EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Liering av IT- och affärsstrategi

IT-ansvarigas kunskap och möjlighet att påverka
tillvägagångssätt i beslutsprocessen

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i informatik

Framlagd: Juni, 2009

Författare: Stefan Arnslätt
Martin Jurlander
Hampus Karlsson

Handledare: Umberto Fiaccadori

Examinatorer: Erik Wallin
Lars Fernebro

Abstract

Titel	Liering av IT- och affärsstrategi – IT-ansvarigas kunskap och möjlighet att påverka tillvägagångssätt i beslutsprocessen
Författare	Stefan Arnslätt Martin Jurlander Hampus Karlsson
Utgivare	Institutionen för informatik
Handledare	Umberto Fiaccadori
Examinatorer	Erik Wallin Lars Fernebro
Publiceringsår	2009
Uppsatstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	Alignment, Liering, IT-strategi, affärsstrategi, IT-ansvariga, IT-investering

Abstract

IT är en viktig och nödvändig del i de flesta organisationer och genom att integrera IT med den övergripande affärsstrategin så kan man nå konkurrensfördelar. Vi valde att undersöka Läkemedels- och medicinteknikbranschen då denna bransch präglas av lagar och standarder, vilket ställer höga krav på de IT-system som används. I denna uppsats undersöktes hur IT-ansvarigas kunskap om tillvägagångssätt påverkar hur framgångsrika organisationer är gällande lieringen mellan IT- och affärsstrategin. Denna undersökning genomfördes med utgång i litteratur inom ämnet tillsammans med empiriskt material i form av intervjuer. Det visade sig att IT-ansvariga i viss mån hade kunskap om alternativa tillvägagångssätt som de hade föredragit framför det aktuella men att denna kunskap inte alltid påverkade vilket tillvägagångssätt som organisationen valde. Detta hade ett samband med deras möjlighet att påverka beslut. Vi kan rimligen hävda att IT-ansvarigas kunskap om tillvägagångssätt inte alltid påverkar hur framgångsrika organisationer är gällande lieringen mellan IT- och affärsstrategin. Undersökningen visade även tendenser till att beslutsfattares intresse spelar roll gällande IT: s inflytande i företaget.

Ordlista

Nedan presenteras förkortningar och begrepp för vår uppsats.

Alignment: Liering (Med liering menar vi processen för att sammankoppla IT med affärsverksamheten)

ASG: Application Strategy Group. (En grupp i Novozymes där alla de högsta cheferna är representerade)

CEO: Chief Executive Officer (Verkställande Direktör)

CFO: Chief Financial Officer (Ekonomichef)

CMM: Capability Maturity Model.

COO: Chief Operating Officer (Operativ chef)

FAD: Focus Area Driver (En IT-intresserad manager i Novozymes)

KM: Knowledge Management

ROI: Return On Investment. En principiell budgetmodell för att utvärdera IT-projekt (Laudon & Laudon, 2006)

SAM: Strategic Alignment Model

SAMM: Strategic Alignment Maturity Model

SAP: System, Användning och Produkt i Databearbetning (Affärssystem)

STAM: Short-term Alignment Model

Innehållsförteckning

1. Inledning ... 1
1.1 Bakgrund ... 1
1.2 Problemformulering ... 2
1.3 Syfte ... 2
1.4 Avgränsningar ... 3
2. Teoretiska utgångspunkter ... 4
2.1 Motivering till de teoretiska utgångspunkterna ... 4
2.2 Teoretiska begrepp ... 5
2.2.1 Liering (Alignment) ... 5
2.2.2 Vad är strategi? ... 5
2.3 Strategic Alignment Model ... 6
2.4 Strategic Alignment Maturity Model ... 8
2.4.1 Mognadskriterier ... 9
2.4.2 Prata samma språk för att motivera IT ... 11
2.5 Capability Maturity Model ... 11
2.5.1 Mogna och omogna organisationer ... 12
2.5.2 CMM: s mognadsnivåer ... 12
2.6 Short-term alignment model och dess faktorer ... 14
2.7 Knowledge Management ... 15
2.8 Systemacceptans ... 17
2.9 Värdeskapande för verksamheten ... 17
2.9.1 Vad är en kunds upplevda värde? ... 18
2.9.2 Alternativ för värdeskapande ... 18
2.10 Ramverk ... 20
3. Metod ... 21
3.1 Introduktion till metodanvändning ... 21
3.2 Tillvägagångssätt ... 21
3.3 Forskningsansats ... 22
3.4 Undersökningsmetod ... 22
3.5 Urval av enheter ... 23
3.6 Datainsamling ... 24
3.7 Genomförande av intervjuerna ... 24
3.8 Validitet och reliabilitet ... 25
4. Empiriinsamling ... 26
4.1 Företags- och respondentpresentation ... 26
4.1.1 BioInvent ... 26
4.1.2 Novozymes Biopharma AB ... 26
4.1.3 Atos Medical AB ... 27
4.1.4 Nolato AB ... 27
4.2 Kategoriserad presentation och motivering av intervjufrågor ... 27

5. Empiriresultat 30
5.1 Sammanställning av intervjufrågor 30
5.1.1 Introduktionsfrågor 30
5.1.2 Övergripande information om beslutsprocessen 31
5.1.3 Roller och ansvar 36
5.1.4 Styrning 39
5.1.5 Dokumentation i beslutsprocessen 40
5.1.6 Kommunikation i beslutsprocessen 42
5.1.7 Koppling mellan IT-ansvariga och affärsansvariga 44
5.1.8 Beslutsprocessen kopplad till affärsstrategin 46
5.1.9 Konflikter i beslutsprocessen 46
5.1.10 Upplevd mognadsgrad 47
5.1.11 Omdöme om CMM och SAMM 48
5.1.12 Övrig relevant information som framkom under intervjuerna 49
5.2 Förenkling av sammanställningen i tabellform 49
5.2.1 Introduktionsfrågor 50
5.2.2 Övergripande information om beslutsprocessen 50
5.2.3 Roller och ansvar 52
5.2.4 Styrning 54
5.2.5 Dokumentation i beslutsprocessen 55
5.2.6 Kommunikation i beslutsprocessen 56
5.2.7 Koppling mellan IT-ansvariga och affärsansvariga 57
5.2.8 Beslutsprocessen kopplad till affärsstrategin 58
5.2.9 Konflikter i beslutsprocessen 59
5.2.10 Upplevd mognadsgrad 59
5.2.11 Omdöme om CMM och SAMM 60
6. Diskussion 61
6.1 Diskussion kring empiriinsamling 61
6.2 Diskussion kring ramverk 62
6.2.1 Kommunikation 62
6.2.2 Partnerskap 64
6.2.3 Kompetens- och värdemätning 65
6.2.4 Omfång och arkitektur 66
6.2.5 Styrning 68
6.3 Diskussion kring övrig litteratur 68
6.3.1 Intresse 68
6.3.2 Kunskapsspridning 69
6.4 Slutsatser 69
6.5 Förslag på vidare forskning 70
7. Bilagor 71
B1, Presentationsbrev 71
B2, Intervjuguide 71
B3, Intervju 1 72
B4, Intervju 2 80
B5, Intervju 3 89
B6, Intervju 4 95
Referenslista 107

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Inom företagsekonomin introducerades begreppet strategi på 60-talet (Alvesson & Sveningsson, 2007). Vad som avses med termen strategi är att det ”ska binda ihop en organisation och konkretisera inriktningen utifrån huvudmannens intentioner samt den affärsidé eller övergripande definition som företaget eller organisationen har bestämt” (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 33). Att det är viktigt att arbeta på ett strategiskt vis för att försöka skapa och forma en strukturerad och välorganiserad affärsverksamhet har inom företagsekonomin varit känt länge. Att IT, som är ett relativt nytt fenomen i sammanhanget, bör förenas med de övergripande affärsmålen är något som dykt upp 25 år efter det att strategibegreppet introducerades inom företagsekonomin (Luftman, 2004). IT-strategier och dess inverkan på organisationer kan i jämförelse med det företagsekonomiska strategibegreppet följaktligen sägas vara ett förhållandevis nytt område.

IT är en viktig och nödvändig del av i princip alla organisationer och en noggrann hantering av IT-resurser är följaktligen en nödvändighet för att ge organisationer konkurrensfördelar. Dessa fördelar kan nås genom att en organisation eftersträvar att IT integreras med affärsstrategin. Detta är viktigt eftersom IT inte bara handlar om teknologi utan om sammankopplade miljöer som har inflytande på bland annat affärsprocesser och organisationsstruktur. Det huvudsakliga ansvaret för sammankopplingen mellan IT och affärsverksamhet bärs av de som leder IT och dessa behöver således beakta organisationen ur ett brett perspektiv. (Luftman, 2004)

Trots kunskapen om vikten av IT så finns det inom detta område ett stort problem, vilket kännetecknas av det höga antalet av misslyckade IT-investeringar (Fitzgerald et. al , 2002). Många företag ser IT som en risk snarare än en möjlighet (Luftman, 2004). Det kan därför tänkas vara svårt att som IT-chef motivera IT.

Det är viktigt för IT-chefen att förstå att föreningen mellan IT och affärsverksamhet till mångt och mycket handlar om att utveckla relationerna mellan dessa två. I denna process finns det faktorer som möjliggör denna sammankoppling men även faktorer som hämmar den. Det är således angeläget för IT-ledningen att ständigt rikta uppmärksamhet till dessa faktorer. Sammankopplingen mellan IT och affärsverksamhet är en pågående process som kräver en utveckling av mänskliga förhållanden för att på så sätt kunna skapa en gemensam förståelse för mål, värde och andra aspekter som är viktiga för att kunna möta förändrade behov. (Luftman, 2004) Ett sätt att beakta dessa nämnda mänskliga förhållanden är att genom kommunikation försöka skapa en gemensam förståelse mellan de olika aktörerna i beslutsprocessen (Horner Reich & Benbasat, 2000; Luftman, 2004; Paulk et. al, 1993).

IT: s roll förändras alltmer från ett stödverktyg till en källa för att skapa konkurrensfördelar och en dynamisk omvärld med ständiga förändringar i verksamheters prestationsförmåga ökar trycket på att IT ska förändras i samma takt. För att skapa ett hållbart värde så är det nödvändigt för organisationer att sammankoppla utvecklingen av en IT-strategi med

affärsstrategin. (Fink & Ploder, 2008) Henderson & Venkatraman (1999) hävdar i enlighet med detta att oförmågan att realisera ett värde från IT-investeringar delvis beror på avsaknaden av en sammankoppling mellan dessa strategier.

Det är viktigt att inte bara se denna sammankoppling som ett införande av IT utan även beakta omkringliggande faktorer samt den övergripande affärsstrategin. Det är dock inte helt tydligt hur man ska uppnå och bibehålla en harmoni mellan IT och verksamheten (Papp & Luftman, 1995 i Luftman & Brier, 1999).

Inom läkemedelsbranschen så ställs det höga krav på att IT-system ska kunna hantera bland annat behörighetskontroll, rollhantering, åtkomstkontroll, säkerhetskopiering, återställning, loggning samt ändrings- och konfigurationsstyrning. Myndigheter som svenska Läkemedelsverket och amerikanska FDA ställer även mycket höga krav på metoder, rutiner, dokumentation, system och infrastruktur som ingår i företagens processer. (Internet, 1) Även medicintekniska produkter går under Läkemedelsverkets tillsynsansvar och för att en medicinteknisk produkt ska få lanseras på marknaden måste den uppfylla de krav som anges i lagen om medicintekniska produkter och samtidigt också uppfylla Läkemedelsverkets föreskrifter. (Internet, 2) Dessa lagar och standarder ställer extra fokus på de processer, rutiner och tillvägagångssätt som omger denna bransch vilket medför att det är ett intressant undersökningsområde.

1.2 Problemformulering

Vi avser att undersöka hur IT-ansvariga inom läkemedels- och medicinteknikbranschen arbetar och vilken kunskap de har om tillvägagångssätt i beslutsprocessen inför en IT-investering. Med kunskap om tillvägagångssätt menar vi företrädesvis ett specifikt och uttalat arbetssätt men även ett outtalat och informellt arbetssätt är av intresse att ta del av. Därför är vi intresserade av vilka typer av tillvägagångssätt som de IT-ansvariga känner till men även det faktiska tillvägagångssätt de har på sitt företag. Vår syn på tillvägagångssätt inbegriper utöver möjliga rutiner, regler och policys även verktyg, stöd och hjälpmedel som eventuellt används i beslutsprocessen.

För att undersöka tillvägagångssätt så kommer vi att fokusera på olika former av kommunikation och beslutsfattande kopplat till formella och informella tillvägagångssätt. Undersökningen avser knyta tillvägagångssätt till hur pass framgångsrika företagen är med sin liering av affärsstrategin och IT-strategin.

Den forskningsfråga som ligger till grund för vår undersökning lyder enligt följande:

> Hur påverkar kunskap om tillvägagångssätt hos IT-ansvariga inom läkemedels- och medicinteknikbranschen hur framgångsrika organisationer är gällande lieringen mellan IT- och affärsstrategin?

1.3 Syfte

Genom att förstå hur IT-ansvariga påverkar beslut om IT-investeringar och IT-strategiers liering gentemot övergripande affärsstrategi kan problem iakttas av relevans för kommande

utveckling av stöd för denna lieringsprocess. Syftet är att ta reda på vilka tillvägagångssätt som ger förutsättningar för att föra in en IT som överensstämmer med den övergripande verksamheten.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss från processen efter ett beslut om IT-investering då vi enbart är intresserade av IT: s del i beslutsprocessen och dess värde i densamma, fram tills valet av vilken IT som det skall investeras i. Vår undersökning har begränsat sig till företag i Skåneregionen. Fokuset på IT-ansvariga har inneburit att vi inte involverar affärsstrategiansvariga och vi får således inte fram andra synsätt än de som framkommer från de IT-ansvariga. Vår empiri bygger på tidigare gjorda IT-investeringar varvid pågående inte ingår.

2. Teoretiska utgångspunkter

2.1 Motivering till de teoretiska utgångspunkterna

Vi har i vår undersökning utgått från Strategic Alignment Model (SAM). SAM fokuserar på hur IT och verksamheten är relaterad till varandra genom att beskriva sambandet mellan olika domäner och deras underliggande dimensioner (Henderson & Venkatraman, 1999). Denna teori bidrar med en övergripande karta över hur de olika delarna kan integreras men nämner inte så mycket om hur detta kan uppnås. Vi har därför använt den för att skapa en helhetsbild.

Till skillnad från SAM så finns det inom Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) en beskrivning till vad en organisation skall uppfylla för att utvecklas och skapa en högre grad av liering. Genom att organisationen utvärderas utifrån ett antal kriterier kan en organisation skapa en förståelse för vilken mognadsnivå de befinner sig på och vad de ska göra för att öka denna (Luftman, 2004). Eftersom denna teori fokuserar på sammankopplingen mellan IT- och affärsverksamheten ansåg vi att denna teori bidrar med relevant information för vår uppsats. Vi vill dock framhålla att vi med vårt fokus på SAMM inte är ute efter någon best practice utan vi är istället intresserade av de riktlinjer som denna modell bidrar med.

Capability Maturity Model (CMM) är en modell för mjukvaruutveckling. Denna modell fokuserar inte endast på att inbegripa lieringen mellan IT- och affärsverksamheten utan hela processen med att utveckla mjukvara (Paulk et al, 1993). CMM är likt SAMM uppbyggd av kriterier, vilka syftar till att utvärdera mognadsgraden gällande organisationens processer. Även om inte alla områden som CMM tar upp är relevanta för vår undersökning bidrar den trots allt med några kompletterande faktorer. Ytterligare en anledning till att vi studerat CMM var att modellen är etablerad och har använts i stor utsträckning (Avison & Fitzgerald, 2006).

Horner Reich & Benbasats (2000) Short Term Alignment Model bidrar med en syn på vad som kan ligga till grund för kommunikationen, samt hur kommunikationen och kopplingen mellan IT-chefen och övriga ledningen kan påverka strategiarbetet angående IT-investeringar. Denna modell bidrar av denna anledning till en kompletterande bild av den redan ovan nämnda teori.

Vi ansåg det vara relevant att studera hur organisationen kan få ut mesta möjliga värde från de investerade pengarna. För att detta ska kunna realiseras anser vi att systemacceptansen en viktig aspekt att beakta. Vidare beskriver Ravald & Grönroos (1996) att det är viktigt att addera funktioner som efterfrågas och behövs. Detta är relevant i vår undersökning eftersom en viktig del när det gäller IT-investeringar är att de ska bidra med bästa möjliga värde till verksamheten. Vi anser det vara viktigt att ge IT ett så högt värde som möjligt och detta kopplar vi till Ravald & Grönroos (1996) teorier som säger att en produkts totala upplevda värde blir bättre ju mer knuten produkten är till kundens verkliga behov. I vår undersökning likställer vi därför våra fallföretags verksamheter med Ravald & Grönroos (1996) definition på kunden. Denna teori återfinns i avsnitt 2.9.

Den teori vi studerade hanterar att organisationen ska fokusera på att skapa en kunskap och en gemensam förståelse vilket medförde att vi intresserade oss för hur denna kunskap och förståelse kan tänkas spridas i organisationen. I vår teorigenomgång så inbegrips detta av Knowledge Management (KM), vilket är en teori som fokuserar på kunskapsspridning inom organisationen.

2.2 Teoretiska begrepp

2.2.1 Liering (Alignment)

Termen alignment har ingen precis översättning till svenskan som passar in på vad Luftman (2004) avser med termen. Det närmaste man kan komma en liknelse i det svenska språket är enligt Norstedts (2004) engelsk-svenska ordbok där alignment definieras som allians eller gruppering. För att applicera detta i ett IT - och affärsrelaterat sammanhang kommer vi i fortsättningen att översätta ordet alignment till liering. Med liering menar vi processen för att sammankoppla IT med affärsverksamheten.

När det gäller liering mellan IT - och affärsverksamhet så avser begreppet appliceringen av informationsteknologi i enlighet och harmoni med affärsstrategi, mål och behov. En mogen sammankoppling är när nämnda sidor anpassar sina strategier efter varandra. Det spelar ingen roll ur vilket perspektiv man betraktar de två aspekterna, utan det viktiga är att försäkra sig om att dessa övergripande organisatoriska strategier rättar sig efter varandra. Att uppnå en sådan sammankoppling innebär en dynamisk utvecklingsprocess som bland annat ställer stora krav på att IT har ett stöd av den högsta ledningen samt att man har en djup förståelse för både den affärsmässiga och den tekniska omgivningen. (Luftman, 2004)

2.2.2 Vad är strategi?

”Strategi dyker upp överallt och är en populär term i många olika sammanhang” (Alvesson & Svenningsson, 2007, s. 53). Det har länge varit en beteckning som använts inom det militära och på 1960-talet började affärsvärlden använda ordet strategi. Kortfattat så betecknar ordet strategi affärsbeslut som fattas av organisationer som ett resultat av olika uppfattade faktorer i affärsomgivningen. Strategi handlar följaktligen om att integrera och samordna dessa faktorer för att på så vis tillgodose olika typer av behov, bland annat kundbehov och liknande. (Luftman, 2004) Det finns dock en mängd olika definitioner av strategi och IT-strategi. Doherty et. al (1999, i Peppard & Ward, 2002) betecknar exempelvis den senare som en process där man identifierar olika datorbaserade applikationer som ska implementeras, vilken både är sammankopplad med den övergripande strategin på företaget samt att den har förmågan att skapa fördelar gentemot konkurrenter.

De centrala aspekterna när det gäller strategi är en noggrann planering av hur man ska samordna externa och interna förhållanden, men även hur särskiljningen mellan formuleringen av planerna och själva genomförandet av dem (Alvesson & Svenningsson, 2007). Att formulera en strategi handlar till stor del om att beakta olika faktorer. De tre som av Luftman (2004) anses vara mest vitala är vision, strategiska mål och uppdrag.

Vision

För att kunna skapa en slagkraftig och effektiv strategi så krävs det att en organisation fäster avseende vid vilka visioner man har, det vill säga vilken riktning företaget vill ta samt vad man strävar efter att uppnå. Visionära organisationer använder sig ofta av djärva slogans och liknande för att beteckna deras vision och på så sätt stimulera de anställda till en inställning att sådant som från början uppfattades som omöjligt faktiskt går att uppnå. För att skapa denna attityd så är det en förutsättning att visionen är klar, tydlig och attraktiv för alla involverade. (Luftman, 2004)

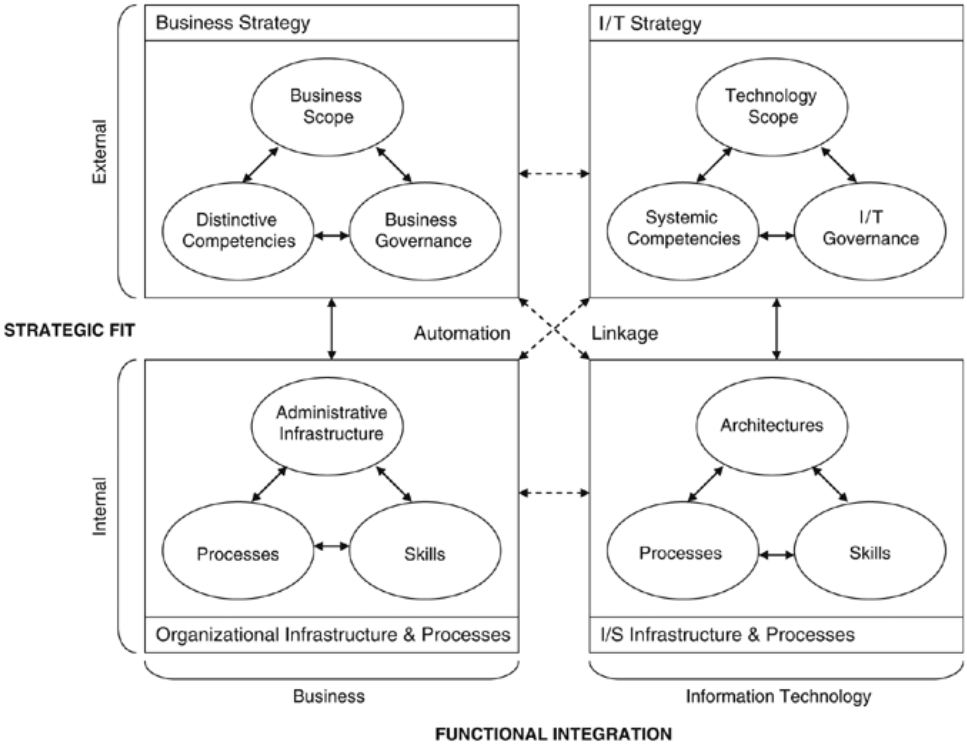
Strategiska mål

Att sätta upp strategiska mål handlar om att specificera och artikulera hur man ska åstadkomma visionen över en viss tidsperiod. Det är av stor vikt att de strategiska målen är sammankopplade med organisationens övergripande värderingar och uppdrag. Organisationer sätter ofta upp olika delmål för att på så sätt kontrollera att man är på rätt väg och således att den valda strategin ger önskat resultat. (Luftman, 2004)

Uppdrag

Att formulera en strategi innebär inte bara ett steg utan är istället en fortlöpande process som utgår från det uppdrag som man står inför. Det är följaktligen så att en effektiv affärsstrategi måste förändras i takt med ändringar i omgivningen, och för att skapa en slagkraftig strategi så är det viktigt att ledningen baserar sina val på vad som sker i denna omgivning på ett sätt som förenar detta med de interna processerna i organisationen. (Luftman, 2004)

2.3 Strategic Alignment Model



Figur 2.1 Strategic Alignment Model (Henderson & Venkatraman, 1993 i Internet 3)

Strategic Alignment Model är definierad i form av fyra grundläggande domäner för strategiskt val, närmare bestämt: affärsstrategi, IT-strategi, organisatorisk infrastruktur och processer samt IT-infrastruktur och processer. Vart och en av dessa dimensioner har i sin tur underliggande dimensioner. (Henderson & Venkatraman, 1999)

Henderson & Venkatraman (1999) framhåller att deras koncept för strategisk sammankoppling är baserat på två byggstenar, strategisk passform (strategic fit) och funktionell integrering (functional integration). Den förstnämnda behandlar nödvändigheten av att varje strategi riktar sig till såväl externa som interna domäner (Henderson & Venkatraman, 1999). Den externa domänen syftar till den affärsmiljö som organisationen befinner sig i samt hur organisationen är positionerad i den externa IT marknaden. Den interna domänen avser hur organisationens IT-infrastruktur och administrativa processer är organiserade. Henderson & Venkatraman (1999) anser att det är viktigt att göra en distinktion mellan de interna och de externa komponenterna. Dessa författare menar vidare att managers traditionellt sett ofta betraktar IT-strategin som endast en intern domän eftersom IT ses som en stödfunktion som inte är vital för en organisations affärsverksamhet. Henderson & Venkatramans (1999) undersökningar visar att managers ofta känner sig mer bekväma inom affärssektorn och deras förståelse för hur de ska vara strategiskt positionerade på IT-marknaden är inte så stor. Detta är följaktligen ett resultat av att en IT-strategi historiskt sett oftast har betraktats som ett internt svar på affärsstrategin. (Henderson & Venkatraman, 1999)

