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage. (enligt Gioia et al., 2000)

Bernstein, D. (1984): *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston. (enligt Gioia et al., 2000)

Boehm, B.W. (1984): Software Engineering Economics, *IEEE Transactions on Software Engineering*. Vol. SE10, No. 1, 4-22

Buckingham, R., Hirschheim, R., Land, F. and Tully, C. (eds) (1987) *Information Systems Education: Recommendations and Implementation*. Cambridge University Press, Cambridge (enligt Fitzgerald et al., 2002)

Chen, F., Burstein, F., (2006): A dynamic model of knowledge management for higher education development. *International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training*, 7th, 173-180

Cooley, C. H. (1902): *Human nature and the social order*. New York: Scribner.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991): Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 517-554. (enligt Gioia et al., 2000)

Fitzgerald, G., Russo, N. L. & Stolterman, E. (2002): *Information System Development: Methods in Action*. London: McGraw-Hill.

Fombrun, C. J. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press. (enligt Gioia et al., 2000)

- Foster, R. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage* New York: Summit Books.
- Gagliardi, P. (1986) The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organizational studies*, 7: 117-134. (enligt Gioia et al., 2000)
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, Vol. 25. No. 1, January, 63-81
- Grunig, J. E. (1993): Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, Vol. 19, No. 2: 121-139.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79-92. (enligt Alvesson & Svingsson, 2007)
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997): Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- Jacobsen, D.I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1979): The social psychology of organizations (2nd ed.), *Applied Ergonomics*, Vol. 10, No. 2, 106-107
- Keen, P. (1991). *Shaping the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009): *Interviews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 2nd ed. California: SAGE Publications.
- Luftman, N. J. (2000): Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of AIS*, Vol. 4, Article 14, December.
- Luftman, N. J., Bullen, V. C., Liao, D., Nash, E., Neumann, C. (2004): *Managing the Information Technology Resource – Leadership in the information Age*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- McGrew, J.F., Bilotta, J.G., & Deeney, J.M. (1999) Software team formation and decay, *Small Group Research*, April, vol. 30, No.2, 209-234. (enligt Avison & Fitzgerald, 2006)
- Meemong L & Weidner, R.J (2008), Juno Mission Simulation. *2008 IEEE Aerospace Conference*.
- Mintzberg, H. (1980): Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, March, 322-341.
- Oliver, R.W. (2001): What Is Strategy, Anyway?. *Journal of Business Strategy*, Vol. 22, No. 6, 7-11.
- Paulk, M. C, Curtis, B., Chrissis, M. B. & Weber, C. V. (1993a): Capability Maturity Model, Version 1.1, *IEEE Software*, Vol. 10, No. 4, July, 18-27
- Pejl AB, Pejl Projektstyrningsmodell, Projektmodell, Projektledarutbildning[...]. (2008) [Online] Tillgänglig på <http://www.pejl.se/> (Senast hämtad 2008-11-29)

- Porter, E. M. (1996): What is strategy?. *Harvard Business Review*, Vol. 74, November, 61-79
- Rising, L. & Janoff, S. N. (2000). The SCRUM Software Development Process for Small Teams. *IEEE Software*.
- Schwaber, K. (1995). *SCRUM Development Process*. OOPSLA'95 Workshop on Business Object Design and Implementation.
- Start – Know IT AB. (2008) [Online]
Tillgänglig på <http://www.knowit.se/> (Senast hämtad 2008-12-15)
- Weill, P., & Broadbent, M. (1998). *Leveraging the New Infrastructure*, Boston: Harvard University Press.
- Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. (1992) *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas. (enligt Gioia et al., 2000)