Den andra dimensionen av Strategic Alignment Model är funktionell integrering, vilken behandlar hur beslut och val inom IT-domänen påverkar, i form av möjligheter och hot, de bestämmanden som görs inom affärsdomänen. Henderson & Venkatraman (1999) menar att en stor del av forskningen inom detta område endast har fokuserat på de interna aspekterna både vad det gäller strategin och organisationen. Henderson & Venkatraman (1999) efterlyser därför med sin Strategic Alignment Model två typer av integration. Dels strategisk integrering (strategic integration) som är en länk mellan affärsstrategi och IT-strategi och som återger de externa komponenterna. Med andra ord så beskriver den IT-funktionalitetens förmåga att forma och stödja affärsstrategin, vilket är en viktig aspekt eftersom IT ofta är en källa till strategiska fördelar. Den andra typen av integration kallas för operationell integrering (operational integration) och belyser förbindelsen mellan de organisatoriska processerna och IS-processerna. (Henderson & Venkatraman, 1999)

Eftersom IT mer och mer blir ett konkurrensverktyg som kan påverka den affärsmässiga statusen så är det viktigt att även ta hänsyn till de tre externa komponenter som inryms i IT-strategin. Det är även viktigt att skapa ett samspel mellan de interna och de externa domänerna, och brister i detta avseende är en stor anledning till misslyckanden med att erhålla fördelar från IT-investeringar (Henderson & Venkatraman, 1999) När det gäller den externa domänen så är det viktigt att IT-strategin tar hänsyn till de första tre nedanstående aspekterna när det gäller val och beslut. På samma sätt måste man inom den interna IT-domänen fokusera på de kommande tre aspekterna.
(Luftman, 2004)

Omfånget av organisationens teknologi (Scope of the firm's technology)

Detta avser de tekniker som är till för att stödja, och som har möjlighet att, forma affärsstrategiska initiativ. Sådana tekniker kan exempelvis vara datasökning, Internet och liknande. De tekniker som ska räknas in här är sådana som har en direkt påverkan på de dimensioner som avgör organisationens konkurrenskraftighet. (Luftman, 2004)

Systemkompetens (Systemic Competencies)

Denna aspekt avser de attribut av en IT-strategi, exempelvis systemets pålitlighet, flexibilitet och liknande, som kan bidra positivt till nya affärsstrategier eller ge stöd till redan existerande sådana (Henderson & Venkatraman, 1999). Jämförbart med en organisations utmärkande affärskompetens så speglar dessa attribut den teknologiska kunskapen och förmågan som finns inom organisationen. (Luftman, 2004)

IT-styrning (IT Governance)

Denna aspekt åsyftar de val som ledningen gör för att säkerställa att man har den kompetens som krävs. Detta kan göras bland annat genom joint venture och strategiska allianser (Henderson & Venkatraman, 1999). Det är således jämförbart med de affärsstrategiska val som görs. IT-styrning handlar även om hur beslut fattas i förhållande till de IT initiativ som finns och hur dessa prioriteras samt hur de finansieras. IT-styrning är följaktligen en förutsättning för att kunna fatta konsekventa och välgrundade beslut kring placeringen av IT och formuleringen och införandet av en IT-strategi. (Luftman, 2004)

IT-arkitektur (IT architecture)

Innefattar grundläggande principer som står till grund för de val och beslut som fattas kring vilken teknologi som ska användas, i form av exempelvis hårdvara och mjukvara, samt de modeller som används för att precisera data och information. Den här typen av beslut går att jämställa med de beslut som affärssidan fattar beträffande dess administrativa uppbyggnad. (Luftman, 2004)

IT-processer (IT processes)

Inbegriper beslut kring de aktiviteter och uppgifter som är centrala för IT-infrastrukturen, det vill säga systemutveckling, underhåll och liknande. Detta är följaktligen jämförbart med behovet av att utforma affärsprocesser som stödjer en organisations förmåga att verkställa sin affärsstrategi. (Henderson & Venkatraman, 1999)

IT-färdigheter (IT Skills)

Behandlar de beslut som fattas angående träning och utveckling av de individuella kunskaper och förmågor inom organisationen som krävs för att leda och sköta IT-infrastrukturen. Detta går att likställa med de kunskaper som krävs inom affärsdomänen för att verkställa en specifik affärsstrategi. (Henderson & Venkatraman, 1999)

2.4 Strategic Alignment Maturity Model

Luftmans (2004) tidigare undersökningar kring införandet av strategier föreslog att en organisations förmåga att framgångsrikt implementera en strategi till stor del var relaterad till vilken nivå av sammankoppling som fanns mellan IT och affärsverksamhet i en organisation. Det finns ett antal organisatoriska faktorer som antingen bidrar eller motverkar till en liering. Dessa faktorer och den problematik som de i vissa fall innebär ligger till grund för Strategic Alignment Maturity Model. (Luftman, 2004)

Modellen består av fem olika mognadsnivåer, vilka beskrivs mer ingående nedan, där nivå ett är den med lägst mognadsgrad och nivå fem den med högst mognadsgrad (Luftman, 2004). Det bör dock tilläggas att de flesta organisationer enligt Luftman (2004) befinner sig på nivå två och en bit in på nivå tre.

1. Initial-/Ad Hoc-process (Initial/Ad Hoc Process)

De organisationer som befinner sig på nivå ett har den lägsta graden av mognad. Detta innebär exempelvis att de affärsverksammas förståelse för IT och vice versa är väldigt låg, och att dela med sig av kunskap inom organisationen görs utan att ha några tidigare erfarenheter att gå på vid denna nivå. Vidare så betraktas IT av de affärsverksamma som en kostnad snarare än en tillgång och IT: s roll i den strategiska affärsplaneringen ges inget utrymme. Överlag ses IT som en stor risk som inte ger några större möjligheter. (Luftman, 2004)

2. Förpliktigad process (Committed Process)

Företag som befinner sig på den här nivån kan sägas ha förpliktigat sig att påbörja processen för en mognad i den strategiska sammankopplingen. Till skillnad från nivå ett så betraktas IT mer och mer som en tillgång för organisationen och de affärsverksammas förståelse för IT och vice versa har ökat, även om den fortfarande är begränsad. Kunskapsspridningen är även den mer utbredd på denna nivå. Den andra nivån innebär även att organisationen i sin strategiska planering till viss del tar hänsyn till de aspekter som IT för med sig. IT ses dock fortfarande som en stor risk där möjligheterna inte är särskilt stora. (Luftman, 2004)

3. Etablerad fokuserad process (Established Focused Process)

På denna nivå så sammanströmmas ledning, processer och kommunikation mot konkreta affärsmål. Nivå tre innebär följaktligen att IT börjar bli en integrerad del av affärsverksamheten vilket kan urskiljas bland annat när det gäller kommunikationen som innebär att kunskapsspridning är organiserad och strukturerad kring de betydelsefulla processerna. Vidare ses IT i nivå tre som en tillgång och bedömningen av dess risker anses inte längre vara lika stora utan man ser istället en möjlighet till belöning och avkastning. (Luftman, 2004)

4. Förbättrad process (Improved/Managed Process)

Organisationer som befinner sig på den här nivån ser IT som en stor tillgång och en strategisk aspekt som kan medverka som kan ge konkurrensfördelar och därmed medverka till framgång. Denna nivå innebär även att organisationen har decentraliserat de affärsverksammas förståelse för IT och vice versa och detta är i nivå fyra något som således genomsyrar hela organisationen. När det gäller kommunikationen så är kunskapsspridning i denna nivå noggrant uttalad. (Luftman, 2004)

5. Optimerad process (Optimized Process)

En organisation som befinner sig på nivå fem kan lätt betraktas som en tekniskt orienterad organisation på grund av det fulla fokus som nu finns på en integrerad affärs - och IT-process. Genom denna nivå så har en organisation följaktligen likvärdigt fokus på IT och de affärsmässiga aspekterna och man ser dessa två sidor som en samverkande helhet. (Luftman, 2004)

2.4.1 Mognadskriterier

Som en del av Strategic Alignment Maturity Model så ingår sex olika kriterier som ska användas i en utvärdering av mognadsgraden. Det är enligt Luftman (2004) dock inte själva mognadsnivån som är det primära målet med en sådan utvärdering. Det viktiga är istället att skapa en förståelse för om IT – och affärsledningen anser att ett kriterium behöver förbättras. De sex kriterierna presenteras ingående nedan.

Kommunikation (Communication)

Den IT-miljö som organisationer befinner sig i och dess omgivning är oftast dynamisk och snabbt föränderlig. Att en organisation försäkrar sig om att kunskap och information sprids vidare inom organisationen är följaktligen en vital aspekt. För att främja en hög grad av kommunikation så krävs det att man inom organisationen ser till att idéer utbyts samt att man skapar en övergripande förståelse kring de strategier som finns. En del företag väljer att skapa ett sådant informationsutbyte genom att tilldela de anställda roller som förbinder de olika avdelningarna med varandra eller genom att skapa korsfunktionella team. Nyckelordet när det gäller detta kriterium är underlätta. Det är dock viktigt att organisationer inte försöker frammana kommunikationen alltför mycket utan man bör istället skapa förutsättningar för att detta ska kunna ske på naturlig väg. (Luftman, 2004)

Kompetens- och värdemätning (Competency/Value Measurement)

Ett stort problem för många IT-organisationer är att formulera och demonstrera sitt värde på ett sätt och med sådana termer så att affärsverksamheten förstår. Det finns inom affärsverksamhet och IT-sektorn en skillnad i hur man definierar värde och det är således viktigt att eftersträva ett slags verktyg för att kunna demonstrera hur IT kan bidra till förbättringar inom de affärsmässiga aspekterna. Företag ägnar ofta en hel del tid åt att mäta prestationsfaktorer. Det är således viktigt att betrakta kompetens- och värdemätning som en pågående process och exempelvis följa upp projektmål och liknande för att undersöka om dessa uppfylls. (Luftman, 2004)

Styrning (Governance)

IT-styrelsens och ledningens roll är oerhört betydelsefull för sammankopplingen av IT och affärsverksamheten och det är således väldigt viktigt att representanter från båda dessa sidor för konkreta diskussioner kring hur man ska behandla de IT-resurser som finns. Det är även viktigt att tydligt definiera vem som fattar beslut i en sådan process. Vem som rapporterar till vem, hur denna rapportering genomförs är följaktligen en vital del. (Luftman, 2004)

Partnerskap (Partnership)

Som tidigare har nämnts i det här avsnittet så finns det vissa faktorer som antingen bidrar eller motverkar sammankopplingen av IT och affärsverksamhet. De relationer som finns mellan dessa två avdelningar är en sådan faktor. Det är följaktligen viktigt att skapa goda relationer och ett partnerskap mellan avdelningar för att på så sätt ge IT en roll som är jämbördig med den affärsmässiga. Med tanke på detta så är det viktigt hur varje enskild avdelning uppfattar andra avdelningar i form av pålitlighet samt delade risker och belöningar. För att uppnå ett samarbete där IT både möjliggör och framdriver förändringar för såväl affärsprocesser som strategier så krävs det att den högsta ledningen delar en gemensam vision. (Luftman, 2004)

Omfång och arkitektur (Scope and Architecture)

Detta kriterium handlar om i vilken utsträckning IT har möjlighet att:

- Anta en roll som stödjer en flexibel infrastruktur som är tydlig för alla affärspartners och kunder
- Utvärdera och applicera uppkommande teknologier på ett effektivt sätt
- Möjliggöra och driva affärsprocesser och strategier som en standard
- Erbjuda lösningar som går att skräddarsy efter kundbehov

(Luftman, 2004)

Färdigheter (Skills)
Detta kriterium inkluderar alla typer av överväganden som måste göras kring de personalresurser som finns inom en organisation. Det är följaktligen viktigt att ställa frågor som om de anställda känner ett personligt ansvar för organisationens innovativa förmåga samt om individer och organisationen som helhet kan dra lärdom av sina erfarenheter på ett snabbt och effektivt sätt. Det är även betydelsefullt att ta reda på om organisationen överhuvudtaget är redo och mogen för förändring. För att kunna svara på sådana frågor så bör organisationen betrakta både de kulturella och de sociala aspekterna i den omgivning som organisationen befinner sig i. (Luftman, 2004)

2.4.2 Prata samma språk för att motivera IT

Organisationens framgång kan bero på hur väl de lyckas skapa en omgivning som möjliggör kommunikation. Det är lätt att kommunikation förutsätts och glöms bort. Därför är det viktigt att fokusera på kommunikationens betydelse. För att förenkla kommunikationen använder sig Luftman et al (2004) av en liknelse till språket. För att skapa en gemensam förståelse är det nödvändigt att båda parterna "pratar" samma språk. Även om liknelsen kan kännas förenklad så visar den ändå betydelsen av att "prata samma språk" för att uppnå en effektiv kommunikation. I detta sammanhang innebär detta att IT och övriga organisationen måste lära sig varandras "språk" för att det skall uppstå en effektiv kommunikation. (Luftman, 2004)

2.5 Capability Maturity Model

Software Enginering Institute (SEI) vid Carnegie Mellon University i samarbete med MITRE Corporation började 1986 utveckla ett ramverk för processers mognad. År 1987 släpptes en kort beskrivning av detta modgnadsramverk. (Humphrey & Sweet, 1987, i Fitzgerald, 2002) Utifrån detta ramverk samt feedback från industrin växte CMM fram (Paulk, 1995, i Fitzgerald et al, 2002). CMM var först utvecklat för militären men har blivit populär inom kommersiella organisationer (Diaz & Sligo, 1997; Jalote, 2000, i Avison & Fitzgerald, 2006). Avison & Fitzgerald (2006) skriver att det är svårt att avgöra exakt hur många organisationer som använt sig av CMM men att det står klart att några av de större mjukvaruutvecklarna använt sig av det. Gray (1996, i Avison & Fitzgerald) hävdar dock att många organisationer befinner sig på den helt ostrukturerade nivå 1.

Tillsammans är beskrivningen av CMM: s beståndsdelar och uppbyggnad en enorm uppgift (Avison & Fitzgerald, 2006). Avison & Fitzgerald (2006) skriver att enbart beskrivningen av ”Nyckeltillvägagångssätt” (Key practices) utgörs av nästan 400 sidor text. Enligt McGrew et al (1999, i Avison & Fitzgerald, 2006) finns det minst 121 ”Nyckeltillvägagångssätt” som måste implementeras för att uppfylla kraven för den andra nivån. Tiden för att uppfylla dessa uppskattas till cirka 23 månader (Johnson & Broadman, 1996, i Avison & Fitzgerald, 2006).

CMM är tänkt att guida utvecklaren i arbetet att ta kontroll över utvecklingsprocesserna. Den är bland annat designad för att hjälpa utvecklaren välja strategier för processförbättring inom mjukvaruutveckling. Utvecklaren kan använda CMM för att utvärdera och bestämma organisationens nuvarande processers mognadsnivå samt identifiera de mest kritiska moment som måste förbättras för att nå högre kvalitet och bättre processer. Genom att mäta organisationens processförmåga hjälper det även till att förutsäga ett projekts förmåga att uppnå sina mål. Ramverket är tänkt att beskriva en ständigt pågående förbättringsprocess där

organisationen genom små evolutionära steg långsamt förbättra sina processer och därmed når högre nivåer. (Paulk et al, 1993) För att en organisation inte ska riskera att missa nödvändiga grunder är det viktigt att inte förbigå några nivåer (Avison & Fitzgerald, 2006). Varje nivå, förutom nivå ett, innehåller en samling processmål som organisationen skall sträva efter att uppnå. När en organisation uppnår högre nivåer etablerar de samtidigt bättre rutiner och därmed en bättre förmåga att hantera sina processer. (Paulk et al, 1993) Genom att förbättra processerna och nå en högre mognadsnivå blir projekten mindre beroende av enskilda individers prestationer (Avison & Fitzgerald, 2006).

CMM är indelad i fem mognadsnivåer som syftar till att beskriva organisationens processförmåga. Mognadsnivåerna 2 till och med 5 innehåller ”Nyckelprocessområden” (Key process areas), vilka organisationen bör fokusera på för att uppnå en viss mognadsnivå. Uppsatta mål kan hjälpa organisationen att lättare bedöma ifall de uppfyller kraven för den aktuella nivåns ”Nyckelprocessområden”. Vidare är varje område organiserat med hjälp av ett antal attribut (Common Features). Dessa attribut används för att testa ifall implementeringen av det aktuella ”Nyckelprocessområdet” är effektiv, upprepbar och bestående. För att säkerställa en effektiv implementering av det specifika ”Nyckelprocessområdet” finns det i CMM, som tidigare nämnts, ”Nyckeltillvägagångssätt”, vilka beskriver infrastrukturen och de aktiviteter som ser till att implementeringen blir effektiv. (Avison & Fitzgerald, 2006)

2.5.1 Mogna och omogna organisationer

För att kunna sätta upp rimliga processmål hävdar Paulk et al (1993) att man måste känna till vad som kännetecknar en omogen respektive en mogen mjukvaruorganisation.

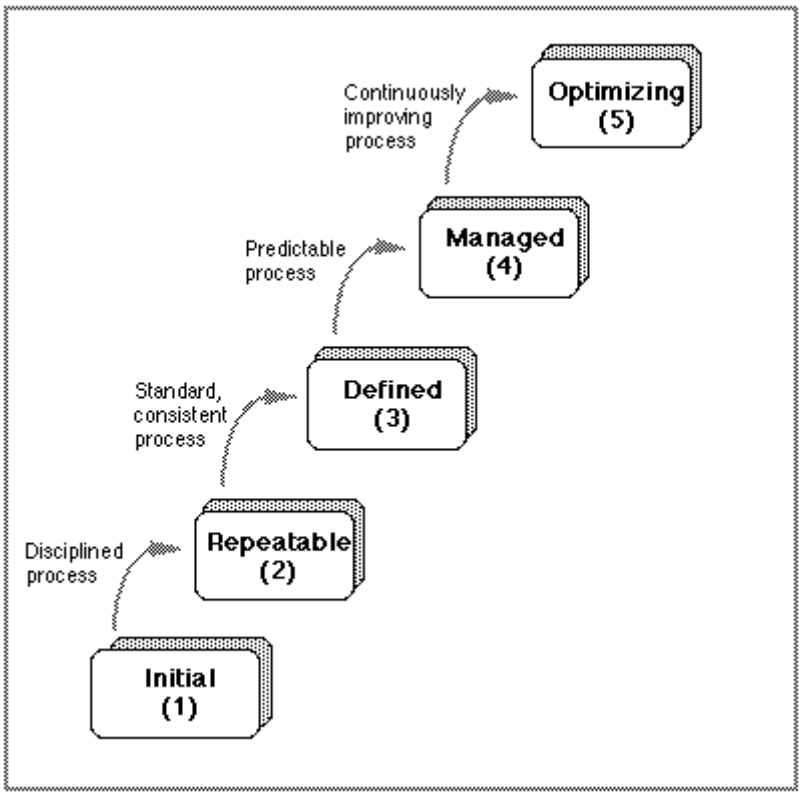
Omogna organisationer tenderar att låta utövare och ledning hantera situationen genom att improvisera eftersom det inte finns någon objektiv övergripande plan. Även om någon försöker specificera projektets process kommer denna inte att följas eller upprätthållas. Eftersom omogna organisationer inte har någon objektiv plan för att mäta produktkvalitet eller lösa processproblem är det svårt att förutse produktens kvalitet. Den uteblivna planen resulterar även i att organisationen inte kan planera för framtiden och därmed måste agera reaktivt, d.v.s. kortsiktigt lösa den aktuella krisen som dyker upp. Denna oförmåga hos den omogna organisationen resulterar i att de sätter upp orealistiska krav som leder till att projekten ofta blir försenade och överstiger budgeten. För att ändå försöka klara tidsramen drar organisationen in på produktens funktionalitet och kvalitet. (Paulk et al, 1993)

Mogna organisationer kännetecknas av en gemensam förståelse där roll- och ansvarsfördelningen är tydlig. Projektledningen kan lätt kommunicera ut processerna till ledningen och de anställda. Processen genomförs ofta som det är tänkt och processen uppdateras när det behövs. På grund av en objektiv och kvalitativ förståelse kan projektledningen även övervaka, analysera och värdera produkternas och processernas kvalitet. Eftersom budget- och tidsramar är utformade efter tidigare erfarenhet blir det lättare att ställa upp realistiska krav. (Paulk et al, 1993)

2.5.2 CMM: s mognadsnivåer

CMM består av fem mognadsnivåer, vilka är Initiell (Initial), Upprepbar (Repeatable), Definierad (Defined), Behandlad (Managed) och Optimerad (Optimizing). (Paulk et al, 1993) Dessa nivåer rör sig från en inledande kaotisk nivå där organisationens processer är

oplanerade till en mogen nivå där processerna är disciplinerade (Fitzgerald et al, 2002).



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

1. Initial (Initial)

Detta är den inledande nivån, vilken organisationerna vill fly från för att nå högre nivåer. I denna nivå karakteriseras utvecklingen som helt ostrukturerad och möjligtvis kaotisk. I denna nivå råder det inte så mycket effektiv styrning eller kontroll och processerna är oftast inte definierade. (Avison & Fitzgerald, 2006) Projektens framgång är helt beroende av den individuella prestationen från de inblandade individerna (Paulk et al, 1993). Ett resultat av att organisationen är ostrukturerad innebär att projekt ofta försenas och överstiger sin budget (Avison & Fitzgerald, 2006).

2. Upprepbar (Repeatable)

Paulk et al (1993) skriver att processer kan skilja sig åt mellan organisationer inom denna nivå. För att nå denna nivå måste organisationen utforma "policys" som hjälper projektledaren att etablera lämpliga styrningsprocesser. Organisationen skapar grundläggande standards för hur organisationen ska sköta utvecklingsarbetet och planering och ledningsarbetet baseras på tidigare liknande projekts erfarenheter. I denna nivå ska kunden och projektteamet etablera en gemensam förståelse för kundens krav, vilket är grunden för att kunna planera och styra ett projekt. Eftersom projekt är stabila och tidigare framgång går att upprepa kan man sammanfatta processförmågan för organisationer i denna nivå som disciplinerade. (Paulk et al, 1993)

3. Definierad (Defined)

I denna nivå är både mjukvaruutveckling och styrningsprocesser dokumenterade och väldefinierade. Dessa processer är även integrerade i den övriga organisationen och bildar tillsammans ett sammanhang. Ledningen har i denna nivå bra insyn i organisationen och det råder en gemensam förståelse och uppfattning för aktiviteter, roller och ansvarsfördelning i

organisationen eftersom processerna är väldefinierade. Eftersom både mjukvaruutveckling och styrningsaktiviteter är stabila och går att upprepa kan man sammanfatta processförmågan för organisationer i denna nivå som standard och konsekvent. (Paulk et al, 1993)

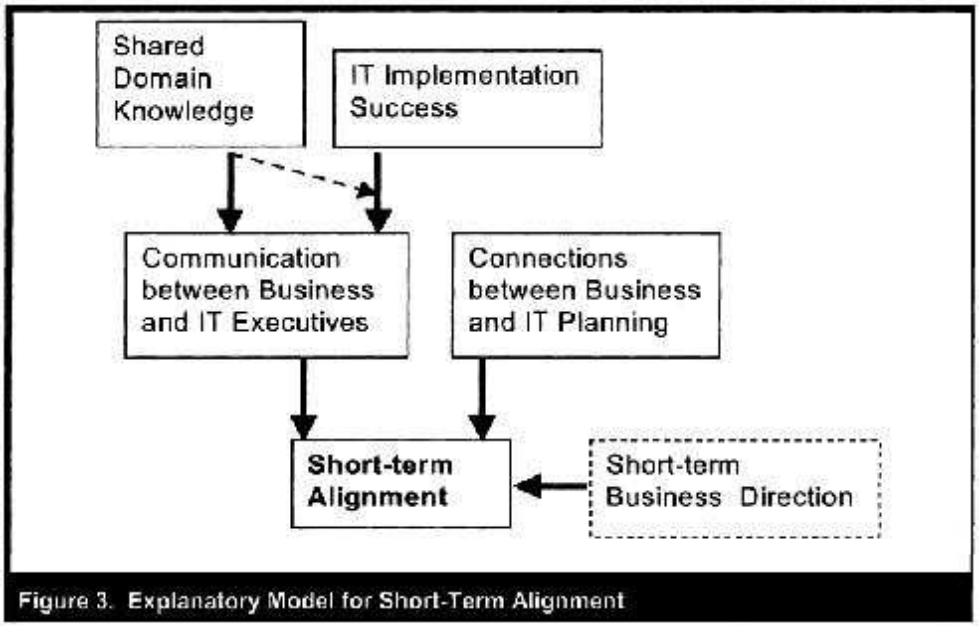
4. Behandlad (Managed)

Paulk et al (1993) skriver att en organisation i denna nivå sätter kvantitativa kvalitetsmål för både processer och produkter. Organisationen mäter viktiga processaktiviteters produktivitet och kvalitet enligt organisationens mätningsprogram. Eftersom organisationens processer mäts finns det bra möjligheter att förutspå trender i process- och produktkvaliteten. I denna nivå kan man sammanfatta organisationernas processförmåga som kvantifierbar och förutsägbar eftersom processen mäts och drivs inom mätbara gränser. (Paulk et al, 1993)

5. Optimerad (Optimized)

Fokus i denna nivå ligger på att hela organisationen strävar efter att kontinuerligt förbättra sina processer. Förbättringar sker både genom att förbättra nuvarande processer samt genom att föra in innovationer när det är lämpligt. Detta innebär att organisationer ska identifiera ny teknologi som är nyttig och föra in denna teknologi i organisationen. (Paulk et al, 1993)

2.6 Short-term alignment model och dess faktorer



Figur 2.3 Short-term Alignment Model (Horner Reich & Benbasat, 2000)

Tidigare IT-implementeringsframgång

Det finns bevis som indikerar att tidigare misslyckande minskar trovärdigheten för IT-avdelningar och förtroendet som linjeledningen har för IT-avdelningens kompetens. Misslyckande utgör även ett hot mot arbetsrelationen mellan IT och affärschefer genom minskat förtroende, samarbete och stöd från användare och ledning. Å andra sidan förväntas en lyckad IT-historia bidra till ett förhöjt intresse från affärschefer att kommunicera med IT-chefer och att ha IT som en mer full och noggrann affärsplanering. (Horner Reich & Benbasat, 2000)

Delad domänkunskap mellan affärs- och IT-chefer

Definieras som dessa chefers förmåga att på en djup nivå förstå och möjliggöra delaktighet i den andres nyckelprocesser och respektera varandras unika bidrag och utmaningar. Det finns inom organisatorisk beteendelitteratur bevis för betydelsen av delad kunskap. Hohen & Levinthal (1990 i Horner Reich & Benbasat, 2000) noterar att vanlig kunskap förbättrar kommunikation. Dougherty (1992 i Horner Reich & Benbasat, 2000) finner en relation mellan delad förståelse och innovation. Det finns empiriska bevis över vikten av delad kunskap för IT-linje partnership, för IT-prestanda och för IT-användning. (Horner Reich & Benbasat, 2000)

Kopplingar mellan affärs- och IT-planering

Mycket av den litteratur som har skrivits om sammankoppling förutsätter att IT-planeringsprocessen är den kritiska tidspunkt under vilken sammankopplingen är snedvriden. Delvis support för denna hypotes rapporterades i en studie av Lederer & Burky (1989 i Horner Reich & Benbasat, 2000) som visade att IT-chefer som medverkade mer i affärsplanering upplevde att de hade en bättre förståelse för toppledningens mål till skillnad från dem som deltog mindre. Ytterligare stöd för vikten av denna planeringskoppling visar att strukturerade mekanismer, exempelvis styrande kommittéer och teknologiska transfergrupper, associerade med kommunikation och ledningssystem behövs för att bygga en IT-linjes partnerskap för en lyckad introduktion av ny teknologi. (Horner Reich & Benbasat, 2000)

Kommunikation mellan affärs- och IT-chefer

Det finns inom diverse litteratur i ämnet bevis på att kommunikation leder till en ömsesidig förståelse mellan affärssidan och IT-sidan av en organisation. Exempelvis så anser Boynton et. al (1994, i Horner Reich & Benbasat, 2000) att effektiviteten av IT-applikationer beror på interaktionen och samarbetet mellan IT - och linjemanagers. Genom att dela med sig av information så kan individers olika synsätt sammanstråla till en gemensam uppfattning gällande ett visst ämne och en ökad kommunikation kan bidra till att individer delar med sig av sina idéer. De personliga relationerna mellan IT-chefer och affärschefer spelar följaktligen en väldigt viktig roll för möjligheten till liering. (Horner Reich & Benbasat, 2000)

2.7 Knowledge Management

Då konkurrensen ute på marknaden blir allt större medför detta att företag måste se till att hantera sina kunskapstillgångar på ett sätt som kontinuerligt ger värde. Som en del i att nå konkurrensfördelar så satsar många företag på Knowledge Management (KM). KM handlar till stor del om att ta vara på de kunskaper som finns inom organisationen samt att se till att dessa kunskaper sprids mellan de anställda. Det är även viktigt att genom kunskapsspridning skapa ny kunskap som ytterligare kan stärka konkurrensmöjligheterna. (Gold et. al, 2001) Grant (1996 i Peppard & Ward, 2002) menar att hanteringen av kunskap kan vara den enda faktorn som ger en organisation konkurrenskraft eftersom alla andra resurser till stor utsträckning kan efterliknas av andra företag. För att organisationer ska kunna nå en framgångsrik KM-process så är det således viktigt att fokusera på individer och deras kunskap (Peppard & Ward, 2002).

Att kunna utbyta kunskap och på så sätt skapa ny kunskap kräver ett så kallat socialt kapital, vilket syftar till summan av de faktiska samt de potentiella resurserna som finns i en

organisation. Det finns tre infrastrukturer som kan maximera det sociala kapitalet; tekniska, strukturella och kulturella. (Gold et. al, 2001)

När det gäller den tekniska infrastrukturen så är det viktigt att inom en organisation länka samman informations - och kommunikationssystem för att på så sätt kunna integrera information och kunskap. De tekniska system som finns inom en organisation bestämmer hur kunskap flödar genom företaget samt i vilken utsträckning individer har tillträde till kunskap. (Gold et. al, 2001) Att betrakta KM ur en teknisk synvinkel kallas för ett ingenjörsperspektiv vilket innebär att man ser kunskap som något som kan skrivas ned och lagras, det vill säga man betraktar kunskap som något explicit som inte är något annat än information. Ett alternativt synsätt är att betrakta KM som en social process vilket innebär att man ser på kunskap som något underförstått som således är svårt att skriva ned. (Peppard & Ward, 2002) En anledning till motgångar när det gäller IT i kombination med KM är att de som designar kunskapssystemen misslyckas med att förstå användarnas situation och arbetsrutiner samt de komplexa mänskliga processer som är en del av arbetet (Suchman, 1995 i Peppard & Ward, 2002).

En organisations strukturella uppbyggnad spelar en väldigt viktig roll när det gäller KM. För att sprida kunskap så krävs det samverkan och gemensamt arbete mellan interna organisatoriska gränser. (Gold et. al, 2001) Det kan vara svårt att nå detta samarbete eftersom anställda ofta ser sin egen unika kunskap som ett maktverktyg som kan säkerställa och befästa deras position inom organisationen (Zhuge, 2008). Om en organisation exempelvis har en struktur som främjar och belönar samling av information och kunskap inom vissa delar av organisationen snarare än en bred spridning av densamma så kan detta hindra en effektiv KM-process (Gold et. al, 2001).

Genom att som organisation ha en viss policy och arbeta utifrån en viss typ av processer tillsammans med att man har ett bonus - och belöningssystem kan man lättare kontrollera hur informationen flödar. Bonussystem ska struktureras på ett sådant sätt så att de anställda motiveras och belönas när de tar sig tid att generera ny kunskap samt när de delar med sig av sin egen kunskap. Vad som utgör en organisations övergripande KM-struktur är en kombination av en organisations strukturella dimensioner samt de bonussystem som finns. (Gold et. al, 2001)

En av de viktigaste aspekterna att beakta när det gäller KM är företagskulturen. För att en organisation ska kunna skapa en effektiv kunskapshantering så är det väldigt viktigt att man formar företagskulturen på ett sätt som kan stärka denna hantering. Människor och företagskulturella frågor är de mest dominanta aspekterna när det gäller att skapa nödvändiga förutsättningar för KM och dessa kan även motverka kunskapsspridning (Peppard & Ward, 2002). Det är följaktligen väsentligt att organisationen skapar förutsättningar för dialoger och meningsutbyte mellan de anställda. Ledningens syn, visioner och tillvägagångssätt kan i detta fall verka som ett exempel att följa. Vidare är det viktigt att ledningen för ut dessa budskap, exempelvis att tillit och öppenhet är betydelsefullt för att skapa goda förutsättningar för kommunikation och kunskapsspridning, till hela organisationen. (Gold et. al, 2001)

KM är ett dyrt åtagande, men ironiskt nog så är det inom konkurrenstyngda marknader dyrt att inte fokusera på KM. KM kräver ett intresse från den högsta ledningens sida, vilket följaktligen innebär att KM kräver ledarskap. Med detta menas att kunskapsspridning måste demonstreras och belönas av ledningen. Annars blir risken för misslyckande med KM-processer stor (Peppard & Ward, 2002).

2.8 Systemacceptans

Människor utgör en avgörande faktor gällande informationssystemprojekt. De som analyserar system kan vara nöjda och anse sig ha tillgodosett de behov som finns. Däremot är detta av mindre betydelse om användarna, som är de faktiska kunderna, inte är nöjda med systemet. Om användare får känna sig delaktiga i process på ett sådant sätt vilket är relevant för deras eget arbete och tillåts involveras i beslutsfattande är det större sannolikhet att de kommer att känna sig förpliktigade till införandet av ett nytt system. Detta kommer att öka troligheten för framgång. (Avison & Fitzgerald, 2006)

System kan vara tekniskt dugliga men dras med mänskliga problem så som att användare uppfattar att systemet gör deras jobb mer krävande, mindre säkert, kommer att leda till mindre oberoende som de tidigare uppskattat och eller kommer att påverka relationen med andra användare. Om problem av denna typ föreligger så är det troligt att användarna kommer att göra allt för att systemet inte ska lyckas, till exempel genom olika typer av sabotage eller genom projektion då användarna anser att systemet står som ansvarigt för organisationens alla tänkbara problem. Användare kan tycka att IT-avdelningen har för mycket kontroll över andra avdelningar genom användningen av teknologi. Användare kan även tycka att IT-folk har för hög status i organisationen eller att de inte går under samma styrningsförhållande som resterande delar av organisationen. (Avison & Fitzgerald, 2006)

Många av dessa faktorer grundar sig i att kommunikationen mellan IT-personal och andra i organisationen är otillräcklig. Ett sätt att bryta ner de barriärer som skapas är att involvera alla som påverkas av ett system i utvecklingsarbetet. Detta gäller även högsta ledningen som tills nyligen inte involverat sig i varken användningen av systemet eller haft någon direkt kontakt med användarna. Även Ward & Peppard (2002) framhåller detta då de beskriver att misslyckade strategier när det gäller IT kan bero på ledningens bristande intresse. Högsta ledningen har istället bara varit de som beställt eller köpt in systemen. Ledningen bör medverka i förändringen för att motivera andra. (Avison & Fitzgerald, 2006)

Även kommunikationen mellan IT-personal och andra inom organisationen behöver förbättras för att skapa en mer förtroendeingivande atmosfär. IT-personal bör även vara medvetna om verksamhetens olika operativa områden, vilket skulle minska dessa barriärer som orsakas av ett kunskapsglapp och motivera användare att involvera sig i teknologisk förändring. (Avison & Fitzgerald, 2006)

Ett annat sätt att minska dessa barriärer är att uppmuntra människa-data-interaktionen. Detta kan göras med hjälp av parametrar som synlighet, enkelhet, överensstämmelse och flexibilitet. Ju mer användardeltagande som återfinns desto mer förtroende kommer det färdigutvecklade systemet att få och det är trots allt användarna som har mest expertis inom det specifika applikationsområdet. Ett informationssystem kan handskas med dålig teknologi men inte med dålig kunskap om applikationerna. (Avison & Fitzgerald, 2006)

2.9 Värdeskapande för verksamheten

Upplevt värde definieras som kvoten av upplevda fördelar relativt upplevda uppoffringar (Monroe, 1991 i Ravald & Grönroos, 1996) Det är viktigt att tänka på att köpare vid de flesta köptillfällen använder priset som referens men även värdet av utvärderingen av hur attraktivt ett erbjudande är. Även om priskänsligheten kan minska efter en viss tid i en säljarrelation så

kommer priset såväl som den totala kostnaden att påverka kunders utvärdering av alternativa erbjudande. (Ravald & Grönroos, 1996) Monroe (1991 i Ravald & Grönroos) hävdar att kunder värdesätter en minskning av kostnaden mer än en ökning av produktens eller tjänstens fördelar.

Istället för att fokusera på hur man ska förstärka kunders tillfredsställelse genom att förbättra den upplevda kvaliteten bör diskussionen breddas till kundens behov av denna kvalitet och hans vilja att betala för det. Det vanliga synsättet vid extra värdeskapande strategier är att säljaren lägger till tekniska egenskaper till produktens eller servicens kärnlösning så att det totala värdet av erbjudandet ökar. Men allt för många företag skapar på detta vis ett avstånd till kunden och adderandet av fler egenskaper har ingenting med kundens verkliga behov att göra. Ett konstant ”lägga till mer värde” synsätt kan ifrågasättas och att lägga till funktioner som inte drivs av kundens behov kan inte vara annat än korttidslösningar. Genom att agera på detta sätt utsätter sig företaget bara för extra kostnader som måste täckas genom att ta ut ett högre pris. Så ur kundens synvinkel har ingenting förändrats, han får mer men måste även betala för mer, vilket leder till att det upplevda värdet förblir detsamma. (Ravald & Grönroos, 1996)

Vad som måste vara det primära bekymret för köparen är uppoffringen som är involverad i relationen med säljaren eftersom de flesta köpare har en finansiell gräns som inte kan överskridas. Köpare tenderar till att vara känsligare för en minskning än för en ökning vilket ger företag möjligheten att förbättra kundens upplevda värde och därav kunna etablera en långvarig relation. Om företaget kan ge mer värde i termer av att reducera kundens upplevda uppoffring så att relationens kostnader minimeras och kundens utförande ökas så ökar chansen att lyckas. För att kunna tillföra denna sorts värde måste företaget förstå de element av kundens upplevda värde och hur företagets aktiviteter (positiva eller negativa) påverkar kundens utförande. (Ravald & Grönroos, 1996)

2.9.1 Vad är en kunds upplevda värde?

Monroe (1991 i Ravald & Grönroos, 1996) definierar kundens upplevda värde som kvoten mellan upplevda fördelar och upplevda uppoffringar.

$$\text{Customer-perceived value} \quad \frac{\text{Perceived benefits}}{\text{Perceived sacrifice}}$$

Figur 2.4 Det upplevda värdet (Ravald & Grönroos, 1996)

Upplevda uppoffringar inkluderar alla kostnader som köparen mötas av när han gör ett köp, exempelvis köpepriset, förvärvandekostnader, transportering, installation, orderhandligen, reparation och underhåll, risken av misslyckande eller dåliga egenskaper. De upplevda fördelarna är en kombination av fysiska attribut, service attribut, teknisk tillgänglig support i relation till användningen av produkten såväl som köpepriset och andra upplevda kvaliteter. (Ravald & Grönroos, 1996)

2.9.2 Alternativ för värdeskapande

Öka fördelarna

Fördelarna och uppoffringarna kan ses som två element som är beroende sinsemellan. En ökning av fördelar bör leda till en minskning av kundens upplevda uppoffring genom en

minimering av kostnaden som är involverad i relationen mellan kund och säljare. Problemet är att hitta ett alternativ för att ge överlägset värde vilket förbättrar företagets utförande så väl som kundens fördelar ur ett långtidsperspektiv. (Ravald & Grönroos, 1996)

Minska uppoffringen

Detta synsätt tvingar företaget att se saken från kundens perspektiv. För att kunna minska kundens upplevda uppoffring behöver företaget en detaljerad förståelse för kundens värdekedja. Företaget måste komma nära kunden för att kunna förstå hans behov och alla aktiviteter som bygger upp hans värdekedja. Denna minskning involverar aktiviteter som att minska det aktuella priset och öka övertygelsen av köpet. (Ravald & Grönroos, 1996)

2.10 Ramverk

Vi har i vårt ramverk en tydlig utgångspunkt från Strategic Alignment Maturity Model. Vi avser behandla denna modells kriterier med undantag från färdigheter (Skills). Då vi med vår undersökning har avgränsat oss till processen fram till beslut så är vi av uppfattningen att detta kriterie ligger utanför undersökningsområdet och därmed inte lämpar sig att studera för vår undersökning. Vi har, som tidigare nämnts, studerat andra modeller vilka vi innefattar delar av i vårt ramverk med anledning att ge en starkare bild av de kriterier som SAMM lyfter fram.

Tabell 2.1 Ramverk

	Kommunikation	**Partnerskap**	**Kompetens- och värdemätning**	**Omfång och arkitektur**	**Styrning**
SAMM	Roller för anställda, utbyta idéer.	Förståelse för affärsverksamhet en genom IT (och vice versa). Delad kunskap. Hur företag ser på IT. Hur man ser på gemensamma mål och risker.	Mäta prestationsfaktorer. Svårigheter att motivera IT, måste prata samma ”språk”.	IT: s bidrag till företagets möjligheter. Utvärdera och applicera uppkommande teknologier på ett effektivt sätt. Erbjuda lösningar som går att skräddarsy efter kundbehov.	Tydliga roller gällande organisationsstruktur och vem som rapporterar till vem. Vem är beslutsfattare?
CMM	Etablera infrastruktur så att bland annat olika team kan kommunicera och föra ut processerna.	Fokus mot en övergripande förståelse för företagets processer.	Mäta processer och resultat.	Föra in ny teknologi på lämpligt vis - se till en gemensam förståelse till kundens krav.	Klara roll- och ansvarsfördelning ar gällande beslut.
STAM	Kommunikation mellan affärs- och IT-chefer.	Koppling mellan affärsplanering och IT-planering för att skapa förståelse för varandras processer. Delad domänkunskap mellan affärs- och IT-chefer.			
System-acceptans	Kommunikation mellan IT-ansvariga och andra inom organisationen måste förbättras			Viktigt att användarna lyfts fram eftersom de är de faktiska kunderna.	
Värde-skapande för verksamheten				Viktigt att fokusera på ”verksamhetens” (se 2.9) behov.	

3. Metod

Detta kapitel avser att ge läsaren en förståelse för det tillvägagångssätt som präglat vår uppsats. Genom att motivera våra val vill vi ge läsaren en förståelse för varför vi gjort dessa.

3.1 Introduktion till metodanvändning

Anledningen till att man använder sig av metoder när det gäller vetenskapligt arbete är dels för att öka sannolikheten för att man uppnår ett riktigt resultat och dels för att säkerställa att undersökningarna blir enhetliga och upprepningsbara. Ett annat syfte med metodanvändning är även att undvika att forskaren blir alltför beroende av intuition och inspiration. De mest generella vetenskapliga metoderna går att finna i direkt förlängning av grundläggande kunskapskällor, vilka huvudsakligen handlar om bestämda sätt att tänka på. Dessa så kallade slutledningsformer innebär att man kan gå från givna grundval till en slutsats på ett pålitligt sätt. (Harnow Klausen, 2006)

3.2 Tillvägagångssätt

Det första steget i vår undersökning var att samla in och ta reda på vad det fanns för teorier inom det område vi skulle undersöka. Vi hade sedan tidigare viss kännedom om några teorier som fokuserade på IT-strategier och arbetet med IT-relaterade frågor. Vi utgick från dessa teorier och tog oss vidare genom att leta upp lämpliga referenser i den litteratur vi kände till för att sedan undersöka om dessa referenser var relevanta och intressanta för vår studie. En del av detta arbete inbegrep att vi sökte information i Lunds Universitets artikeldatabas ELIN samt att vi använde oss av Google Scholar för att söka efter ytterligare artiklar av intresse.

Efter att vi hade samlat in, studerat och granskat relevant teori i ämnet så gick vi vidare till nästa steg, nämligen urval av enheter, vilket beskrivs i avsnitt 3.5. För att hitta lämpliga företag använde vi oss av sökmotorerna www.emfas.se, www.eniro.se och www.hitta.se. Vi kontaktade företag som var lämpliga för vår undersökning och presenterade oss samt syftet med vårt arbete. Till de som var intresserade skickade vi ut ett presentationsbrev (bilaga B1) innehållande de intervjufrågor (bilaga B2) vi avsåg ställa under en eventuell intervju samt en kort presentation av upplägget för vår uppsats. Slutligen resulterade detta i fyra intervjuer ansikte mot ansikte som utfördes på respektive respondents företag.

Efter att empiriinsamlingen var klar så sammanställdes datan. Eftersom intervjuerna var inspelade med diktafon så var det första steget att transkribera intervjuerna. Efter detta gjordes en kategorisering av informationen utifrån intervjufrågorna.

3.3 Forskningsansats

Två olika tillvägagångssätt att använda vid en forskningsansats är det deduktiva och det induktiva. En induktiv ansats innebär att man drar slutsatser genom iakttagelser av enstaka fall, vilket sedan leder till en allmän slutsats. Det deduktiva angreppssättet innebär att man genom enbart logiska slutledningsregler förklarar och härleder något. Den deduktiva metoden känns främst igen från matematiken och i en sådan metod så är ett bevis grundat av påståenden utifrån sådant som redan tidigare bevisats, det vill säga utifrån tidigare teorier (Harnow Klausen, 2006).

För att ge trovärdighet och pålitlighet gällande våra forskningsresultat så har vi utgått från den bakgrundslitteratur som vi studerat och även baserat våra slutsatser på sådant som tidigare bevisats. Bakgrundslitteraturen syftade även till att vi skulle kunna skapa oss en uppfattning av den empiri som vi samlade in och på så sätt komma fram till egna slutsatser inom det område som vår studie fokuserade på.

Den vetenskap som nås genom en deduktiv metod har dock visat sig vara begränsad och frågan hur mycket som kan härledas logiskt av uppenbara sammanhang och liknande är omstridd. Därför råder det idag ett utbrett samförstånd om att större delen av det som ligger utanför matematikens och logikens områden inte klarar av att leva upp till detta. Om man vill veta något om hur världen faktiskt förhåller sig så måste man ta stöd från erfarenheten. Detta kan göras genom ett induktivt synsätt, vilket innebär att man generaliserar utifrån erfarenheter. (Harnow Klausen, 2006)

Av ovanstående anledning har vi till viss del även förhållit oss till ett induktivt angreppssätt eftersom vi syftar att bilda teorier, om den IT-ansvariges tillvägagångssätt vid en beslutsprocess, utifrån den empiri som vi samlat in. En stor anledning till att vi inspirerats av ett induktivt inslag är att det i motsättning till deduktion syftar till att leda oss vidare och längre än i det vi redan vet. Vi är av åsikten att det är viktigt att våga komma med påståenden av en induktiv karaktär, vilket kan motivera och inspirera till diskussion och vidare forskning inom ämnet och därmed också bidra med ny kunskap.

Med ovanstående i åtanke har vi i vårt arbete huvudsakligen valt en deduktiv ingång men med inslag av ett induktivt tillvägagångssätt.

3.4 Undersökningsmetod

När det gällde valet av undersökningsmetod så ställde vi oss frågan huruvida vi skulle använda en kvalitativ eller en kvantitativ ansats. Vid detta val är en viktig skillnad ifall det kommande resultatet skall anges i tal, såsom procent och antal, eller om det skall återge personers upplevelse och tolkning i form av ord. (Jacobsen, 2002) Ett resultat som innehåller tal kallas för kvantitativt, medan ett resultat som fokuserar på ord kallas för kvalitativt. (Jacobsen, 2002)

För att erhålla den typ av information vi trodde oss behöva för att besvara vår frågeställning valde vi att fokusera på en kvalitativ ansats. Vi valde detta främst för att en kvalitativ ansats enligt Jacobsen (2002) inte sätter så många begränsningar på informantens svar. En kvalitativ metod har fokus på detaljer, nyanser och det som är unikt för respektive uppgiftslämnare (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) skriver att en kvalitativ metod kan kännetecknas vid en

öppenhet och fungerar därför bra när forskaren inte i detalj har bestämt vad denne ska leta efter. Det ovan nämnda var en starkt bidragande faktor till valet att använda oss av en kvalitativ ansats då detta passar bra in på vår undersökning eftersom det kunde tänkas finnas många olika aspekter som påverkar beslutet om en IT-investering. De kvalitativa metodernas fördelar i form av främst fler variabler var viktigast att prioritera i vår undersökning i och med att vi då kunde få en djupare förståelse för de specifika situationerna jämfört med en kvantitativ ansats.

Vi är väl medvetna om att det finns en del nackdelar med att utgå från en kvalitativ ansats. Jacobsen (2002) skriver att en nackdel med en kvalitativ ansats är att den ofta är resurskrävande vilket kan resultera i att man får nöja sig med få respondenter. I och med att man endast undersöker få enheter kommer detta att innebära att det inte är möjligt att generalisera resultaten i samma utsträckning som i en kvantitativ ansats (Jacobsen, 2002). Vi eftersträvade en öppenhet under våra intervjuer samt en möjlighet att ställa följdfrågor och låta respondenten utveckla sina svar. Eftersom vi såg detta som mer eller mindre en nödvändighet för att nå de resultat som vi önskade så var även detta en bidragande faktor för valet av ett kvalitativt tillvägagångssätt.

Det finns olika metoder för att genomföra en kvalitativ ansats. Den vanligaste metoden är att genomföra individuella öppna intervjuer. Men det finns även andra, till exempel gruppintervjuer och dokumentundersökningar. (Jacobsen, 2002) Vårt val föll på att genomföra individuella öppna intervjuer ansikte mot ansikte främst för att vi i enlighet med Jacobsen (2002) anser att intervjuer ansikte mot ansikte har större möjlighet att skapa en förtrolig stämning. Detta menar vi ger en större sannolikhet till ärliga och utförliga svar.

Vi är medvetna om att svaren kan påverkas av intervjuaren. Detta benämner Jacobsen (2002) som intervjuareffekten och han beskriver att graden av intervjuareffekt är mindre vid telefonintervjuer. Telefonintervjuer är även billigare och lättare att administrera än intervjuer ansikte mot ansikte (Jacobsen, 2002). Vi valde trots detta bort telefonintervjuer eftersom det har ett antal nackdelar som vi ville undvika. En av dessa nackdelar är enligt Frey & Oishi (1995, i Jacobsen, 2002) att risken för att intervjuobjektet ljuger eller förvrider sanningen kan vara större. Vi är även av åsikten att en intervju ansikte mot ansikte ger en större möjlighet till observation och ett tydligare helhetsintryck från intervjun.

3.5 Urval av enheter

När vi hade bestämt oss för vilken data vi behövde och hur vi skulle kunna samla in den gjorde vi några val om urvalet av enheterna. När det gäller vetenskapligt arbete så är det viktigt att bygga sina ståndpunkter på äkta auktoriteter, det vill säga människor som verkligen har kunskap inom sitt område och vars uttalanden besitter en hög grad av trovärdighet (Harnow Klausen, 2006). I denna studie har vi därför valt att göra en empiriinsamling bestående av intervjuer med personer som har titeln IT-chef eller IT-ansvarig och som är delaktiga i beslutsprocessen angående IT-investeringar. Vi tror att personer med denna befattning har en god insyn i den ovan nämnda beslutsprocessen och att de därmed besitter en hög tillförlitlighet och trovärdighet.

Vi valde att intervjua fyra stycken personer vilket innebar en person från varje företag. Anledningen till att vi valde att intervjua just fyra personer var att vi ansåg att detta var en rimlig gräns för att hinna utföra empiriinsamlingen samt att bearbeta empirin med det djup vi

avsåg göra. När det gäller valen av företag så stod det tidigt klart att vi skulle välja företag inom samma typ av bransch för att förutsättningarna skulle vara så lika som möjligt och att vi därför med större sannolikhet skulle kunna göra en relevant jämförelse.

En annan viktig aspekt vid urvalet av företag som vi upplevde var att vi skulle undersöka företag med minst ett hundratal anställda. Det fanns rimligtvis då en större chans att dessa företag skulle ha en IT-avdelning av betydelse för företaget och därmed en god insyn i de frågor kring beslutsprocessen vid en IT-investering som vi avsåg att ställa. Vi bestämde oss på ett tidigt stadie att söka vår empiri inom läkemedelsbranschen mycket beroende på den stora omfattning som branschen har i den region vi befinner oss i, nämligen Skåneregionen, bland annat med ett stort antal företag på Ideon-området i Lund. Denna geografiska aspekt, med företag i vårt närområde, var även viktig eftersom vi ansåg att besöksintervjuer var lämpligast. I samband med att företag inom läkemedelsbranschen, på grund av de regler och standarder som finns, kan tänkas ställa väldigt höga krav på sina IT-system i form av lagar och standarder gjorde det intressant att närmare undersöka denna bransch. Efter vissa svårigheter att finna lämpliga företag inom tidsramen för vår uppsats var vi dock tvungna att utvidga vårt urval till att även inrymma den medicintekniska branschen.

3.6 Datainsamling

Som vi tidigare tagit upp kan en intervju vara mer eller mindre öppen. Även om öppenhet är den största fördelen med kvalitativa ansatser skriver Jacobsen (2002) att ett helt öppet samtal kan resultera i så pass komplex data att den blir nästintill omöjlig att analysera. Vi resonerade utifrån detta att en helt öppen intervju skulle kräva mycket skicklighet och erfarenhet för att få fram relevant och kategoriserbar data vilket vi inte ansåg oss besitta vi denna tidpunkt. För att senare ha en möjlighet att kategorisera och jämföra våra insamlade data så valde vi att utgå från en intervjuguide, vilken innehöll frågor uppdelade i kategorier. För att inte bli för låsta vid fasta frågor fanns det dock utrymme till eventuella följdfrågor från vår sida samt att respondenten gavs utrymme att prata ganska fritt. Intervjuerna utfördes ansikte mot ansikte och inleddes med några allmänt övergripande frågor med syftet att bidra till att skapa den förtroliga stämning som vi tidigare nämnt som en viktig aspekt för en lyckad intervju.

När det gäller att avgöra fallföretagens mognadsgrad så har vi valt att låta företagen själv placera sig på en skala från ett till tio. Vi är medvetna om att denna metod innebär en risk att respondenterna ger en bild som inte helt överensstämmer med verkligheten.

3.7 Genomförande av intervjuerna

I den kvalitativa studie som vi genomförde så intervjuades fyra respondenter på fyra olika företag inom läkemedels- och medicinteknikbranschen. Alla intervjuer tog plats på respondentens arbetsplats och genomfördes i ett avskilt rum, vilket minskade eventuella störningsmoment.

Vid intervjuerna så framkom svaren inte alltid i den ordning frågorna ställdes. Varje intervju inleddes genom att respondenten fick ge en introduktion av företaget och sin egen roll där. De olika intervjuerna tog sedan olika riktningar beroende på de svar vi fick, trots detta fick vi

emellertid svar på de frågor vi hade formulerat. Längden på intervjuerna var mellan 45 minuter och drygt en timme.

Vi valde även att spela in våra samtal via en diktafon. Detta gav oss möjlighet att lyssna igenom intervjuerna flera gånger för att på så sätt säkerställa att vi inte missade någon viktig detalj eller annat intressant och relevant material. Inspelningarna gav oss möjlighet att göra transkriberingar av intervjuerna, vilka återfinns i bilagan.

3.8 Validitet och reliabilitet

Vid en vetenskaplig undersökning så är det viktigt att den insamlade datan är giltig och relevant, det vill säga valid, och därmed besitter en hög trovärdighet (Svenning, 1999). Genom att intervjua individer som har samma jobbtitel, IT-ansvarig, och som jobbar inom samma bransch på stora företag är vår förhoppning att dessa personer kan representera hela beståndet. För att säkerställa att vi har uppfattat respondenternas svar på ett korrekt sätt så har vi skickat ut en sammanställning av det transkriberade materialet från intervjuerna till respektive respondent. I samband med detta så gav vi även respondenterna möjlighet att kommentera eventuella felaktiga tolkningar med förhoppningen om en högre validitet. När det gäller den yttre validiteten så är det svårare att påstå att man kan generalisera till ett helt bestånd utifrån ett så pass litet urval som de fyra intervjuer vi har tänkt genomföra. Vi är dock av åsikten att kvalitativa intervjuer är så pass djupgående och uttömmande att man ändå kan dra slutsatser utifrån dem som är vettiga nog att föra allmänna diskussioner om.

Att det man mäter är tillförlitligt kännetecknas av reliabilitet. Vad som menas med tillförlitlighet är att om ingenting förändras i vårt bestånd så skulle en annan studie som genomförs på samma vis med samma metod och syfte och på ett urval ur samma bestånd, ge samma resultat som vi fått. Enligt samma-mätinstrument-modellen så gäller att om man har samma intervjuformulär vid alla intervjuer så har studien en tillräckligt hög reliabilitet för att man ska kunna dra representativa slutsatser utifrån de resultat man får fram. (Svenning, 1999) Att använda oss av samma intervjuguide vid alla intervjuer var en självklarhet för oss. Vi försökte även avhålla oss från ledande frågor och istället hålla frågorna på ett så neutralt plan som möjligt. Ovanstående metod var ett sätt för oss att undvika att påverka respondenten genom den intervjuareffekt som tidigare beskrivits. Genom att spela in våra samtal med en diktafon och därmed få möjligheten att lyssna på intervjuerna flera gånger så var risken för eventuell misstolkning mindre vilket vi hoppas kan ge en högre reliabilitet.

4. Empiriinsamling

I detta kapitel ges en presentation av de fyra företag som har legat till grund för vår empiriska undersökning. Respondenterna på vart och ett av de nedanstående företagen kommer även att givas en kort presentation. Avsikten med detta är att ge läsaren en bakgrund till, och en viss kännedom om, dessa organisationer samt en förståelse för respektive IT-ansvarigas bakgrund. Efter denna presentation så följer en kategoriserad presentation och motivering av de intervjufrågor som legat till grund för insamlingen av vår empiri.

4.1 Företags- och respondentpresentation

4.1.1 BioInvent

”BioInvent är ett forskningsbaserat läkemedelsföretag med fokus på framtagning och utveckling av antikroppsläkemedel. I dag driver bolaget innovativa läkemedelsprojekt inom trombos, cancer, åderförkalkning och ögonsjukdomar” (Internet, 4). Företaget arbetar med ”forskningsprojekt som utvecklas i samarbete med vetenskapliga banbrytare inom respektive område. Dessa partners kompletterar våra specialistkompetenser i en öppen och samarbetsinriktad atmosfär. Vårt gemensamma mål: att snabbt och ekonomiskt föra innovativa behandlingar till marknaden” (Internet, 4). BioInvent strävar efter snabba resultat, men det tar enligt vår kontaktperson Johan Oskarsson tio till femton år innan man får avkastning på en investering. Johan Oskarssons ingång till jobbet som IT-chef på BioInvent, en tjänst som han har haft i cirka ett och ett halvt år, är till att börja med systemvetarutbildningen vid Lunds Universitet. Efter detta så har han arbetat som affärskonsult och projektledare på ett antal olika bolag inom den medicintekniska branschen.

4.1.2 Novozymes Biopharma AB

Novozymes är ett världsledande företag inom bioteknik och bioinnovation med över 5 000 anställda världen över, varav hälften i Danmark (Internet, 5). Företagets säte i Sverige är förlagt till Lund där 90 av företagets anställda arbetar med bland annat jäsning och renande av biologiska sammansättningar för farmaceut- och bioteknikindustrin. (Internet, 6). Det är också i Lund som vår kontaktperson Torben Frederiksen arbetar som IT-chef. Torbens ingångsvinkel till arbetet som IT-chef på Novozymes Sverige-avdelning är en Bachelors of business administration and computer science vid handelshögskolan i Köpenhamn. Tidigare har Torben arbetat dels inom Novozymes IT-avdelning i Danmark, men även som manager inom företagets ekonomifunktioner. Hans nuvarande position som IT-chef har han haft i tre år.

4.1.3 Atos Medical AB

Atos Medical AB är ett medicintekniskt företag som sedan 2005 ägs av investmentbolaget Nordic Capital (Internet, 7). Atos Medical har som mål att ”utveckla, tillverka och marknadsföra högkvalitativa medicintekniska produkter inom öron- näs- och halsområdet” (Internet, 8) Företaget har även mindre dotterbolag i olika delar av världen, men allting är centraliserat till Atos Medicals kontor i Hörby och de har ingen IT-personal ute på andra kontor. Vår kontaktperson på företaget, Gabriel Held, har haft tjänsten som IT-chef på Atos Medical i två år. Innan detta så har han nästan tio års erfarenhet från läkemedels- och medicinteknikbranschen. I egenskap av IT-chef så ansvarar Gabriel för alla IT-relaterade frågor, både i Sverige och på företagets dotterbolag.

4.1.4 Nolato AB

”Nolato utvecklar, tillverkar och vidareförädlar polymera produkter i nära samarbete med kunder inom läkemedels- och medicinteknikindustrin” (Internet, 9). Nolato står för Nordiska Latex i Torekov och det var också där som företaget startades 1938. Totalt har företaget 4 500 anställda och omsätter 2,8 miljarder. Företaget har tre olika affärsområden: Mobile, Telecommunications och Medical. Dess medicinska affärsområde beskrivs enligt följande: ”Nolato Medical är en långsiktig, global partner inom utveckling och produktion av polymera produkter för marknadsledande kunder inom medicinteknik och läkemedel” (Internet, 10). Vår kontaktperson på Nolato i Kristianstad, Kenneth Nilsson, arbetar som IT-chef och ansvarar för den koncerngemensamma IT: n och dess infrastruktur. Det finns förutom Kenneth även lokala IT-ansvariga på dotterbolagen som där sköter mindre frågor.

4.2 Kategoriserad presentation och motivering av intervjufrågor

Rubrikerna kring frågeindelningen är till för att påvisa bredden utifrån vilka perspektiv vårt ramverk brukas med koppling till vår frågeställning. Dessa rubriker återfinns genomgående i analyskapitlet medan vårt kommande resonemang i diskussionskapitlet anspelar till ramverket snarare än rubrikerna.

Introduktionsfrågor

Dessa frågor var främst utformade med syfte att skapa en förtrolig stämning mellan intervjuaren och informanterna samt att ge oss en snabb uppfattning om deras position i företaget.

1. Beskriv kortfattat vad Du jobbar med och hur länge Du jobbat med detta?

2. Vilka är dina ansvarsområden?

Övergripande information om beslutsprocessen

Med hjälp av dessa frågor ville vi få ett helhetsperspektiv över olika steg i processen fram till ett beslut gällande IT-investeringar. Dessa frågor var tänkta att ge utrymme för respondenterna att kunna uttala sig om både faktiska tillvägagångssätt som kunde vara mer eller mindre uttalade och en eventuell idealbild. För att berika området så frågade vi om de använde sig av några stöd samt vad de tyckte om dessa. Fördelen med dessa frågor ansåg vi

vara att informanten ganska fritt får beskriva situationen. Senare frågor är tänkta att komplettera denna bild över deras tillvägagångssätt.

3. Beskriv på ett fritt och ledigt sätt hur Ni kommer fram till ett beslut om en IT-investering (vilka processteg/instanser/moment)?

4. Vad använder Ni er av för stöd (hjälpmedel/instrument) för dessa ovan nämnda processteg (för att komma fram till ett beslut)?

5. Vad tycker Du om dessa stöd (för att komma fram till ett beslut)?

Roller och ansvar

Dessa frågor ställdes i syfta att ta reda på vem som involverades i beslutsprocessen och även ta reda på om processen fortlöper med hjälp av tydliga roller och ansvar.

6. Vem involveras i beslutsprocessen?

7. Vilka roller har de som involveras i denna process?

8. Finns det några specifika ansvarsområden kopplade till dessa roller?

Styrning

Dessa frågor var avsedda att undersöka vem som är involverad och fattar beslut i beslutsprocessen.

9. Vilka är det som fattar beslut i beslutsprocessen?

10. Finns det en formell beslutsstruktur? Hur hanteras i så fall denna?

Dokumentation i beslutsprocessen

Dessa frågor ställdes för att få en uppfattning om vad som dokumenteras och hur denna dokumentation används. Förhoppningen var att svaren på frågorna även skulle bidra med en dimension av kommunikationsflödet.

11. Vilken dokumentation används i beslutsprocessen?

12. Vilka tar del av denna dokumentation?

13. Hur använder ni Er av denna dokumentation?

Kommunikation i beslutsprocessen

Dessa frågor ställdes för att ta reda på hur kommunikationen i beslutsprocessen sker och mellan vem denna kommunikation sker. Frågan om vem som rapporterar till vem i beslutsprocessen ställdes i syfte att visa ifall det finns en uttalad kommunikationsstruktur samt om det fanns tydliga roller gällande beslutsfattande.

14. Hur sker kommunikationen i beslutsprocessen?

15. Hanteras denna kommunikation med stöd av verktyg?

16. Vem rapporterar till vem i denna beslutsprocess?

Koppling mellan IT-ansvariga och affärsansvariga

Dessa frågor ställdes främst för att se kopplingen mellan IT- och affärsansvariga samtidigt som de bidrar med ytterligare ett perspektiv som påverkar kommunikationen. Vår förhoppning var att få en uppfattning om vilka eventuella möjligheter och svårigheter som denna koppling bidrar med.

17. Hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

18. Vad diskuteras mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

Beslutsprocessen kopplad till affärsstrategin

Vi vill med denna fråga få information om vilka tillvägagångssätt som företaget eventuellt använder sig av för att säkerställa att IT-investeringar kopplas till verksamhetens övergripande krav och behov.

19. Hur kopplas beslutsprocessen av en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?

Konflikter i beslutsprocessen

Frågorna var tänkta att ge en tydlighet kring vem som verkligen bestämmer när det skapas en konflikt.

20. Hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i beslutsprocessen?

21. Vem fattar beslut om det uppstår en konflikt?

Upplevd mognadsgrad

Vi ville med denna fråga få reda på vilken uppfattning informanten hade om företagets mognadsgrad gällande lieringen mellan IT- och affärsstrategin.

22. Vilken mognadsgrad anser Du att företaget har när det gäller sammankoppling mellan IT-strategin och affärsstrategin? (På en skala mellan 1-10)

Omdöme om CMM och SAMM

Vi hade förhoppningen om att denna fråga skulle visa vilken kunskap informanterna hade om olika tillvägagångssätt som vår bakgrundslitteratur behandlar samt att få en motivering till vad de hade för uppfattning om att arbeta enligt dessa tillvägagångssätt.

23. Avslutar med att fråga informanten om vilket omdöme han eller hon har angående några modeller från den litteratur som ligger till grund för vår uppsats.

5. Empiriresultat

5.1 Sammanställning av intervjufrågor

Nedan följer en sammanställning av den empiriinsamling som genomförts. Sammanställningen följer samma struktur som avsnitt 4.2. För att göra det lättare att härleda informationen finns det angivit var i intervjun informationen är hämtad ifall svaret ej framgår av informantens svar på den specifika frågan.

5.1.1 Introduktionsfrågor

1. Beskriv kortfattat vad Du jobbar med och hur länge Du jobbat med detta?

Gabriel Held:
Gabriel arbetar som IT-chef och har varit det i två år. Han har tio års erfarenhet inom läkemedel och medicinteknisk kvalitet.

Johan Oskarsson:
Är IT-chef på BioInvent och det är en tjänst som han har haft i ungefär ett och ett halvt år. IT-bakgrunden är systemvetarutbildning och han har jobbat i branschen sen 1993. Johan har tidigare jobbat på systemsidan på Intentia som numera är Lawson, jobbat som affärskonsult och som projektledare och dessutom jobbat på ett par bolag inom medicinteknikbranschen.

Torben Frederiksen:
Har jobbat på Novozymes i Sverige i tre år, med ekonomi, administration, personal och IT. Torben kommer från Danmark, där han har varit manager inom företagets ekonomifunktioner, i ett år innan han kom till Sverige. Innan dess så har han suttit fyra och ett halvt år på Novozymes IT-avdelning i Danmark. Torben har en bachelor i business administration and computer science, vilket är en utbildning som involverar IT, ekonomi och organisation. Detta anser Torben passar bra för hans nuvarande arbete.

Kenneth Nilsson:
Kenneth har funnits i den här branschen sedan väldigt tidigt och började med den här typen av jobb redan 1976. 1997 började han arbeta på Nolato.

2. Vilka är dina ansvarsområden?

Gabriel Held:
IT-relaterade frågor inom företaget både i Sverige och hos företagets dotterbolag.

Johan Oskarsson:
VD: ns högra hand när det gäller alla IT-frågor vilka handlar om alla typer av stöd som linjen behöver för att kunna utföra sina verksamhetsmål. Detta står i arbetsbeskrivningen vilket kan brytas ner i olika typer av ansvarsområden till exempel mobiltelefoni, hårdvara, mjukvara,

forskningsprogram, plattformar, systemutveckling, förhandling av avtal, upphandling av konsultning, utformning av policys vilket sen kopplas till den strategin som styrelsen har lagt genom ledningen. Det är ett luddigt ansvarsområde då IT i många delar går ihop med andra delar av verksamheten, men informationssäkerhet, drift, backup är det fundamentala.

Torben Frederiksen:
Torbens ansvarsområde här i Sverige är ekonomi och IT samt administration och personal.

Det framgår i svaret på fråga 3 att Torben utanför jobbet i Sverige även sitter med i en FAD-grupp (Focus Area Drivers-grupp), vilken tar beslut om vilka investeringar som skall göras. Denna grupp består av IT-intresserade personer från företagets olika delar samt en IT-koordinator.

Kenneth Nilsson:
Har inget och göra med till exempel telefonväxlar eller den världen då, eller något annat, utan det är ren IT.

Nedanstående information framkom när respondenten svarade på fråga 1:
Kenneth är ansvarig för den koncerngemensamma IT-infrastrukturen, alltså när det gäller all IT som är koncerngemensam. Sedan finns det en lokal IT-ansvarig på dotterbolagen som hanterar den lokala infrastrukturen, vilket inkluderar exempelvis service av PC: s och liknande.

5.1.2 Övergripande information om beslutsprocessen

3. Beskriv på ett fritt och ledigt sätt hur Ni kommer fram till ett beslut om en IT-investering (vilka processteg/instanser/moment)?

Gabriel Held:
Det börjar med en normal budgetprocess där Gabriel planerar för den vanliga driften och sin personal samt föreslår investeringar för dotterbolag. Gällande investeringen av SAP så föregicks detta av en stor processkartläggning för hela företaget och efter det så skrevs en kravspecifikation. Efter att den var klar så långt det gick utan att blanda in någon specifik leverantör så skickades den ut till ett antal systemleverantörer. Detta följdes upp av att kandidater kom till företaget för att demonstrera hur de kan möta kravspecifikationen och eller behoven, vilket sker i ett par omgångar, bland annat genom workshops.
Det framkom vidare i svaret på fråga 4 att ett manuellt ritande av beslutvägar och flöden också var en del av beslutsprocessen.

Johan Oskarsson:
Idealläget är att linjen, det vill säga verksamheten, kommer med ett behov. Sedan tas det ställning till de ekonomiska ramarna eftersom en investering alltid bottnar i att man gör ett businesscase. Linjen utför ett businesscase eftersom det är de som ska budgetera för applikationen och de ska äga applikationen, vilket IT aldrig ska göra. IT-avdelningen kan drifta applikationen, se till att det fungerar och ta backup på datan, men systemägaren ska alltid vara linjen, aldrig IT.

Tre huvudanledningar till nya businesscase:

1. Regulatoriska krav som läkemedelsverket, amerikanska myndigheter med flera ställer för att produkten ska vara godkänd.

2. Affärsmässiga- och legala krav, exempelvis att datan måste behandlas på ett visst sätt.

3. Ålderskrav vilket innebär att ett system är för gammalt, för dåligt och tar för mycket tid och pengar i anspråk. För att det ska hålla jämna steg med resten av plattformen lyfter IT-avdelningen detta behov.

Idealet är att de två första anledningarna till att nya businesscase uppstår bör vara att behovet initieras från linjen och att IT ska agera och lyfta behovet endast vid ålderskrav. I själva verket fungerar det inte alltid så utan det kan vara IT-avdelningen som initierar och beslutar vid alla tre anledningarna.

Linjen gör en budgetestimering och för fram den till styrelsen. Styrelsen fastställer summan för nästa års investeringsbudget. Styrelsen bestämmer bara summan och bryr sig inte om alternativ A eller B utan prioriteringen görs operativt av VD: n, i samråd med Johan, utifrån styrelsens ekonomiska ramarna. Det finns alltid en svårighet för en avdelningschef att kunna väga sitt projekt jämfört med någon annan avdelning och VD: n har sista ordet när det gäller prioriteringsordningen. Utifrån prioriteringslistan och pengarna så bemannas projekten och tidplaneras vilket dock är ett ideal.

Vidare kom det fram när intervjuaren ställde frågan hur kravspecifikationen kom in i bilden att man efter prioriteringen gör ett beslut om en förstudie vilken innehåller kravspecen och ytterligare rekommendationer. Johan säger ”När du har kravspecen och rekommendationerna, du har ju då tillsammans med din investering, kan du då se att okej men förstudien säger att det här kostar en och en halv miljon medans business caset säger att det kostar sexhundratusen. Då kan du ta beslut om att nej…”

Då businesscaset uppförs är upphandling ännu ej gjord och man har inte tagit kontakt med en leverantör för att få en offert. I kravspecifikationen handlar det alltså om att förtydliga vad det är man vill ha gjort och få en tydligare ekonomisk fingervisning. När man har kravspecifikationen så kan då beslut tas om att påbörja projektet eller om man inte är nöjd med noggrannheten. Det finns alltid ett alternativ att pröva kravspecifikationen en gång till. Det framgår dock att beslut tas är detta med största sannolikhet med utgångspunkt från businesscaset och först när beslutet är taget så börjar man med sin kravspecifikation. En anledning till detta är enligt Johan att om man har ett större antal projekt och att alla lägger tid och gör bra kravspecifikationer, vilket tar ett antal timmar, och bara några av dessa projekt blir aktuella så kommer folk att tröttna på att göra bra kravspecifikationer. De personerna som jobbar med detta är också de som forskar och man får enligt Johan hela tiden se till vad ska de använda sin tid till.

Torben Frederiksen:

Verksamheten är indelad i olika förättningar och de stora förättningarna är finans och IT, produktion, sälj, supply chain och human resourse. Inom dessa områden har man utnämnt några personer till att vara de som driver idéer för den del av förrättningen och dessa ingår i FAD-gruppen (Focus Area Driver). Om någon inom en förättning har en idé till ett nytt system så får de ta upp det med den utnämnda personen i deras förättning. FAD-representanten hjälper till med att samla in information och därefter skapa ett project proposal.

Vid investeringar vars budget är under 2 miljoner krävs det inget grundligt beslut om att genomföra investeringen. Däremot vid de project proposals där investeringen är över 2 miljoner så tar FAD-representanten med sig förslagen in i FAD-gruppen. Där diskuteras förslagen från alla avdelningar och de tar sedan beslut om prioritetsordningen för dessa förslag till investeringar. Detta görs i förhållande till den strategi som IT-avdelningen har lagt med input från FAD-representanterna. Dessutom styrs prioriteringsordningen utifrån IT-avdelningens resurser (120 man). Räcker inte resurserna får man besluta om man vill köpa hjälp utifrån i form av konsulter.

Nästa steg är att någon tar med denna prioritering upp till översta direktörerna på Novozymes (ASG, Application Steering/Strategy Group, egen anmärkning).

På fråga 12 gav respondenten svaret att det var IT-koordinatorn som presenterar det för ASG gruppen.

Besök på SAP-konferenser och Microsoft business centre ger inspiration och folk från avdelningarna deltar så att de också får några nya idéer. Det är enligt Torben viktigt att få med sig avdelningarna.

Kenneth Nilsson:

Det hela initieras med att det uppstår ett behov någonstans. Antingen kan detta startas upp av verksamheten, vilket de helst vill när det gäller IT-investeringar, det vill säga att verksamheten ska vara ansvarig för vilket eller vilka verktyg de vill använda i sin verksamhet. Men det kan även initieras av IT sidan, genom till exempel Kenneth vilket är det vanligaste förfarandet. Om det gäller ren teknicknivå så är det oftast Kenneth som lyfter behoven. Är det verksamheten som initierar behovet så blir Kenneth inkopplad som ett stöd, en form av teknikinstans och om det är större investeringar som inte kan fattas på lokalt plan så blir CFO: n kontaktad.

”Det är väl egentligen de instanser, det vill säga en beställare, som sagt var kan antingen vara verksamheten eller IT. Det är en mottagare av beställningen som ska tala om att ur ekonomisk synpunkt är det grönt att göra den här investeringen [...] vi kan ta att jag initierar som ett utgångsläge då, och då gör jag ju i princip en färdig upphandling alltså, har alla kontakterna med leverantörerna och väljer lösning så att säga”.

Kenneth beskriver att de helst vill att verksamheten ska starta upp behoven men det framkommer att det vanligaste trots allt är att Kenneth initierar IT-investeringarna.

Vem som fattar beslut beror lite på storleken på investeringen, är det en mindre investering så kan Kenneth besluta om det själv. I de fall med lite större investeringar så är det CFO: n som säger till att det är grönt att köra. Är det ännu större investeringar så går det upp till VD: n och ledningen och de allra största investeringar beslutas uppe hos styrelsen. ”Det kan hända att CFO: n får ta upp förslaget i bolagets ledning, vilken han själv ingår i. Eller så får koncernledningen gå till styrelsen. Det är beloppsgränserna som styr detta. Så det kan vara ett antal steg här och till slut är beslutsprocessen klar.”

Skillnaden mellan om verksamheten initierar behovet eller om IT-avdelningen gör det är att det blir ytterligare en nivå på kedjan, att verksamheten också finns med i beslutsprocessen. I

dessa fall kan det vara så att verksamheten går direkt till ledningen men att Kenneth har lämnat input till processen.

Det framkom i samband med svaret på fråga 4 att Kenneth betraktar den kravspecifikation som formuleras som ett steg i processen och denna ligger till grund när leverantören så småningom kopplas in.

4. Vad använder Ni er av för stöd (hjälpmedel/instrument) för dessa ovan nämnda processteg (för att komma fram till ett beslut)?

Gabriel Held:

”Vi har inte så mycket stöd egentligen utan det handlar om att rita upp kartor för hur processerna, beslutsvägar och flöden ser ut”. Detta sker manuellt med hjälp av Microsoft Visio. Dessa ritningar blir då indirekt en del av kravspecifikationen som lämnas ut. Referenser gällande lagar och standards som måste följas ligger till grund för kravspecifikationen. Riskanalys görs manuellt i Excel. Budgetprocess sker numera med hjälp av SAP.

Gabriel svarade på fråga 11 att man inom företaget även använder en ROI-kalkyl (Return On Investment), som kan vara ett hjälpmedel, då man försöker räkna ut vad man har för vinst på tre år.

Johan Oskarsson:

”Nej det gör vi inte, vi har inget form av BI-system som vi använder. Det är personlig kontakt och det är business caset som man sen får ställa mot varandra när vi sen beslutar.”

Finns inga direkta hjälpmedel för att upprätthålla businesscasen mer än att det finns en mall om vad som ska ingå. Detta är en form av riktlinjer, ett antal punkter som man ska tänka på och det finns inga specifika hjälpmedel för hur man ska vikta dem mot varandra. Ofta är det inte så många man behöver ta ställning till utan det är ett antal som kan läggas upp på bordet för prioritering. Man använder inget hjälpmedel vid denna aspekt eftersom businesscasen är så få till antalet och att parametrarna är komplexa.

I svaret på fråga 11 framkommer att Johan och VD: n använder ett strategidokument som de uppdaterar varje kvartal. Men detta lyfts aldrig upp av Johan som något verktyg. Strategidokumentet innehåller antingen information om något nytt som behövs för att det nuvarande är för gammalt, regulatoriska krav eller idéer från linjen. Anledningen till detta är för att minska risken för att bli överraskade. Frågor man besvarar gällande strategidokumentet är bland annat ”Är det något som de överhuvudtaget ska titta på i år, eller nästa år, eller om tre år?” och redan där menar Johan att man kan ta ett strategiskt beslut att ”nej, vi väntar åtminstone till nästa år”.

Torben Frederiksen:

Det huvudsakliga stödet för att komma fram till ett beslut är den uttalade IT-strategin. IT-strategin presenteras i form av ett PowerPoint-dokument. Det finns en mall i form av ett worddokument för hur man ska utforma Project proposals. Vissa saker är belagt till Excel. Annars finns det inga stora verktyg.

Torben beskriver beloppsgränsen som en kvalitetsinstruktion som styrs i form av ”better practice”. Efter att ha fått frågan om detta kan ses som ett hjälpmedel svarar Torben ja.

Kenneth Nilsson:

Det dokument som är investeringsansökan och en hel del information kring detta dyker upp i samband med respondentens svar på fråga 3 och benämns efter detta som ”det här dokumentet”. Kenneth förtydligar i samband med svaret på fråga 11 att han med detta syftar till investeringsansökan.

Ofta kan kravspecen vara mycket enkel, Kenneth har skrivit upp lite punkter på nått dokument i nått sammanhang. Det finns inget fastställt för att det skall ingå i någon beställning på det sättet. Kravspecifikationen ligger till grund för den marknadsundersökning som Kenneth gör tidigare i processen, de samlas några stycken till exempel inom IT funktionen då och spånar, ”vad är det vi behöver här nu?” och sedan noteras detta och blir ett underlag för Kenneth i kontakterna med leverantörerna. Det är oftast så att verksamheten samlat ett gäng tillsammans med en representant från IT. Kravspecifikationen är dock inget som sen följer med uppåt i beslutsstrukturen.

Följande framkom i svaret på fråga 3: Investeringsansökan (med eller utan bilaga), i vilken det ”i bästa fall” ingår en ROI-kalkyl. Detta är ett dokument som är utformat med hjälp av Excel och som används vid inköp och fungerar då som en kontroll av hur pengarna har använts. Det är mer ett dokument som egentligen används i samband med att man gör inköpet och vad som händer därefter.

5. Vad tycker Du om dessa stöd (för att komma fram till ett beslut)?

Gabriel Held:

”Tycker det är bra verktyg.” Mer avancerade verktyg är dyra och svåra att förstå, inte minst då det är användarna som ska beskriva kraven. Det är onödigt att lära användarna en hel applikation för att beskriva krav, därför används inte fler hjälpmedel än beskrivet.

I samband med att Gabriel svarade på fråga 11 så framkom det att han anser att ROI-kalkylen har både för och nackdelar. Gabriel berättar att det är svårt att förklara vissa saker, exempelvis att man tjänar på att köpa nytt och motivera för förbättrad användartillfredsställelse, det vill säga allmänna mjuka termer som är svåra att mäta. Han förklarar vidare i samband med svaret på fråga 11 att ROI-kalkylen inte alltid hjälper för att motivera IT-investeringar.

Johan Oskarsson:

Johan menar att de inte behöver det eftersom både mängden av businesscase och att de är så olika, gör det onödigt. Mallen för businesscasen är mest till för de som ska göra upprätta dem snarare än för Johan och VD: n.

Torben Frederiksen:

Torben anser att de fungerar bra i deras verksamhet och att det inte behövs mer komplicerade hjälpmedel än vad de har.

Kenneth Nilsson:

”Jag tycker de är ganska lagom faktiskt. Jag menar, man ska ju inte överarbeta någonting heller bara för att man ska göra det så att säga.”

Med exempelvis ROI så anser Kenneth att det är viktigt att, framförallt vid större investeringar, ha koll på återbetalningstiden. Dessa stöd är dock inget som är hugget i sten utan det avgörs från fall till fall om det behövs eller ej.

5.1.3 Roller och ansvar

6. Vem involveras i beslutsprocessen?

Gabriel Held:
Gällande SAP var alla i organisationen involverade.

I samband med Gabriels svar på fråga 10 framkom det även följande information kring beslutsprocessen: Ju större beslut som ska fattas desto högre upp i organisationen sker detta, vilket innebär att avdelningschef (processägare), platschef, VD och Atos styrelse involveras. Det framkom även av svaret på fråga 9 att vid en stor investering, i detta fallet SAP-investeringen, så är även Nordic Capitals styrelse involverad i beslutsprocessen och tar det slutgiltiga beslutet.

Johan Oskarsson:
Styrelsen, VD: n, vice VD, IT-chef, avdelningschefer, person med brinnande intresse för projektet.

Torben Frederiksen:
Vem som helst kan komma upp med förslag men i beslutsprocessen ingår FAD-representanterna för de olika förättningarna. Det är självklart att FAD-representanterna har en kompetens, både i förhållande till hur processerna är men även ett stort intresse för IT.

ASG är en grupp där alla de högsta cheferna sitter. Bland annat så nämnde Torben att CEO, CFO och COO sitter i denna grupp. På frågan om även ASG är delaktiga i beslutsprocessen så håller Torben med.

I samband med svaret på fråga 12 så kom det även fram att IT-koordinatorn sitter med i denna FAD-grupp och är den person som är mellanhanden mellan FAD-gruppen och ASG.

Kenneth Nilsson:
Om verksamheten initierar behovet så är det personal från verksamheten men även IT-funktionen, CFO: n och hela den beslutskedjan som eventuellt behövs därefter.

Följande framkom av svaret på fråga 7:
VD: n ingår i den här processen och han har nästa nivå av attesträtt efter CFO: n. VD: n och ledningen är i princip samma sak, men rent formellt är det VD: n som skriver på. I nästa steg kommer styrelsen, vilket då är på högsta nivå. Vem som verkligen blir involverad bestäms av de fasta beloppsgränser som företaget rättar sig efter vilket framgår ur diskussionen från fråga 3.

Det framkommer av svaret på fråga 4 att Kenneth anser att leverantörerna har inverkan på beslutsprocessen. På frågan om förslag från leverantören kan påverka Nolatos inställning så svarar Kenneth: ”absolut, det kan ju vara bättre än våra tankar”.

7. Vilka roller har de som involveras i denna process?

Gabriel Held:

IT-tekniska, ekonomi, validering, regulatoriska aspekter, kvalitetssäkrare, intern projektledare samt processägare (som äger specifika processer, exempelvis inköpsprocessen) från alla delar i organisationen.

Johan Oskarsson:

VD: ns roll kan vara i form av en projektsponsor för projektet om fler avdelningar involveras. När projekten endast involverar en avdelning är det avdelningschefen som har denna roll.

VD: ns roll är att bestämma vem mer än IT-chefen som ska vara involverade i besluten, till exempel vice VD: n om produktionssidan involveras och eller kvalitetschefen vid ett genomgripande projekt, vilket svaret på fråga 6 visar. Svaret på fråga 6 visar även att styrelsens roll är att bestämma de ekonomiska ramarna.

Det är väldigt viktigt med ett projektägande. Den person som tilldelas detta ägande blir projektledare och det är viktigt att denne brinner för projektet. Det är dock sällan en person från IT-avdelningen är projektledare därför att överlämningen blir mycket mer komplex. Ägandet ska följaktligen vara tydligt för ett projekt innan det startas upp eftersom det är mycket svårare att peka på någon och säga att denne ska ta hand om det.

I svaret på fråga 3 så berättar Johan att han som IT-chef har en informationsroll då han informerar om bland annat vad det är för regler och vad är det för lagar som dykt upp samt vad organisationen bör göra nu för att vara beredda på något som händer om två år. Det är viktigt att vara proaktiv i denna roll för att exempelvis hinna göra någonting klart som blir en lag om två år.

Torben Frederiksen:

Torben anser att han redan har svarat på denna fråga i de tidigare frågorna.

Torbens svar på fråga 3 visar även att det förekommer en roll i form av en FAD-representant.

Bland annat i svaret på fråga 12 framkom det att det fanns en IT-koordinator och ASG och i svaret på fråga 23 visar det sig att det finns en IT-direktör som är med och beslutar.

Kenneth Nilsson:

Beställaren som antingen är IT-sidan eller verksamheten. Är verksamheten beställare så fungerar IT som en teknikgrupp och är en typ av stöd/kontroll-instans. Om IT-sidan är beställaren så samlar Kenneth in information, gör en upphandling, tar in ett antal offerter och bestämmer sig för en lösning som han sedan presenterar för CFO: n. Det framgår ur svaret på fråga 3 att detta färdiga förslag är en typ av upphandlingsoffert som talar om hur mycket det kommer att kosta och vilka fördelar som återfinns. Där framgår det även att det finns en mottagare av beställningen som ska tala om att ”ur ekonomisk synpunkt är det grönt att göra denhär investeringen”.

8. Finns det några specifika ansvarsområden kopplade till dessa roller?

Gabriel Held:

Ansvarsområdet är kopplat till det processägandet som nämndes tidigare, det vill säga att man ansvarade för sin process. Validering och vissa ekonomiska funktioner är dock mer genomgående.

Johan Oskarsson:

Projektsponsorn ansvarar för att det finns medel för projektet och att investeringen är godkänd. Projektsponsorn är även ansvarig för kravspecifikationen.

I svaret på fråga 6 så framgick det att projektsponsorn är den som beställer och finansierar projektet.

I samband med svaret på fråga 3 så berättar Johan också att styrelsens ansvar är att bestämma de ekonomiska ramarna och vidare att VD: n tillsammans med IT-chefen prioriterar projekten, detta utifrån businesscase. Det är VD: n som ansvar för att välja vem som ska fatta beslut inom respektive projekt.

I svaret på fråga 6 så framkom det även att projektledaren har det faktiska projektansvaret att se till att personerna gör det dem ska.

Svaret på fråga 2 visade att IT-chefens roll är att vara VD: ns högra hand när det gäller alla IT-frågor.

Svaret på fråga 3 visade vidare att IT-chefens ansvarsområde även inbegriper att hjälpa VD: n med helikoptersyn och rekommendationer vilket gör det viktigt att försöka vara objektiv när två olika projekt jämförs. ”Vad ger mest för pengarna? Och vad ger mest för den totala processen, det vill säga hela flödet av produkter och tjänster i organisationen?” En svårighet med denna roll är att IT-chefen måste kunna väldigt mycket om de produkter och tjänster som företaget levererar.

Torben Frederiksen:

I svaret på fråga 3 framgår att FAD-representanterna ansvarar för att samla in förslag och ansvarar tillsammans med IT-avdelningen för prioriteringen av dessa förslag.

I svaret på fråga 12 framgår det att IT-koordinatorn ansvarar för att kalla till FAD-gruppens möten och styra dessa möten. IT-koordinatorn ska även presentera FAD-gruppens resultat för ASG och ASG ansvarar i sin tur för att godkänna eller inte godkänna denna prioritering.

I svaret på bland annat fråga 23 beskrivs IT-direktörens ansvarsområde som att skapa en IT-strategi som är sammankopplad med den övergripande strategin.

Kenneth Nilsson:

Beställarens ansvarsområde överlag är att presentera en lösning som sedan ska godkännas i nästa steg.

Följande information kom fram i svaret på fråga 7:
Om verksamheten är beställare så ansvarar Kenneth för att man håller sig inom den standardisering av infrastrukturen som finns. Om det handlar om exempelvis affärssystem är det inte upp till Kenneth eftersom det inte är han som kommer att jobba med det rent applikationsmässigt. ”Mitt ansvar är att se till att det snurrar, att det funkar” I dessa fall anser Kenneth att hans ansvar är mindre eftersom han bara tillstyrker eller avråder ur en teknisk synpunkt.

Om däremot IT-sidan är beställaren så samlar Kenneth in information, gör en upphandling, tar in ett antal offerter och bestämmer sig för en lösning som han sedan presenterar för CFO: n.

Mottagaren av beställaren har ansvaret att se till att investeringen godkänns ur en ekonomisk synvinkel och är en så kallad attestator.

5.1.4 Styrning

9. Vilka är det som fattar beslut i beslutsprocessen?

Gabriel Held:
Vid en normal IT-investering så börjar det med Gabriels budgetförslag som sedan ska godkännas av platschefen. Styrelsen för Nordic Capital beslutar om totalinvesteringskostnaden av budgetförslaget är acceptabel.

Johan Oskarsson:
Styrelsen tar hänsyn till den ekonomiska ramen och fattar beslut om budget och är därför inte några direkta beslutsfattare när det gäller prioriteringen och valet av specifika investeringar. Dessa beslut fattas istället av VD: n i samråd med Johan, vilket framgår i samband med svaret på fråga 3.

Torben Frederiksen:
”Rent formellt är det FAD-gruppen som fattar beslut”.

Det framgår däremot i svaret på fråga 3 att avgörande beslutet om projekten godkänns ligger hos ASG eftersom det sista steget i beslutsprocessen innebär att de får bestämma ”är ni med, eller har ni några andra önskemål?”

I svaret på fråga 13 så berättar Torben att vid oförutsedda omständigheter kan prioriteringen ändras och detta tar IT-direktören tillsammans med avdelningen beslut om.

Svaret på fråga 3 visar även att om det gäller mindre investeringar så blir det den enskilda IT-utvalda personen i förrättningen som tar beslutet.

Kenneth Nilsson:
Kenneth anser att han besvarat frågan tidigare.

Det framkom i svaret på fråga 7 att det är CEO: n, VD: n, ledningen eller styrelsen.

10. Finns det en formell beslutsstruktur? Hur hanteras i så fall denna?

Gabriel Held:
Ju större beslut som ska fattas desto högre upp i organisationen sker detta. Ett för stort förslag som Gabriel inte själv kan ta ska godkännas av platschefen (tar beslut över avdelningscheferna, egen anmärkning) sedan ekonomichef, VD.

Det framkom även i svaret på fråga 9 att det är VD: n som presenterar för styrelsen.

Johan Oskarsson:
”nej, det finns ingen formell beslutsstruktur, det gör det inte, inte vad vi kan kalla för så här måste vi göra. Det finns en guideline som styr hur man gör en upphandling, där finns en

formell, men det som leder fram till så att säga projektstarten, alltså projektplanen och så vidare där är det litegrann styrt av det ekonomiska läget, resurser på bolaget, vilka som är intressenterna och så vidare. Så den är inte formell kan jag säga.”

Torben Frederiksen:
Torben menar att tidigare besvarade frågor ger svar på hur beslutsstrukturen ser ut.

Kenneth Nilsson:
Det finns en formell väg, en beslutsväg som innebär att nivån för beslutsstrukturen går från Kenneth, till CFO: n och vidare. När det gäller beslut på dotterbolagsnivå och någon initierar något där får han/hon gå till dotterbolagets VD. Om han har mandat så godkänner han det där och det kommer aldrig vidare. Om det skulle komma vidare därifrån så innebär detta att det är en större investering och då blir troligtvis Kenneth inkopplad för att konstatera om det är inom rätt standard. I så fall går det tillbaka till den beslutsvägen som diskuterats tidigare.

5.1.5 Dokumentation i beslutsprocessen

11. Vilken dokumentation används i beslutsprocessen?

Gabriel Held:
ROI-kalkyl.

Det framkom av respondentens svar på fråga 4 att Excel-verktygen resulterar i dokumentation så som processkartläggning, kravspecifikation. Under svaret på samma fråga framkommer det även att det förekommer manuellt skrivna dokument för investeringar.

Johan Oskarsson:
Businesscaset, budgeten, investeringsbegäran som är ett dokument som är en enklare form av businesscase som är mer formellt riktad åt ekonomiavdelningen, strategidokument.

Det finns även en kravspecifikation vilket framgår i svaret på fråga 8.

Torben Frederiksen:
Mallar i form av Word-dokument, Excel och PowerPoint som visar vilka fördelar, vad det kommer att kosta och hur det kommer att påverka den berörda avdelningen.

I svaret på fråga 4 säger Torben att de använder ett Word-dokument för varje projektförslag. Där framkommer även att IT-strategin presenteras i form av ett PowerPoint-dokument och att dokumentationen även sker i Excel.

Kenneth Nilsson:
Investeringsansökan som Kenneth anser vara ett strukturerat fast dokument som är formellt eftersom den används även senare i processen och förs upp till ekonomiavdelningen.

På investeringsansökan finns det en ROI-möjlighet som ibland används. Det finns ingen fastställd regel för när den ska användas utan det är upp till CFO: n att i så fall säga att något verkar lite osäkert och då be Kenneth om ROI: n.

Följande framkommer i samband med svaret på fråga 23:
Det finns ett strategidokument med tillhörande direktiv. Direktiven är relativt hemliga då de är kopplade till säkerhetsaspekter. Dessa direktiv skrivs Kenneth och han hoppas att man försöker följa dessa. ”De görs vissa kontroller på det, ute på dotterbolagen, men det skulle nog kunna utökas ganska mycket.”

Detta dokument är mer för det operativa arbetet och är inte kopplat till den övergripande affärsstrategin.

12. Vilka tar del av denna dokumentation?

Gabriel Held:
Om det påverkar processerna är det processägarna som får godkänna det, och de i sin tur ansvarar för att deras personal informeras. Systemägare för respektive applikation som ofta är samma person som processägaren.

Johan Oskarsson:
”det är avdelningschef, det är VD, det är ekonomichef och jag”. Utöver dessa tar även styrelsen del av dokumentationen.

Torben Frederiksen:
IT-koordinatorn för vidare dokumentationen från FAD-gruppen till ASG.

Kenneth Nilsson:
Kenneth, eller den som nu är beställare, attestatorn (som kan vara CFO: n, VD: n, eller någon i styrelsen) och ekonomipersonalen när det är påskrivet.

Den som tar del av strategidokumentet är den lokale IT-ansvarige, som ofta brukar vara ekonomichefen vilket framgår ur svaret på fråga 11.

13. Hur använder ni Er av denna dokumentation?

Gabriel Held:
När inköpet är utfört så arkiveras all dokumentation tillsammans med inköpsordern. Dokumentationen skickas med inköpsordern eller så kan det vara en change request, alltså en förfrågan att ändra någonting. Dokumentationen som tas fram om ett eventuellt inköp ligger till grund för att motivera detta inköp.

Johan Oskarsson:
Denna fråga hade redan besvarats av Johan i samband med fråga 12 och ställdes därför inte under intervjun.

Det framgick i samband med svaret på fråga 12 att budgeten innefattar operativa kostnader och ligger till grund för prioriteringen av investeringar samt att investeringsbegäran är en liten del av budgeten som används för att rapportera tillbaka till ekonomiavdelningen och till styrelsen hur pengarna har använts.

I svaret på fråga 3 så framkom det att Businesscaset används för att ge ett förslag. Kravspecifikation används som noggrannare estimering av projektets omfattning som en genomförbarhetskontroll, vilket framkom i svaret på fråga 8.

Torben Frederiksen:
För att motivera investeringar och för att IT-avdelningen ska veta vad de ska jobba med och hur mycket tid detta tar i anspråk.

Kenneth Nilsson:
Investeringsansökan används även för att motivera en IT-investering. Detta görs före beslutsprocessen och den fungerar då som en informationsbärare som går till attestatorn. Efter det blir det en annan typ av dokument, rent informationsbärarmässigt, som går till ekonomi och redovisning. Investeringsansökan följer i princip anläggningen, anläggningstillgången så att den hamnar på ekonomiavdelningen och den utgör då ett fysiskt underlag för bland annat anläggningsregistret. ”Det är alltså samma papper, men det får en annan betydelse.”

Det framkom i svaret på fråga 23 att strategidokumentet främst användes för säkerhetsaspekter.

5.1.6 Kommunikation i beslutsprocessen

14. Hur sker kommunikationen i beslutsprocessen?

Gabriel Held:
”Alla möjliga vägar”. Det framgick att kommunikationen var väldigt informell.

Genom svaret på fråga 21 så framkom det även att Gabriel försöker träffa dotterbolagschefer, diskutera med dem och även träffa olika avdelningar.

Johan Oskarsson:
Till stor del genom möten. Det finns dock ingen direkt kommunikation gentemot ledningsgruppen när det gäller det strategiska dokumentet. Denna del anser Johan bör vara en naturlig del på ledningsgruppens agenda (vilket det inte är idag). Detta hade stärkt kommunikationen om IT. Fördelarna med att lyfta fram det strategiska dokumentet är enligt Johan att man redan har informerat ledningsgruppen om den strategiska planen och kan då undvika diskussion kring pengar och prioriteringar av olika projekt.

I svaret på fråga 18 så framkom det att kommunikationen även sker på ett informellt sätt i form av ett givande och tagande, där Johan lyssnar till vad som pågår och vad som diskuteras på olika avdelningar och då fungerar som ett bollplank gällande IT-frågor.

Torben Frederiksen:
Mail, möten mellan FAD-gruppens medlemmar sex gånger om året. Dessutom skapar resorna till SAP-konferens och Microsoft center kommunikationsmöjligheter. Vilka som åker på dessa resor varierar.

I respondentens svar på fråga 12 så sägs att dessa möten styrs av IT-koordinatorn som även kallar till mötena. IT-koordinatorn skall även sköta kommunikationen mellan FAD-gruppen och ASG.

Kenneth Nilsson:
Följande framkommer i svaret på fråga 16:

Innan beslutet tas så är det kommunikation, till exempel då om de ska köpa något IT-infastrukturellt exempelvis hårvara. ”Så att vi har snackat oss samman om att, ja, vi virtualiserar nu...Det tjänar vi kulor på och det blir lättare att hantera verksamheten.”

15. Hanteras denna kommunikation med stöd av verktyg?

Gabriel Held:
”Nej, det är de vanliga vägarna”.

Svaret på fråga 17 visade dock att mail och fysiska papper användes för kommunikation.

Johan Oskarsson:
”Nej, Outlook.”

Torben Frederiksen:
Ja, mail (Outlook) och PowerPoint och (fysiska) möten.

Kenneth Nilsson:
Följande framkom i samband med svaret på fråga 17:
Framförallt muntlig kommunikation. Även mail, möten.

16. Vem rapporterar till vem i denna beslutsprocess?

Gabriel Held:
Rapportering sker underifrån och upp enligt en trädstruktur.

Som även har framkommit i fråga 9 så finns det en feedback från styrelsen om beslut godkännes eller ej (rapportering uppifrån och ned).

Johan Oskarsson:
VD: n är den som rapporterar ut de ekonomiska besluten, oftast i form av budgetar, vilka sedan distribueras vidare nedåt av ekonomichefen.

Torben Frederiksen:
Focus area driver-gruppen rapporterar till Application Strategy-gruppen i beslutsprocessen och det hela koordineras av en person, närmare bestämt IT-koordinatorn. Det finns också feedback mellan varven då det ska kommuniceras om det är ”get go eller no go”. När ett beslut fattas så kan alla delar av organisationen ta del av denna feedback samtidigt.

IT-direktören rapporterar IT-strategin till ASG, vilket respondentens svar på fråga 19 visar.

Kenneth Nilsson:
”Ja, rent formellt, om nu jag är beställare, så rapporterar jag nu även, bortsett från själva investeringen, så rapporterar jag ju till CFO: n då va. Som i sin tur rapporterar till VD: n”. Om verksamheten kommer med beställningen så går det också till CFO: n eller den som ska attestera. Men i det fallet har Kenneth bara en input att meddela okej eller nej.

5.1.7 Koppling mellan IT-ansvariga och affärsansvariga

17. Hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

Gabriel Held:
Kommunikationen sker framförallt genom ändringskontroll, vilket innebär att när en ändring sker får systemägare och processägare ta del av och godkänna denna ändring. Ändringen kommer från Gabriel eller ursprungligen från användare i form av en request (genom Gabriel). Detta sker genom mailkorrespondens eller fysiska papper.

Johan Oskarsson:
Johan anser att kommunikationen fungerar bra, men säger samtidigt att ”det är egentligen upp till dig själv att etablera den”. Det handlar mycket om att hitta egna kontaktnät, och i och med att Johan inte sitter i ledningsgruppen så handlar det om att hitta informella möten. Exempel på att själv skapa denna kommunikation är att delta i andras projektmöten, delta i styrgruppsmöten, bjuda in sig själv, stänga dörren och prata med folk. Minst en gång i veckan så är Johan ute på andra avdelningar, fikar på andra avdelningar, går runt, pratar, försöker undvika att maila och ringa när han inte behöver det. Johan anser att den personliga kontakten är jätteviktig och att den här typen av kommunikationssätt leder till snabba resultat. ”I en organisation som annars tar lång tid att fatta beslut så hittar jag vägar att få ett ja eller nej.”

Följande information kommer fram efter en utveckling av fråga 12:
Johan väljer att nämna följande citat ”Tala med bönder på bönders vis och med de lärde på latin”. Ett exempel han nämner är att när man jobbar med forskare så måste man prata bioteknik, biokemi och bioinformatik. På samma sätt måste man även kunna kommunicera med en ledningsgrupp och VD. ”Där finns ingen fast process utan där är mycket om personkemi och lära känna den man arbetar, vilken nivå ska jag ligga på för att det ska uppfattas som informativt”. Johan säger även att man måste förstå att spannet i kunskapsnivå är väldigt stort i verksamheter.

Torben Frederiksen:
Torben tycker att han redan har beskrivit detta i tidigare fråga.

Kenneth Nilsson:
Det pågår en informell kommunikation mellan de verksamhetsansvariga och Kenneth. Men det framgår även att han inte blandar in verksamheten ifall det rör en rent IT-teknisk sak. Kenneth tar då beslutet tillsammans med attestatorn eftersom han anser att det endast kan resultera i att det underlättar för verksamheten.

18. Vad diskuteras mellan IT-ansvarig/a affärsansvarig/a?

Gabriel Held:
Det som diskuteras är ändringskontrollen och användarnas krav.

När svaret på fråga 11 diskuteras så framkommer det att det är svårt att förklara vissa saker, exempelvis att man tjänar på att köpa nytt och motivera för förbättrad användartillfredsställelse, det vill säga allmänna mjuka termer som är svåra att mäta.

Johan Oskarsson:

Affärsansvariga frågar Johan hur de ska göra ett bra businesscase för sin idé, rådgör om var de kan hitta material, vad som är lämpligt att skriva, hur de ska göra detta.

> *”Jag i min tur får lyssna med stora öron vad som pågår på deras avdelning, vad diskuterar de om och vad tycker de om både befintliga lösningar, vad saknar vi, vad kommer hända om ett år, om två år och vad tycker man om det som vi har idag så det är ett tagande och givande där”.*

Diskussionen mellan IT-ansvarig, i detta fallet Johan, och de affärsansvariga handlar mycket om att Johan fungerar som ett bollplank och en idéspruta.

Följande information kommer fram efter en utveckling av fråga 12:
Johan anser att det i många fall kan vara svårt att värdera ett system i form av något mätbart. Han tar till exempel upp att ett affärssystem inte går att ”räkna hem” i form av mätbara termer eftersom det är svårt att se alla kostnader som försvinner i och med investeringen

Följande information kommer fram efter en utveckling av fråga 23:
”Min reaktion när jag kom ut i arbetslivet är att eh…kronor och ören styr väldigt mycket mer än behoven. Det är faktiskt plånboken som styr nästan alla gånger över vad man ska göra och inte göra. Både kortsiktiga beslut och långsiktiga. Jag trodde att det var mycket enklare att så att säga eh sälja in eller göra ett bra businesscase eller lägga mycket tid på att visa att det här är verkligen någonting vi bör satsa på”.

Torben Frederiksen:

Det diskuteras om verktyg som kan stödja avdelningarna, men också projektförslagen och prioriteringsordningen.

Följande information kommer fram efter en utveckling av fråga 11:
Torben anser att IT är ett stort koncept inom Novozymes. För att motivera nya IT-investeringar krävs det att man ser en potential i det men det behöver inte vara i form av rent mätbara termer. ”[D]är är liksom massa saker som följer med som man inte kan sätta pengar på”.

Kenneth Nilsson:

”Ja, alltså då, vad är det man vill göra och vad innebär det?”

Följande information kommer fram efter en utveckling av fråga 13:
När det gäller investeringar som handlar om mjuka termer där man inte riktigt kan se vinningen i kronor och ören så anser Kenneth att det blir svårare att ge en motivering. ”Kan man tala om att det ger X antal kronor tillbaks, eller investeringstiden, eller återbetalningstiden är X antal månader så är det ju lätt [...] men mjuka värden är väldigt svåra att definiera”. Inom Kenneths företag så låg inte IT så högt när det gällde att generera pengar vilket berodde på att man inom företaget hade svårt att se den delen av IT. I samband med detta så framkom det även att Kenneth mer eller mindre är tvungen att använda sig av ekonomiska termer för att motivera en investering.

5.1.8 Beslutsprocessen kopplad till affärsstrategin

19. Hur kopplas beslutsprocessen av en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?

Gabriel Held:
Organisationen har övergripande strategiska mål som är nedbrutna i olika led. Gabriel i sin tur har brutit ned till den som har med IT att göra.

Johan Oskarsson:
Den kopplas inte mer än att det strategiska dokumentet används när man lägger ramarna för nästa års budget och en tre- och fem-årsplan. Det är viktigt att övertyga VD: n om att detta är intressant eftersom ”om han (VD: n, egen anmärkning) inte tycker att det är intressant så kommer dessa punkter aldrig upp och diskuteras, det är jag övertygad om”. Eftersom Johan själv inte sitter med i ledningsgruppen så vet han inte om det strategiska dokumentet används där men det är hans förhoppning.

Torben Frederiksen:
IT-strategi är utformad av IT-direktören som presenterar denna för ASG. Eftersom IT-direktören själv sitter med i ASG så presenterar han inte något som är helt skilt från vad den övergripande strategin är och dessa två är därmed enligt Torben hundra procent sammankopplade. IT-direktören får gjort en review på IT-strategin av de översta direktörerna och får deras samtycke. De grunder Novozymes har för att fatta beslut inom IT är IT-strategin som fungerar som ett ryggstöd vilket leder till att prioriteringen och besluten enligt Torben blir välgrundade och väl i fas med både IT-strategin och den övergripande strategin.

Kenneth Nilsson:
Kenneth anser inte att de kopplar IT-verksamheten till affärsstrategiska frågor. ”Inte förrän den dagen serverrummet brinner upp eller nått sånt. Då man ser att, oj då, nu kan vi inte skicka fakturor.” Eftersom IT inte har en framträdande roll i Nolato så är kopplingen mer av ekonomisk karaktär. ”Tyvärr anses väl IT i industriföretagen mest vara en kostnad för man ser inte intäkterna helt enkelt. Och IT-ansvariga har väldigt svårt att berätta, att det genererar den här vinsten kan man säga”.

5.1.9 Konflikter i beslutsprocessen

20. Hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i beslutsprocessen?

Gabriel Held:
”nej vi har nog faktiskt inga riktlinjer för det”. Men man har möten och diskuterar, i slutändan kommer man tillbaka till beslutsträdet med beslutsfattarna och ordningen.

Johan Oskarsson:
Inget uttalat hanteringssätt för detta.

Torben Frederiksen:
Någon gång kan man lösa en konflikt på tvärs över organisationen och i annat fall går det upp till nästa nivå i hierarkin. Då blir det deras chefer som får diskutera situationen. Torben påpekar även att det går mycket snabbt att ta beslut Novozymes.

Kenneth Nilsson:

Kenneth anser att det inte finns så mycket till konflikter utan att det istället blir en del diskussion kring något som i de flesta fall resulterar i konsesusbeslut. Därför är man van att hantera olika synpunkter och man ger och tar. Det finns en informell kommunikation hela tiden.

”I min värld då, med IT och den biten så kan jag inte säga att där är några större konflikter. Varken så att det finns några konflikter i ett specifikt projekt eller mellan verksamhetsansvariga och mig då, eller att dom där på IT dom gör precis som dom vill.”

21. Vem fattar beslut om det uppstår en konflikt?

Gabriel Held:

Besluten fattas enligt ett beslutsträd.

Johan Oskarsson:

> *”Ytterst så är det VD: n som bestämmer, det är han punkt slut. Han pekar med hela handen och det är vi andra som följer”. Om man är oense om projektets omfattning så är det projektsponsorn som avgör ramarna för projektet och vad man ska leverera för de avsatta pengarna. Exempelvis att skilja på ”need-to-have och nice-to-have”.*

Torben Frederiksen:

Besluten fattas på en nivå högre än där konflikten skapas. Enligt Torben finns det dock inte några stora konflikter eftersom Novozymes har en IT-strategi som är avstämd på tvärs genom hela organisationen. Torben anser även att detta bidrar till att besluten tas snabbt.

Kenneth Nilsson:

Ifall det uppstår en konflikt som de inte själv kan lösa så blir det de överordnade som får lösa det. Men Kenneth säger samtidigt att han aldrig har varit med om att de aldrig kunnat lösa det internt.

5.1.10 Upplevd mognadsgrad

22. Vilken mognadsgrad anser Du att företaget har när det gäller sammankoppling mellan IT-strategin och affärsstrategin? (På en skala mellan 1-10)

Gabriel Held:

Gabriel anser att de ligger på en sexa. ”Den ökar kraftigt, från att ha varit noll skulle jag vilja säga. Företaget har väl blivit tydligare de sista två åren, det har blivit tydligare mål också och affärsstrategiska mål, för två år sedan fanns ingen länk överhuvudtaget”. Det framgår dock att det är mest Gabriel som driver detta framåt.

Johan Oskarsson:

Johan anser att de ligger på en femma. Det är olika från person till person i ledningsgruppen hur viktigt man anser att det är och hur mycket man kopplar till det. På frågan om detta var på uppgång eller inte så svarade Johan: ”jag känner att jag måste få upp det, det är någonting som jag måste arbeta med och inte nöja mig där, men det är fem idag”.

Torben Frederiksen:

Torben anser att den är mellan nio och tio.

Kenneth Nilsson:

> *”Ja, det är ju inte en tia i alla fall, det kan jag lugnt konstatera. Där skulle jag ville säga att det är max något sånt, max en femma, sexa, sex kan vi vill säga. Där tror jag som jag sa, som vi var inne på tidigare, att inom många tjänsteföretag så är den mycket högre, där liksom IT är ryggraden i företaget. Det kan man inte säga här”.*

5.1.11 Omdöme om CMM och SAMM

23. Avslutar med att fråga informanten om vilket omdöme han eller hon har angående några modeller från den litteratur som ligger till grund för vår uppsats.

Gabriel Held:

CMM: Gabriel känner till modellen men har inget egentligt omdöme om den. Det var ett tag sedan han var insatt i den och kommer inte ihåg några detaljer. ”Har man läst något någon gång så finns det ju med naturligtvis i bakhuvudet”.
SAMM: På frågan om Gabriel kände till modellen, svarade han: ”nej inte till i detalj”.

Johan Oskarsson:

Johan kände inte till just dessa modeller men uttrycker att ”vare sig jag är på BioInvent eller något annat ställe så har det alltid visat sig att modeller förlorar”. Enligt Johan så får man inte glömma att beslutsfattandet är oerhört relaterat till individ. ”En VD eller beslutsfattare styr väldigt mycket vad som händer på ett bolag”. Intresse, läggning för IT, vad den personen själv har för erfarenheter, kompetens, allting som är förknippat med den typen av verksamhet styr väldigt mycket vad som händer och Johan anser att väldigt många beslut är känslobaserade. Det kan finnas en stark person som kan stjälpa ett helt projekt, eller göra att det inte ens kommer igång, eller att det aldrig kommer på frågan. ”Det sociala nätverket inom individen avgör mycket, mycket mer beslut än om man tittar på styrda processer, styrda dokument [...] därför att de parametrarna, visst det är input men när man väl sitter och ska fatta det beslutet så är det människan som avgör” och egentligen inte vad som står skrivet på ett papper.

Torben Frederiksen:

Torben har inget omdöme om de två modeller vi visar upp. Han påpekar dock att det inte är han som lägger upp IT-strategin och han vet inte hur många steg IT-direktören har genomgått för att komma till kopplingen mellan IT-strategin och den övergripande strategin.

Kenneth Nilsson:

Kenneth känner varken till CMM eller SAMM.

> *”Alltså, alla sådana hjälpmedel som man kan ta till sig är ju positiva. Oftast är det ju så att man sitter i verksamheten, liksom gräver ner sig i den så att man har svårt att ta sig upp till ett helikopterseende så att man kan börja använda den här, eller överhuvudtaget ta till sig att den finns. Man är liksom så inne i verksamheten och gräver så att man känner liksom inte till det här. Och ofta är det så att, tyvärr, att det är så mycket att jobba med det taktiska så att man hinner liksom inte, som jag sa innan, att man hinner liksom inte ta till sig verktyg, strukturerade verktyg, tyvärr är det så”.*

5.1.12 Övrig relevant information som framkom under intervjuerna

Gabriel Held:

Gabriel tar upp att verksamheten inte är utbildade när det gäller att ställa krav på ny IT. För att involvera IT mer i organisationen försöker Gabriel träffa och diskutera med olika avdelningar och deras dotterbolagschefer för att på så sätt skapa en utbildning inom företaget.

Johan Oskarsson:

Johan tar upp att han anser att IT inte borde separera på IT och ”linjen”. Han vill istället att det ska vara en delpunkt i alla verksamhetens diskussioner.

Johan vill att antingen han eller VD: n ska ha det som punkt att informera vilket han anser hade varit bättre än att han själv representerar IT. Johan anser vidare att det är bättre att VD: n har den punkten på ledningsgruppen eftersom det är han som bestämmer över innehållet i strategidokumentet i slutändan och inte Johan.

I verksamheten finns ett visst antal timmar att jobba med, vilket skapar en begränsning för hur mycket man kan använda personalen till att komma med krav till nya IT-investeringar. Johan säger att det trots allt är verksamheten som genererar intäkterna, vilket gör att sådana projekt prioriteras före IT-investeringar. Vid ett tillfälle så säger Johan att ”[E]n VD eller beslutsfattare styr väldigt mycket vad som händer på ett bolag”. Ett beslut anses även vara mycket känslobaserade och om inte VD: n inte tycker att någonting inte är intressant kommer det heller aldrig att diskuteras.

Kenneth Nilsson

När vi diskuterade hur stort värde Nolato anser att IT har så berättar Kenneth att han tror man på företaget inte riktigt är medvetna om hur viktigt IT är idag. Han gör här följande jämförelse: ”likadant som du tar två hål i väggen som vattenfall gör reklam för, det bara finns där, tänker man, tycker man, ända tills den dagen det blir ett strömavbrott och då blir det fullständigt kaos”. Kenneth beskriver att han ibland kan få förklara flera gånger att om de inte gör en viss IT-investering så kan det få vissa konsekvenser men eftersom det fungerar ”varje dag utan problem så har man inte den beredskapen, man vet inte riktigt, man kan inte tänka sig in det här [...] vad händer om?” Kenneth säger att man känner en falsk trygghet och han menar att det finns ett tankesätt att ”det funkar ju”.

5.2 Förenkling av sammanställningen i tabellform

Nedan presenteras i tabellform en förenkling och ett förtydligande av sammanfattningen av empiriinsamlingen. Tabellerna följer samma kategorisering som avsnitt 4.2. Läsaren kan med fördel under läsning längre fram i uppsatsens diskussionskapitel gå tillbaka till denna tabell för att få en snabb och överskådlig bild av respondenternas svar.

5.2.1 Introduktionsfrågor

Tabell 5.1 Beskriv kortfattat vad Du jobbar med och hur länge Du jobbat med detta?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Har varit IT-chef i 2 år och har 10 års erfarenhet inom läkemedel och medicinteknisk kvalitet.	IT-chef sedan 1,5 år tillbaka. Jobbat i branschen sedan 1993.	IT- och finanschef. Anställd på Novozymes Svenska avdelning i 3 år. Tidigare suttit 4,5 år på IT-avdelningen.	Anställd på Nolato sedan 1997 och verksam i branschen sedan 1976.

Tabell 5.2 Vilka är dina ansvarsområden?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
IT-relaterade frågor inom företaget både i Sverige och hos företagets dotterbolag	VD: ns högra hand gällande alla IT frågor.	Ekonomi och IT samt administration och personal. Är även en FAD-representant.	Ansvarig för den koncerngemensamma IT-infrastrukturen.

5.2.2 Övergripande information om beslutsprocessen

Tabell 5.3 Beskriv på ett fritt och ledigt sätt hur Ni kommer fram till ett beslut om en IT-investering.

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Genom processkartläggning, beslutvägar samt flöden, riskanalys. Kravspecifikation skickas ut till ett antal systemleverantörer. Kandidater demonstrerar i form av workshops för att möta kraven, vilket sker i ett par omgångar.	Linjen gör businesscase och för fram till styrelsen som fastställer summan för nästa års investeringsbudget. Utifrån detta belopp prioriterar VD: n och IT-chefen vilka projekt som ska lyftas upp, bemannar och tidplanerar. Beslutar om en förstudie vilken innehåller kravspecen och rekommendationer. Tar beslut om att påbörja projektet, finslipa eller avsluta.	”Project proposals” kan komma från hela organisationen. Vid investeringar vars budget är under 2 miljoner krävs det inget formellt beslut. Focus Area Drivers (FAD)-gruppen avgör vilka investeringar som skall genomföras med belopp över 2 mkr. Nästa steg är att IT koordinatorn tar med denna prioritering upp till översta direktörerna, vilka sitter i ASG (Application Strategy Group) och som antingen godkänner eller nekar.	Startar med att det uppstår ett behov, antingen från verksamheten eller IT-sidan beroende på dess karaktär. Det vanligaste är att behovet initieras av IT-sidan men man ser helst att behovet kommer från verksamheten. I detta fall blir IT en form av stöd-instans. Kravspecifikationen ligger till grund när leverantörer kopplas in. I de fall IT lyfter upp behovet görs en färdig upphandling i form av kontakt med leverantörer och val av lösning. Vid större investering kontaktas CFO för beslut. Är det ännu större investeringar kopplas ledningen och eventuellt styrelsen in.

Tabell 5.4 Vad använder Ni er av för stöd (hjälpmedel/instrument) för dessa ovan nämnda processteg?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Microsoft Visio för att rita upp processer, beslutsvägar och flöden, vilket bidrar till en del av kravspecen. Dokument som beskriver lagar och standards som måste följas. Excel för riskanalys. Budget görs numera i SAP. ROI-kalkyl för motivering av IT.	Mall för businesscaset, en form av riktlinjer. Det finns dock inga specifika hjälpmedel för jämförelse mellan businesscase eftersom de är få till antalet och parametrarna är komplexa. Strategidokument som innehåller de krav man måste hålla reda på och idéer från linjen. Detta dokument uppdateras varje kvartal.	Det huvudsakliga stödet för att komma fram till ett beslut är den uttalade IT-strategin som presenteras med hjälp av ett PowerPoint-dokument. Det finns en klar mall i form av ett worddokument för hur man ska utforma Project proposals. Annars finns inga stora verktyg. Beloppsgränsen är en kvalitetsinstruktion som styrs i form av ”better practice”.	En ”Excelsnurra” för att upprätthålla investeringsansökan som eventuellt innehåller en ROI-kalkyl. Utöver det är det kravspecifikationen som dock inte är en färdig mall utan ser olika ut från gång till gång. Kravspecifikationen ligger till grund för kontakten med leverantörerna.

Tabell 5.5 Vad tycker Du om dessa stöd?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Bra verktyg eftersom avancerade verktyg är dyra och svåra att förstå och det är onödigt att lära användarna en hel applikation för att beskriva krav, därför används inte fler hjälpmedel än beskrivet. ROI-kalkyl har både för och nackdelar. Det kan vara svårt att förklara att man tjänar på att köpa nytt.	Behövs inte eftersom businesscasen är få till antalet och ser olika ut. Mallen som nämns i fråga är ju mest till för de som ska göra businesscaset snarare än för oss.	Det behöver inte vara mer komplicerat så det fungerar mycket bra.	”Jag tycker de är ganska lagom faktiskt. Jag menar, man ska ju inte överarbeta någonting heller bara för att man ska göra det så att säga.”

5.2.3 Roller och ansvar

Tabell 5.6 Vem involveras i beslutsprocessen?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Gällande SAP-implementeringen var alla i organisationen involverade. Ju större beslut som ska fattas desto högre upp i organisationen sker detta, vilket innebär att avdelningschef (processägare), platschef, VD, Atos styrelse och Nordic Capitals styrelse involveras beroende på investeringens omfattning.	Styrelsen, VD: n, vice VD, IT-chef, avdelningschefer samt en person med brinnande intresse för projektet (eldsjäl).	I beslutsprocessen är det managers för de olika avdelningarna. Dessa personer har en kompetens, både i förhållande till hur processerna är men även ett stort intresse för IT. Även IT-avdelningen, i synnerhet IT-koordinatorn och ASG-gruppen är involverade i denna process samt den person som initierar projektförslaget.	Det beror på investeringens belopp och vem som initierar behovet. Verksamhetens personal (endast om verksamheten initierar behovet), IT-funktionen, CFO, ledningen (VD), styrelsen.

Tabell 5.7 Vilka roller har de som involveras i denna process?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
IT-tekniska, ekonomi, validering, regulatoriska aspekter, kvalitetssäkrare, intern projektledare samt processägare (från alla delar av organisationen).	Styrelsens roll → bestämma de ekonomiska ramarna. VD: ns roll → bestämma vem mer än IT-chefen som ska vara involverade i besluten. Projektsponsorn → beställer och finansierar projektet. Projektledare → äga projektet. IT-chefen → informationsroll.	ASG, FAD-representanter, IT-koordinator, IT-direktör.	Beställare, mottagare av beställningen, teknisk grupp.

Tabell 5.8 Finns det några specifika ansvarsområden kopplade till dessa roller?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Ansvarsområdet är kopplat till processägandet, det vill säga man ansvarar för sin specifika process. Validering och vissa ekonomiska funktioner är dock mer genomgående.	Styrelsen → bestämma de ekonomiska ramarna. VD: n tillsammans med IT-chefen → prioriterar projekten, detta utifrån business case. Det är VD: n som ansvar för att välja vem som ska fatta beslut inom respektive projekt. Informationsroll → informerar om lagar och rekommendationer, förmedlar de tekniska möjligheterna eller de tekniska kraven som linjen ställer och hjälper genom helikoptersyn VD: n att prioritera projekt. Projektsponsorn ansvarar för kravspecifikationen, att det finns medel för projektet samt att investeringen är godkänd. Projektledaren har det faktiska projektansvaret att se till att personerna gör det dem ska.	FAD-gruppen ansvarar för att samla in förslag och ansvarar tillsammans med IT-avdelningen för prioriteringen av dessa förslag. IT-koordinatorn ansvarar för att dessa förslag presenteras för ASG. ASG ansvarar i sin tur för att godkänna eller inte godkänna denna prioritering. IT-direktörens ansvarsområde är att skapa en IT-strategi som är sammankopplad med den övergripande strategin.	Beställarens ansvarsområde överlag är att presentera en lösning som sedan ska godkännas i nästa steg. Om verksamheten är beställare så ansvarar Kenneth (den tekniska gruppen) för att man håller sig inom den standardisering av infrastrukturen som finns.

5.2.4 Styrning

Tabell 5.9 Vilka är det som fattar beslut i beslutsprocessen?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Vid en normal IT-investering så börjar det med Gabriels budgetförslag som ska godkännas av platschefen. Styrelsen för Nordic Capital beslutar om den totala investeringskostnaden av budgetförslagen är acceptabel.	Styrelsen tar hänsyn till den ekonomiska ramen och fattar beslut om budget och är därför inte direkta beslutsfattare när det gäller prioriteringen och valet av specifika investeringar. Dessa beslut fattas av VD: n i samråd med Johan. När det gäller mindre beslut så ska projektgruppen ha möjlighet att fatta beslut utan att behöva rådgöra med chefen. ”Det måste finnas ett manöverutrymme för dem också”.	”Rent formellt är det FAD-gruppen som fattar beslut”. Det avgörande beslutet om huruvida projekten godkänns ligger dock hos ASG eftersom det sista steget i beslutsprocessen innebär att de får bestämma ”är ni med, eller har ni några andra önskemål?” Vid oförutsedda omständigheter kan prioriteringen ändras och detta tar IT-direktören tillsammans med avdelningen beslut om.	Denna fråga anser respondenten har besvarats tidigare. Det framkom i svaret på fråga 7 att det är CEO: n, VD: n, ledningen eller styrelsen.

Tabell 5.10 Finns det en formell beslutsstruktur? Hur hanteras i så fall denna?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Ju större beslut som ska fattas desto högre upp i organisationen sker detta. Ett för stort förslag som Gabriel inte själv kan ta ska godkännas av platschefen (över avdelningscheferna) sedan ekonomichef och till slut VD. VD: n presenterar för Atos styrelse, Atos styrelse rapporterar till Nordic Capitals (investementbolaget som äger Atos Medical) styrelse.	Nej, det finns inte. Det finns dock en guideline som styr hur man gör en upphandling som är formell. Projektplanen är styrd av det ekonomiska läget, resurser på bolaget, intressenter och så vidare.	Torben anser att denna struktur är den han beskrivit under fråga 9.	Det finns en formell väg, en beslutsväg, som innebär att nivån för beslutsstrukturen går från Kenneth, till CFO: n och vidare.

5.2.5 Dokumentation i beslutsprocessen

Tabell 5.11 Vilken dokumentation används i beslutsprocessen?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
ROI-kalkyl och Visio. Excel-verktygen resulterar i dokumentation så som processkartläggning och kravspecifikation. Det förekommer även manuellt skrivna dokument för mindre investeringar som Gabriel Held själv kan godkänna.	Businesscaset, budgeten, investeringsbegäran samt kravspecifikation.	Mallar i form av Word-dokument som visar fördelar, vad det kommer att kosta och hur en investering kommer att påverka den berörda avdelningen. Ett Word-dokument för varje projektförslag. IT-strategin presenteras i form av ett PowerPoint-dokument. Viss dokumentation sker även i Excel.	Investeringsansökan som utformas i ett Exceldokument samt ett IT-strategidokument

Tabell 5.12 Vilka tar del av denna dokumentation?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Om det påverkar processerna är det processägarna som får godkänna det och de ansvarar för att deras personal informeras.	Avdelningschef, VD, ekonomichef, IT-chefen (Johan Oskarsson) och styrelsen.	IT-koordinatorn, FAD-gruppen, ASG.	Kenneth, eller den som nu är beställare, attestatorn som kan vara CFO: n, VD: n, eller någon i styrelsen. Och sedan, när det är påskrivet, ekonomipersonal. Den som tar del av strategidokumentet är den lokale IT-ansvarige, som ofta brukar vara ekonomichefen.

Tabell 5.13 Hur använder ni Er av denna dokumentation?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Dokumentationen som tas fram om ett eventuellt inköp ligger till grund för att motivera detta inköp. Dokumentationen skickas med inköpsordern eller är en change request, det vill säga en förfrågan att ändra någonting.	Businesscaset används för att ge ett förslag. Kravspecifikation används som noggrannare estimering av projektets omfattning som en genomförbarhetskontroll. Budgeten innefattar operativa kostnader och ligger till grund för prioriteringen av investeringar. Investeringsbegäran används för att rapportera tillbaka till ekonomiavdelningen.	För att motivera investeringar och för att IT-avdelningen ska veta vad de ska jobba med och hur mycket tid detta tar i anspråk.	Investeringsansökan används även för att motivera en IT-investering. Detta görs före beslutsprocessen och den fungerar då som en informationsbärare som går till attestatorn. IT-strategidokumentet används främst för säkerhetsaspekter.

5.2.6 Kommunikation i beslutsprocessen

Tabell 5.14 Hur sker kommunikationen i beslutsprocessen?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
”Alla möjliga vägar”. Gabriel Held försöker träffa dotterbolagschefer, diskutera med dem och även träffa olika avdelningar. Kommunikation som berör beslut följs av beslutsstrukturen.	Främst genom möten. Det finns dock ingen direkt kommunikation gentemot ledningsgruppen gällande det strategiska dokumentet. Kommunikationen sker även på ett informellt sätt i form av ett tagande och givande där Johan lyssnar till vad som diskuteras på olika avdelningar och fungerar som ett bollplank gällande IT-frågor.	Mail, möten mellan FAD-gruppens medlemmar sex gånger om året. Dessa möten styrs av IT-koordinatorn som även kallar till mötena. Dessutom skapar resorna till SAP-konferens och Microsoft center kommunikations-möjligheter.	Kontinuerlig kommunikation mellan involverade parter där man ”snackar sig samman” innan beslut tas.

Tabell 5.15 Hanteras denna kommunikation med stöd av verktyg?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
”Nej, det är de vanliga vägarna” Mail och fysiska papper.	Endast Outlook.	Ja, mail (Outlook), PowerPoint och fysiska möten.	Framförallt muntlig kommunikation. Även mail och möten.

Tabell 5.16 Vem rapporterar till vem i denna beslutsprocess?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Rapportering sker underifrån och upp enligt den trädstruktur som finns. Feedback ges från styrelsen om beslut godkännes eller ej (rapportering uppifrån och ned).	VD: n är den som rapporterar ut de ekonomiska besluten, oftast i form av budgetar, vilka sedan distribueras vidare nedåt av ekonomichefen.	Focus area driver-gruppen rapporterar till ASG i beslutsprocessen och det hela koordineras av IT-koordinatorn. Det finns också feedback mellan varven då det ska kommuniceras om det är ”get go eller no go”. När ett beslut fattas så kan alla delar av organisationen ta del av denna feedback samtidigt. IT-direktören rapporterar och får IT-strategin prövad i ASG.	Beställare rapporterar till CFO: n och CFO: n rapporterar till VD: n.

5.2.7 Koppling mellan IT-ansvariga och affärsansvariga

Tabell 5.17 Hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Framförallt genom ändringskontroll vilket innebär att när en ändring sker får processägare ta del och godkänna denna ändring. Ändringen kommer från Gabriel Held eller ursprungligen från användare i form av en request. Kommunikation sker även via mailkorrespondens eller fysiska papper.	Fungerar bra, ”men det är egentligen upp till dig själv att etablera den”. Viktigt att hitta egna kontaktnät och informella möten då Johan inte sitter i ledningsgruppen. Johan försöker undvika att maila och ringa när det inte behövs. Den personliga kontakten är ”jätteviktig” och den här typen av kommunikationssätt leder enligt Johan till snabba resultat. I en organisation som annars tar lång tid att fatta beslut så hittar han vägar att snabbt få ett ja eller nej. Viktigt att anpassa sitt språk efter kontexten.	Kommunikationen sker framförallt mellan FAD-medlemmarna och IT-koordinatorn. Dessa har fysiska möten tillsammans sex gånger om året och diskuterar nya projektförslag. Utöver mötena finns det möjlighet att kommunicera med mail.	Det pågår en informell kommunikation mellan de verksamhetsansvariga och Kenneth, dock inte när det gäller rent IT-tekniska saker. Viktigt att anpassa sitt språk efter kontexten.

Tabell 5.18 Vad diskuteras mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Ändringskontrollen och användarnas krav. Finns en svårighet i att motivera IT i de fall det handlar om mjuka termer som är svåra att mäta.	Affärsansvariga frågar Johan hur de ska göra ett bra businesscase för sin idé. Diskussionen mellan IT-ansvarig och de affärsansvariga handlar mycket om att Johan fungerar som ett bollplank och en idéspruta. Ligger en svårighet i att motivera IT då det inte alltid går att ”räkna hem” i mätbara termer.	Verktyg som kan stödja avdelningarna men också projektförslagen och prioriteringsordningen. För att motivera nya IT-investeringar krävs det att man ser en potential i det men det behöver inte vara i form av rent mätbara termer. ”[D]är är liksom massa saker som följer med som man inte kan sätta pengar på”.	Vad man vill göra och vad detta innebär.

5.2.8 Beslutsprocessen kopplad till affärsstrategin

Tabell 5.19 Hur kopplas beslutsprocessen av en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Har strategiska mål för hela företaget som är nedbrutet i olika led. Gabriel har i sin tur brutit ned till det som har med IT att göra.	Inte mer än att det IT-strategiska dokumentet används när man lägger ramarna för nästa års budget samt 3- och 5-årsplan. Eftersom Johan själv inte sitter med i ledningsgruppen så vet han inte om det IT-strategiska dokumentet används där. Det är viktigt för Johan att övertyga VD: n om att IT är intressant för att det ska diskuteras i ledningsgruppen.	IT-strategi är utformad av IT-direktören som presenterar denna för ASG. IT-direktören sitter i ASG och presenterar inte något som är helt skilt från den övergripande strategin. Strategierna är enligt Torben därför hundra procent sammankopplade. IT-direktören gör en kontroll på IT-strategin för att få ASG: s samtycke. IT-strategin fungerar som ett ryggstöd vilket leder till att prioriteringen och besluten blir välgrundade och väl i fas med både IT-strategin och den övergripande strategin.	”Man kopplar nog inte IT-verksamheten till affärsstrategiska frågor om jag uttrycker mig så. Inte förrän den dagen serverrummet brinner upp eller nått sånt. Då man ser att, oj då, nu kan vi inte skicka fakturor.”

5.2.9 Konflikter i beslutsprocessen

Tabell 5.20 Hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i beslutsprocessen?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Finns inga riktlinjer, det går den informella vägen.	Inget uttalat hanteringssätt för detta.	”Som de uppstår”, någon gång kan man lösa en konflikt på tvärs över organisationen och i annat fall går det upp till nästa nivå i hierarkin.	”I min värld då, med IT och den biten så kan jag inte säga att där är några större konflikter. Varken så att det finns några konflikter i ett specifikt projekt eller mellan verksamhetsansvariga och mig då, eller att dom där på IT dom gör precis som dom vill.”

Tabell 5.21 Vem fattar beslut om det uppstår en konflikt?

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
Fattas enligt beslutsträdet.	Ytterst så är det VD: n som bestämmer. Om man är oense om projektets omfattning så är det projektsponsorn som avgör ramarna för projektet och vad man ska leverera för de avsatta pengarna.	De fattas på en nivå högre än där konflikten skapas. Enligt Torben finns det inte några stora konflikter eftersom de har en IT-strategi som är avstämd på tvärs genom hela organisationen. Därför kan besluten tas snabbt.	”Ja, då blir det ju överordnad. Säg att jag skulle hamna i konflikt med någon annan, då blir det ju våra överordnade som får lösa det i så fall, om vi inte kan lösa det, men jag har aldrig varit med om att vi inte har kunnat lösa det internt mellan vilka det nu är.”

5.2.10 Upplevd mognadsgrad

Tabell 5.22 Vilken mognadsgrad anser Du att företaget har när det gäller sammankoppling mellan IT-strategin och affärsstrategin? (På en skala mellan 1-10)

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
6	5	9-10	5-6

5.2.11 Omdöme om CMM och SAMM

Tabell 5.23 Avslutar med att fråga informanten om vilket omdöme han eller hon har angående några modeller från den litteratur som ligger till grund för vår uppsats.

Gabriel Held, Atos Medical	Johan Oskarsson, BioInvent	Torben Frederiksen, Novozymes	Kenneth Nilsson, Nolato AB
CMM → känner till den, men inget egentligt omdöme. SAMM → ”nej, inte i detalj”.	Ingen kännedom om någon av modellerna. Anser att modeller alltid förlorar.	Ingen kännedom om någon av modellerna.	Ingen kännedom om någon av modellerna. Anser det svårt att finna tid till att använda modeller överlag.

6. Diskussion

6.1 Diskussion kring empiriinsamling

Vår undersökning har till största del präglats av ett deduktivt angreppssätt. I vårt fall kan detta tänkas påverka vårt resultat i det avseende att vi eventuellt missar möjligheten att finna nya outforskade teorier som inte är direkt kopplat till vår egen tidigare kännedom. Med detta i åtanke så har vi en förståelse för svårigheten att bidra med helt nya teorier.

Detta har vi till en viss grad försökt kompensera genom att vid intervjutillfällena ställa öppna frågor vilket innebar att informanterna gav svar som gick utanför ramarna för den teorigenomgång som präglat vår uppsats. Vi är dock medvetna om att som Harnow Klausen (2006) uttrycker det så innebär en induktiv forskningsansats att slutsatsen kan vara falsk även om premisserna är sanna. Detta innebär att de resultat, som baseras på information som ligger utanför den teori som ligger till grund för vår empiriinsamling, inte med automatik är sann i alla lägen.

Våra öppna intervjufrågar präglas av en kvalitativ ansats. Som vi tidigare nämnt har vår empiriinsamling grundat sig på fyra respondenters svar. I och med att man endast undersöker få enheter kommer detta att innebära att det inte är möjligt att generalisera resultaten i samma utsträckning som i en kvantitativ ansats (Jacobsen, 2002). Med tanke på detta så reduceras våra möjligheter att dra alltför generella slutsatser, och därmed påverkas den yttre validiteten, men däremot så blir det en högre relevans till det specifika fallet jämfört med en kvantitativ ansats. Om vi hade valt att använda oss av ytterligare företag till empiriinsamlingen så hade våra slutsatser med större sannolikhet varit mer generaliserbara men samtidigt hade detta inneburit, under förutsättning att vi haft samma tid och resurser i anspråk, att vi inte hunnit bearbeta den insamlade datan med samma djup och förståelse för de specifika företagen. Det djup som den kvalitativa ansatsen har gett oss anser vi har påverkat vår reliabilitet positivt.

Ett alternativ var att intervjua två personer från varje företag men för att få in ett högre antal företag i vår empiriinsamling valde vi att intervjua en person per företag. Det förstnämnda alternativet hade kunnat bidra till ytterligare en persons syn på beslutsprocessen vid en IT-investering inom företaget, vilket i sin tur hade kunnat leda till en mer objektiv bild av varje företag. Däremot ansåg vi att detta alternativ inte lämpade sig särskilt bra då det var svårt att hitta två personer inom samma företag som hade så pass stor insyn i beslutsprocessen att det skulle vara givande för vår avsedda undersökning gällande IT-investeringar. Detta visade sig inte minst då vi vid ett tidigt skede ringde till olika företag, berättade om uppsatsens karaktär och specifikt blev hänvisade till just företagets IT-ansvarige. Vi är dock medvetna om att då vår undersökning baseras på intervjusvar från IT-ansvariga så belyser våra svar dennes syn på företaget vilket kan skilja sig från andra personers syn inom företaget.

Torben på Novozymes var chef för IT- och finansavdelningen men hade inte den högsta IT-befattningen inom företaget. Däremot så framgick det att han deltog i minst lika stor utsträckning i beslutsprocessen som resterande respondenter gjorde och då det tydligt

framgick att Torben hade en god insyn och delaktighet i denna beslutsprocess så såg vi inte detta som något problem.

Som vi beskrivit i metodavsnittet så var vår intention inledningsvis att fokusera på företag inom läkemedelsbranschen men att vi fick utvidga vårt urval till att även inrymma den medicintekniska branschen. Givetvis hade det varit fördelaktigt om vår undersökning endast inbegripit en specifik bransch i det avseende att det hade varit lättare generalisera empirin och därmed höja den yttre validiteten. Dessa två branscher är dock så snarlika inte minst gällande de regler och standarder som styr verksamheterna och vi upplever därför inte detta som något som påverkar våra generaliseringsmöjligheter.

När det gäller att avgöra fallföretagens mognadsgrad så har vi valt att låta företagen själv placera sig på en skala från ett till tio. Vi är medvetna om att respondenterna i detta avseende kan försköna företaget och ge en felaktig bild av dess mognadsgrad vilket kan tänkas påverka reliabiliteten. Vi tycker oss dock se att utifrån den totala information som framkom under intervjuerna så svarade respondenterna på ett trovärdigt sätt som var i paritet med den helhetsbild de gav av företaget och dess sammankoppling mellan IT och affärsverksamheten. Vi är dock medvetna om att både svaret angående mognadsgraden och den uppfattning som förmedlades genom respondenterna har sin utgångspunkt i deras subjektiva bedömning.

6.2 Diskussion kring ramverk

6.2.1 Kommunikation

Roller och infrastruktur

Paulk et. al (1993) belyser att CMM tar upp att företag bör skapa en infrastruktur för kommunikationen inom organisationen så att exempelvis olika team kan samarbeta effektivt. Även Luftman (2004) understryker att det är viktigt att skapa ett informationsutbyte inom organisationen för att på så sätt skapa förutsättningar för en god kommunikation och därmed se till att idéer utbyts samt att man skapar en övergripande förståelse kring de strategier som finns. Detta kan enligt Luftman (2004) möjliggöras genom att skapa en rollfördelning bland de anställda för att på så sätt förbinda de olika avdelningarna med varandra. Ett annat sätt att uppnå detta är genom korsfunktionella team (Luftman, 2004).

I vår studie framkom det att ett av företagen, Novozymes, arbetade på ett sätt som skulle kunna liknas vid korsfunktionella team. Med detta avser vi de representanter som var en del av FAD-gruppen. Detta arbetssätt innebär att man involverar personer från alla avdelningar inom organisationen och därmed skapar en förbindelse mellan de olika avdelningarna. Förslag från alla avdelningar i organisationen kan därför sammanströmmas vid de möten som hålls i FAD-gruppen. FAD-representanterna är i Novozymes utsedda managers med ett intresse för IT och de har en uttalad roll med ett tydligt kopplat ansvar som inbegriper att ta emot nya projektförslag från respektive avdelning, föra upp dessa till FAD-mötena och där göra en prioriteringsordning över alla inkomna förslag. I Novozymes fanns det ytterligare en uttalad roll, IT-koordinatorn, vars ansvarsområde var att kommunicera ut FAD-gruppens prioriteringar till den högsta ledningen samt att kalla till och hålla i FAD-möten. Genom att utse roller och korsfunktionella team har man enligt Luftman (2004) skapat en god förutsättning för en effektiv kommunikation.

De andra tre fallföretagen i vår studie hade en IT-avdelning som var mer separerad från den övriga verksamheten. I dessa tre organisationer fanns det ingen tydlig formell kommunikation utan de verksamhetsansvariga tog kontakt med varandra när det behövdes. I dessa företag fanns ingen renodlad IT-roll som hade mandat att föra upp IT-frågor och förslag till den högsta ledningen på samma sätt som IT-koordinatorn i Novozymes hade mandat att kommunicera prioriteringsordningen för projekten och därmed säkerställa IT: s betydelse i företaget. Exempelvis påtalade Johan att VD: ns intresse var forskning och inte IT. För att kunna skapa en kommunikation kring IT-frågor så var det viktigt för Johan att hitta informella vägar och ”bjuda in sig själv” till viktiga möten. Även om detta enligt Johan var en av hans stora styrkor så lägger det följaktligen ett större ansvar på individerna i organisationen eftersom de själv ska avgöra när och hur kommunikationen om IT skall ske. Johan ansåg dock att kommunikationen kunde förbättras genom att det strategiska dokumentet som han och VD: n beslutade om skulle lyftas upp till ledningsgruppen. Detta visar på en kunskap om ett alternativt tillvägagångssätt som dock inte gick att applicera på grund av nuvarande förutsättningar, det vill säga Johans avsaknad av mandat i ledningen.

Det framgick att alla fallföretag, med undantag av Novozymes, saknade tydliga roller och en formell struktur för att upprätthålla kommunikationen. IT-ansvariga använde sig istället av egna knep för att försöka säkerställa den nödvändiga kommunikationen. Vår studie visar att Novozymes som använde sig av på förhand bestämda tillvägagångssätt, såsom roller med tydliga ansvar och korsfunktionella team, för att skapa en infrastruktur för kommunikation även var det företag som ansåg sig ha den högsta mognadsgraden gällande lieringen mellan IT och affärsverksamheten.

Kommunikation mellan verksamhetsansvariga och IT-ansvariga

Short term alignment model påvisar att det måste finnas en kommunikation mellan IT-ansvariga och verksamhetsansvariga för att kunna skapa en gemensam förståelse mellan dessa. Att denna förståelse fungerar är viktig för att nå en liering mellan IT- och affärsstrategin. (Horner Reich & Benbasat, 2000)

I fallföretaget Novozymes var det utsedda teknikintresserade managers från verksamhetens avdelningar (FAD-gruppen) och en IT-koordinator som samlades och planerade för vilka IT-investeringar som skulle genomföras. Det medförde att det blev en nära koppling mellan avdelningsansvariga och de IT-beslut som fattades. Det verkade även finnas en bra kommunikation mellan IT-direktören och högsta ledning i processen med att ta fram IT-strategin. Dessa tendenser kunde man exempelvis inte se på Nolato där verksamheten inte fick någon insyn i de rent IT-tekniska investeringarna eftersom detta inte ansågs beröra resterande verksamhetsansvariga.

I BioInvent var det VD: n som tog det avgörande beslutet om vilka projekt som skulle prioriteras. IT-chefen var som han själv kallade det ”VD: s högra hand”. Men eftersom IT-chefen inte satt med på ledningsmöten var det mycket upp till honom själv att etablera det kontaktnät som behövdes. Ansvaret låt därför till stor del på Johan att bygga upp de kommunikationsvägar som han behövde för att säkerställa att det kommunicerades och beslutades angående IT.

Gällande Atos Medical så fanns det en viss kommunikation mellan IT-ansvariga och affärsansvariga, vilken dock får anses vara begränsad eftersom detta framförallt handlade om så kallade ändringskontroller vilket i princip utgjorde ett godkännande från processägaren angående IT-relaterade ändringar som IT-chefen själv uppfört.

Beträffande Nolato och Atos Medical så kan man se indikationer på att IT är separerat från den övriga verksamheten vilket kan bero på att man inte hittar effektiva kommunikationsvägar mellan de olika avdelningarna inom organisationen. En annan anledning kan vara att man helt enkelt väljer att inte kommunicera de IT-frågor som inte nämnvärt anses beröra verksamheten. I båda avseendena så blir det en bristande kommunikation som kan bidra till en minskad förståelse för de IT-beslut som tas. Detta kan i sin tur vara ett svar på varför IT i dessa organisationer förblir separerad från den övriga verksamheten.

Ovanstående visar på att det finns olika lösningar för företag när det gäller att hantera kommunikationen. Några IT-chefer säger att de säkerställer kommunikationen genom att hitta sina egna vägar till de affärsansvariga. En hantering av den karaktär som finns på BioInvent sätter, som vi tidigare nämnt, ett stort ansvar på IT-chefen att på egen hand skapa en fungerande kommunikation. Om företag inte skapar förutsättningar för kommunikationen mellan IT-ansvariga och affärsansvariga så finns det en risk att dessa parter misslyckas med att skapa en effektiv kommunikation. Detta skulle kunna leda till att IT-chefen jobbar efter en strategi som drar åt ett annat håll än den övriga verksamheten. Vår studie visar att kommunikationen mellan IT- och affärsansvariga är tydligast och mest frekvent hos Novozymes vilket även är det företag som har högst upplevd mognadsgrad bland fallföretagen.

6.2.2 Partnerskap

När det gäller CMM så tar Paulk et al (1993) upp att ledningen måste ha en bra insyn i organisationen och att det ska råda en gemensam förståelse och uppfattning för aktiviteter, roller och ansvarsfördelning. Om IT separeras från den övriga organisationen så är det rimligt att anta att även ledningens insyn i IT-frågor minskar vilket i sin tur kan bidra till att det blir än svårare för de IT-ansvariga att motivera IT och göra det till en integrerad del av företaget.

Horner Reich & Benbasat (2000) belyser att kopplingen mellan affärsplanering och IT-planering är en viktig del för att dessa två ska kunna skapa en förståelse för varandras processer. Lederer & Burky (1989 i Horner Reich & Benbasat, 2000) visar att IT-chefer som deltar mer i affärsplaneringen anser sig ha en bättre förståelse för toppledningens mål.

Vår studie visar att IT-cheferna i både BioInvent och Atos Medical vill få en större koppling mellan IT och affärsverksamheten men att det inte verkar finnas samma fokus från den övriga organisationen. IT-chefen på Nolato upplevde att hans organisation endast betraktade IT som ett stödverktyg och såg i och med detta ingen anledning eller möjlighet till att IT och affärsverksamheten skulle kunna bli en integrerad del. Inom dessa tre företag fanns det ingen uttalad roll som säkerställde att IT diskuterades i den högsta ledningen. Johan menar exempelvis att BioInvent hade tjänat på att ha en roll som förde upp IT till ledningsgruppens agenda, antingen att han som IT-chef fick chans att delta i ledningsgruppen eller ännu hellre att VD: n på ett mycket tydligare sätt skulle vara representant för IT. Trots att Johan har kunskap om ett bättre tillvägagångssätt så råder det i nuläget ingen tydlig koppling mellan IT och den övergripande affärsplaneringen. Detta innebär även att ledningen inte får någon tydlig insyn gällande IT. Ingen av de tre IT-ansvariga i ovanstående nämnda företag satt med i ledningsgruppen och blev då inte inblandade kring beslut om den övergripande affärsplaneringen.

Gällande Novozymes så hade man till skillnad från de tre andra fallföretagen en IT-direktör sittandes i högsta ledningen och som även lägger grunden för IT-strategin vilket han gör med stor insyn i företagets övergripande affärsplanering. Detta tillvägagångssätt innebär att ledningsgruppen är representerad av tydliga roller från både affärsverksamheten och IT.

Novozymes tillvägagångssätt säkerställer att högsta ledningen genom IT-representanten (IT-direktören) får en tydlig insyn och delaktighet i IT. Detta tillvägagångssätt bidrar även med att IT i sin tur får en klar uppfattning om företagets övergripande affärsplanering. När det på detta vis råder en gemensam förståelse, i form av delad domänkunskap, för varandras processer så ökar möjligheterna för att integrera IT med den övergripande verksamheten. Vår studie visar följaktligen att ett tillvägagångssätt som är utformat på detta sätt kan skapa möjligheter för en större förståelse mellan affärsverksamhetens och IT: s processer.

6.2.3 Kompetens- och värdemätning

Företag ägnar ofta en hel del tid åt att mäta prestationsfaktorer. (Luftman, 2004) Även CMM fokuserar på att företag ska kunna mäta sina processers och produkters kvalitet. (Paulk et al, 1993)

Det finns inom affärsverksamhet och IT-sektorn en skillnad i hur man definierar värde och det är således viktigt att eftersträva ett slags verktyg för att kunna demonstrera hur IT kan bidra till förbättringar inom de affärsmässiga aspekterna. Ett stort problem för många IT-organisationer är att formulera och demonstrera sitt värde på ett sätt och med sådana termer så att affärsverksamheten förstår. En förutsättning för en effektiv kommunikation är att IT och affärsverksamheten pratar samma ”språk”. Detta innebär att det inte bara är IT som måste behärska affärsspråket utan även affärsverksamheten som måste behärska IT-språket. (Luftman, 2004)

Det framgår tydligt att gällande Nolato, BioInvent och Atos Medical så vill man kunna mäta en IT-investering i form av ekonomiska termer. Detta tyder på att man inom företagen eftersträvar mätbara resultat för att kunna ta beslut om en IT-investering vilket har ett samband med vad SAMM och CMM lyfter fram angående mätning (Luftman, 2004; Paulk et al, 1993). Respondenterna på dessa tre företag ansåg sig vara i behov av att motivera en IT-investering med sådana termer så att affärsverksamheten förstår hur företagen ska tjäna pengar på investeringen. De kände därmed att det var nödvändigt att behärska affärsverksamhetens språk eller som Johan uttryckte det: ”Tala med bönder på bönders vis och med de lärde på latin”. Även Kenneth framhöll att ”eftersom han (CFO: n, egen anmärkning) saknar detaljkompetens inom det här området så måste jag på något sätt tala om varför vi ska göra det, och kan jag då beskriva det i ekonomiska termer så är det mycket lättare för honom. För det är ju hans specialområde. Ekonomiska termer menar jag då”. Kenneth menar vidare att om han inte använder ekonomiska termer så ”liksom bara studsar det tillbaks”.

I både Atos Medicals och Nolatos fall så förekom det hjälpmedel för att motivera en investering. Dessa hjälpmedel bestod främst av en ROI-kalkyl. IT-cheferna i dessa företag fick således använda sig av ett ekonomiskt dokument för att motivera en IT-investering. Gabriel poängterade att denna typ av kalkyl inte alltid är användbar för att motivera IT då den grundar sig på ekonomiska termer. Han menar att användartillfredsställelse är ett tydligt exempel på vad som är svårt att mäta i ekonomiska termer.

Respondenterna på Nolato, BioInvent och Atos Medical upplevde att det var svårt att motivera en IT-investering med alltför mjuka termer. Detta gav oss intrycket av att de hade velat se en högre acceptans hos ledningen gällande IT-investeringars mjuka termer. När det gäller det fjärde fallföretaget, Novozymes, så verkade man inte ha samma problem med att motivera en investering som är mer knutna till mjuka termer.

Ett tillvägagångssätt som innebär att en IT-direktör sitter i ledningen och representerar IT, vilket var fallet med Novozymes, kan vara en möjlig anledning till att acceptansen för en IT-investering med mjuka termer ökar. Denna IT-direktör kan tänkas sprida kunskap och en förståelse för IT och på så sätt skapa möjligheter för en högre acceptans. Vi tycker oss således kunna se tendenser hos Novozymes till att man eftersträvar att affärsverksamheten ska kunna behärska IT-språket. Detta tänkbara tillvägagångssätt återknyter på ett tydligt sätt till vårt tidigare resonemang angående partnerskap. Vår undersökning visar att det företag som även kunde motivera en IT-investering med mjuka termer var det företag som ansåg sig ha den högsta mognadsgraden gällande lieringen mellan IT och affärsverksamheten.

I de fall det finns svårigheter att motivera IT-investeringar med mjuka termer kan det resultera i att företaget endast satsar på de investeringar som ger en snabb avkastning i form av pengar. Detta kan medföra att företaget på kort sikt gör en vinst men missar det som på lång sikt hade skapat bäst förutsättningar för organisationen. Detta är något som exempelvis Johan pratar om när han nämner att man ofta får hoppa över IT-investeringar till förmån för de projekt som ligger till grund för företagets kärnprocesser och som synbart genererar mest pengar till företaget.

6.2.4 Omfång och arkitektur

Ravald & Grönroos (1996) nämner att det är viktigt att fokusera på kundens behov. Istället för att förbättra produkten i form av fler funktioner utan att tänka på vilka så ska man satsa på de funktioner som efterfrågas och skapar ett värde för kunden (Ravald & Grönroos, 1996). Även CMM fokuserar på att projektteamet och kunden skall skapa en gemensam förståelse för kundens krav (Paulk et al, 1993).

Avison & Fitzgerald (2006) framhåller att det är viktigt att involvera hela organisationen i utvecklingsarbetet. Även om det är svårt att involvera alla i organisationen så visar detta att man trots allt bör eftersträva att få in verksamheten. I våra fallföretag betraktar vi verksamheten som kunden till IT-investeringarna. Det blir därmed viktigt att fokusera på verksamhetens behov och krav vid införandet av ny teknologi.

Som vi tidigare beskrivit kopplade Novozymes in verksamheten genom roller, vilka bestod av IT-intresserade managers. På så sätt finns det en roll med ett ansvar att hjälpa avdelningen att arbeta fram förslag och driva IT-frågor. Novozymes FAD-representanter tar emot projektförslag från respektive avdelning. Verksamheten blir därmed inkopplad på ett tidigt stadium och är med och påverkar vilka behov och krav som lyfts fram.

I de övriga fallföretagen var, som tidigare beskrivits, IT-avdelningen mer separerad från den övriga verksamheten. Detta gäller även Atos Medical men det framgår också att det i detta företag faktiskt är användarna som ska ställa kraven på en specifik applikation. Gabriel tar upp att verksamheten dock inte är utbildade när det gäller att ställa krav på ny IT.

Gällande BioInvent och Nolato så visar vår studie att det fanns en kunskap om att kraven borde komma från verksamheten. Johan nämner att ”idealläget är ju att linjen det vill säga verksamheten kommer med ett behov” och att Johan i dessa fall fungerar som ett bollplank. Det är dock i de flesta fall IT-avdelningen som initierar behoven. En trolig anledning till detta verkar vara att det i verksamheten finns ett visst antal timmar att jobba med, vilket skapar en begränsning för hur mycket man kan använda personalen till att komma med krav till nya IT-investeringar. Kenneth tar på liknande vis upp att det bästa alternativet gällande IT-investeringar är när behovet kommer från verksamheten. I dessa fall samlas en grupp från verksamheten tillsammans med en representant från IT för att utifrån verksamhetens behov och IT: s möjligheter ställa lämpliga krav. Det framgår dock att det för det mesta är IT-avdelningen som initierar behoven. Anledningen till detta är dock oklar. På Nolato kopplas dessutom aldrig verksamheten in i beslutsprocessen då det gäller ”rena IT-beslut”. Om det inte är användarna som lyfter fram behoven så ökar enligt vår mening risken att de i slutändan inte kommer att vara nöjda med resultatet av investeringen..

Ravald & Grönroos (1996) skriver att det är en startpunkt att ta reda på vilket värde kunden faktiskt söker, vilket kan möjliggöra att korrekta värdeökande fördelar levereras. I vår studie framgår att det är viktigt att de som kommer med förslag och beslutar om IT-investeringar känner till vad verksamheten verkligen söker.

I Novozymes blir verksamheten inkopplad eftersom det är IT-intresserade managers från respektive avdelning, med rollen som FAD-representant, som tillsammans med övrig personal i avdelningen arbetar fram projektförslag. Av denna anledning framgår det att de inom avdelningen har kompetens att lyfta fram behov och ställa relevanta krav. Dessutom förekommer besök på SAP-konferenser och Microsoft business centre där folk från avdelningarna deltar med förhoppning om att generera nya idéer. Det är enligt Torben viktigt för företaget att få med sig avdelningarna. Detta tillsammans med att Novozymes managers har kunskap om både verksamheten och IT gör att det skapas förutsättningar för att IT ska kunna kopplas till verksamhetens behov på ett bra sätt.

I de övriga tre fallföretagen behöver de IT-ansvariga inhämta information från verksamheten för att kunna avgöra vad de behöver satsa på för IT-investeringar. Där finns ingen uttalad roll från verksamheten som tar emot och för fram förslag till IT-investeringar och det vilar därför ett större ansvar på IT-cheferna att samla in behov och krav från verksamheten. Johan anser att ”man måste vara lyhörd och man måste försöka bilda sin egen uppfattning” och framhåller att han på respektive avdelning ”får lyssna med stora öron vad som pågår på deras avdelning, vad diskuterar de om och vad tycker de om både befintliga lösningar, vad saknar vi, vad kommer hända om ett år, om två år”. I Atos Medicals fall så försöker Gabriel träffa och diskutera med olika avdelningar och deras dotterbolagschefer för att på så sätt bilda sig en uppfattning om verksamheten i stort. Ovanstående tyder på en medvetenhet hos dessa IT-chefer om att de behöver få in och tillgodose verksamhetens behov. Eftersom företagen oftast inte applicerar något specifikt tillvägagångssätt för detta ändamål vilar således ett tungt ansvar på de ovanstående IT-ansvarigas axlar.

Alla fallföretagen eftersträvar och har kunskap om att om verksamheten kommer med behoven så når man mest relevanta krav. Det är däremot bara ett företag som genom en uttalad roll inom avdelningen samt utbildning säkerställer att verksamheten har möjligheten att komma med dessa behov. Detta företag är även det företag som upplever sig ha bäst sammankoppling mellan affärsstrategin och IT-strategin.

6.2.5 Styrning

Det är viktigt att tydligt definiera vem som fattar beslut i beslutsprocessen. Ledningens roll är oerhört betydelsefull för sammankopplingen av IT och affärsverksamheten och det är således väldigt viktigt att representanter från båda dessa sidor för konkreta diskussioner kring hur man ska behandla de IT-resurser som finns. (Luftman, 2004)

Det finns en tydlighet i alla fallföretag angående vem som ska rapportera till vem samt vem som tar de slutgiltiga besluten. Det är även gemensamt för alla företag i vår undersökning att ju större beslut som fattas desto högre upp i beslutsstrukturen sker detta. Vår studie pekar dock på en skillnad mellan Novozymes och de tre andra företagen i det avseende att man gällande det förstnämnda företaget har en uttalad IT-roll för att representera IT i den högsta ledningen. Detta tyder på att IT har en mer framträdande roll i detta företag i förhållande till övriga tre. Det företag där IT har en plats i den högsta instansen av beslutsfattande är även det företag som har högst upplevd mognadsgrad gällande lieringen av affärsverksamheten och IT.

I de tre fallföretag som var mindre framgångsrika så kunde vi se tendenser till att kunskapen hos IT-ansvariga inte alltid spelade en roll för hur framgångsrika man är i sin liering. Detta grundar vi på det faktum att tre av de fyra respondenterna angav att det på deras företag inte fanns någon i högsta ledningen som hade en uttalad IT-funktion. I dessa fall så kan det vara så att IT-chefen, trots kunskapen om ett alternativt tillvägagångssätt, inte får möjligheten att föra upp dessa tankar och idéer om ett tillvägagångssätt. Även om han skulle känna till ett tillvägagångssätt som kan höja lieringsgraden så får han kanske inte möjlighet att föra upp detta förslag till den högsta ledningen och förslaget får därmed inte genomslagskraft i hela organisationen.

6.3 Diskussion kring övrig litteratur

6.3.1 Intresse

Avison & Fitzgerald (2006) lyfter fram att högsta ledningen och managers tidigare har avskärmat sig från IT. För att nå framgångsrika IT-investeringar så krävs det enligt Avison & Fitzgerald (2006) att managers och ledningen visar ett större deltagande i processen. Ward & Peppard (2002) i sin tur skriver att misslyckade strategier när det gäller IT kan bero på ledningens bristande intresse. Horner Reich & Benbasat (2000) beskriver att de personliga relationerna mellan IT-chefer och affärschefer spelar en väldigt viktig roll för möjligheten till en liering.

Vår undersökning pekar på att intresset i enlighet med ovanstående spelar en stor roll för hur IT-beslut fattas. Johan säger exempelvis att ”en sak som man absolut inte får glömma [...] är att det är oerhört relaterat till individ [...] [E]n VD eller beslutsfattare styr väldigt mycket vad som händer på ett bolag”. Vidare tillägger Johan att ”väldigt många beslut är känslobaserade”. På BioInvent är VD: n forskare och fokuserar enligt Johan inte så mycket på IT, vilket gör det ännu svårare för Johan att motivera IT-investeringar. Johan sitter själv inte med i ledningsgruppen men försöker få VD: n mer intresserad av IT för att frågor som rör detta ska drivas. Precis som i fallet med BioInvent där VD: ns intresse är avgörande för huruvida IT-frågor ska komma upp på den högsta ledningens agenda eller inte så kunde vi se liknande tendenser hos Atos Medical. Genom intervjun med Gabriel så framkom det att han till stor del

på egen hand fick sköta arbetet med att föra in IT i organisationen, vilket skedde utan något större intresse från den övriga verksamheten. Gabriel menar att det finns strategiska mål för hela företaget men att han själv får sammankoppla dessa mål med det som har med IT att göra. Detta skulle kunna leda till att Gabriel jobbar efter en strategi som drar åt ett annat håll än den övriga verksamheten. Samma sak kan tänkas gälla även för Nolato eftersom man enligt Kenneth inte kopplar IT-verksamheten till affärsstrategiska frågor.

Med tanke på att IT-cheferna i BioInvent, Atos Medical och Nolato inte har mandat att fatta det avgörande beslutet vid omfattande IT-investeringar så ser vi tendenser till att den personliga kontakten med ledningen, och förmågan att intressera ledningen för IT, är en viktig faktor för att skapa förutsättningar för IT-investeringar. Torben framhåller angående managers att det är viktigt att det är en person ”som har intressen både för det område han jobbar i, men också för IT”. Torbens citat pekar på att det är viktigt att roller och ansvar inom hans företag väljs utifrån personligt intresse. Det företag som ansåg sig ha högst mognadsgrad är det enda företaget i vår undersökning som har roller fördelade efter intresse för IT.

6.3.2 Kunskapsspridning

Gold et. al (2001) betonar att en organisations strukturella uppbyggnad spelar en väldigt viktig roll när det gäller Knowledge Management samt att det krävs samverkan och gemensamt arbete mellan interna organisatoriska gränser för att sprida kunskap. Inget av våra fallföretag arbetar med en uttalad kunskapsspridning. Novozymes är dock det företag vars tillvägagångssätt bär störst likheter med kunskapsspridning och Gold et. als (2001) beskrivning av effektiv Knowledge Management. Ett exempel på detta är de korsfunktionella team som består av representanter från olika avdelningar. Genom att arbeta på detta vis så ser företaget till att kunskap sprids genom hela organisationen och de olika avdelningarna får en tydlig uppfattning om IT: s viktiga roll i organisationen. Med tanke på att Novozymes var det företag som ansåg sig vara mest framgångsrikt i sin sammankoppling mellan IT och affärsverksamhet så pekar detta på att kunskapsspridning, antingen genom KM eller på något annat sätt, är en viktig del för att nå en hög grad av liering. Även Gabriel och Johan har insikten om att kunskapsspridning är en viktig del för lieringen vilket deras kontinuerliga besök på andra avdelningar kan sägas vittna om. Vår undersökning pekar dock på att dessa IT-chefers företag inte är lika framgångsrika när det gäller att skapa en gemensam förståelse i organisationen. Ett tecken på detta kan vara den upplevda svårighet som Johan och Gabriel uttryckte gällande att motivera mjuka termer, vilket ledningen hade svårt att relatera till och som kan bero på bristande kunskap.

6.4 Slutsatser

Vår studie har visat att roller kopplade till ett tydligt ansvar samt korsfunktionella team är viktiga delar för att skapa kommunikation mellan IT och den övriga verksamheten vilket skapar förutsättningar för en gemensam förståelse. Detta kan leda till att IT får en högre acceptans inom organisationen vilket därmed kan bidra till större möjligheter för IT att integreras mer med den övergripande affärsverksamheten.

Det framgick i vår undersökning att IT-ansvariga i viss mån hade kunskap om andra tillvägagångssätt som de hade föredragit framför det aktuella. I tre av fyra fallföretag så saknade dock IT-ansvariga mandat i högsta ledningen vilket minskar deras möjligheter att

påverka beslut. Vi ser även tydliga tendenser till att de IT-ansvarigas kunskap om tillvägagångssätt inte alltid påverkar vilket tillvägagångssätt som organisationen väljer. Detta har ett samband med deras möjlighet att påverka beslut. Således kan vi rimligen hävda att IT-ansvarigas kunskap om tillvägagångssätt inte alltid påverkar hur framgångsrika organisationer är gällande lieringen mellan IT och affärsstrategin.

Vidare såg vi tendenser till att beslutsfattares intresse spelar roll gällande vilket inflytande IT har i företaget. Detta pekar på att det är viktigt att skapa ett intresse för IT i beslutsprocessen. Ett sådant intresse kan i förlängningen skapa förutsättningar för att lieringen mellan IT- och affärsstrategin ska bli mer framgångsrik.

6.5 Förslag på vidare forskning

För att kunna generalisera våra slutsatser ytterligare så hade det varit intressant med vidare forskning inom ämnet i form av undersökningar av ett större antal företag. Det hade även varit intressant att belysa ämnet utifrån affärsansvarigas perspektiv.

7. Bilagor

B1, Presentationsbrev

Hej!

Vi är tre studenter som läser det systemvetenskapliga kandidatprogrammet vid Lunds Universitet. Vi arbetar just nu med vår kandidatuppsats som avser behandla processen för att komma fram till ett beslut om en IT-investering. Fokus på denna uppsats ligger på beslutshantering, dokumentation och kommunikation för denna beslutsprocess. Vi har valt att intressera oss för läkemedelsbranschen eftersom vi anser att det är en intressant bransch som är relativt outforskad för oss informatikstudenter. Av denna anledning är vi intresserade av att genomföra en empirisk studie i form av intervjuer. Vår förhoppning är att denna empiri kommer att resultera i värdefull information för vårt arbete och att detta kommer att generera ett mervärde för såväl Er som för oss. Vi undrar nu om Ni, eller någon inom Ert företag som har god insikt om IT-strategiska frågor, skulle vilja ställa upp på en intervju med oss? I så fall skulle vi gärna se att intervjun går bra att genomföra så snart som möjligt. För detta hade vi varit väldigt tacksamma. Vi uppskattar att intervjun kommer att vara mellan 45-60 minuter lång.

Om ni har några frågor går det bra att kontakta oss antingen via telefon eller E-post.

Med vänliga hälsningar

Stefan Arnslätt
Martin Jurlander
Hampus Karlsson

B2, Intervjuguide

1. Beskriv kortfattat vad Du jobbar med och hur länge Du jobbat med detta?

2. Vilka är dina ansvarsområden?

3. Beskriv på ett fritt och ledigt sätt hur Ni kommer fram till ett beslut om en IT-investering (vilka processteg/instanser/moment)?

4. Vad använder Ni er av för stöd (hjälpmedel/instrument) för dessa ovan nämnda processteg (för att komma fram till ett beslut)?

5. Vad tycker Du om dessa stöd (för att komma fram till ett beslut)?

6. Vem involveras i beslutsprocessen?

7. Vilka roller har de som involveras i denna process?

8. Finns det några specifika ansvarsområden kopplade till dessa roller?

9. Vilka är det som fattar beslut i beslutsprocessen?

10. Finns det en formell beslutsstruktur? Hur hanteras i så fall denna?

11. Vilken dokumentation används i beslutsprocessen?

12. Vilka tar del av denna dokumentation?

13. Hur använder ni Er av denna dokumentation?

14. Hur sker kommunikationen i beslutsprocessen?

15. Hanteras denna kommunikation med stöd av verktyg?

16. Vem rapporterar till vem i denna beslutsprocess?

17. Hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

18. Vad diskuteras mellan IT-ansvarig/a och affärsansvarig/a?

19. Hur kopplas beslutsprocessen av en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?

20. Hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i beslutsprocessen?

21. Vem fattar beslut om det uppstår en konflikt?

22. Vilken mognadsgrad anser Du att företaget har när det gäller sammankoppling mellan IT-strategin och affärsstrategin? (På en skala mellan 1-10)

23. Avslutar med att fråga informanten om vilket omdöme han eller hon har angående några modeller från den litteratur som ligger till grund för vår uppsats. (CMM & SAMM)

B3, Intervju 1

Gabriel Held 2009-05-05

Hampus: Så börjar vi intervjun med Gabriel Held här som har gått med på att vi spelar in samtalet.
Gabriel: Stämmer ja.
Hampus: Ja… Eh. Vill du Gabriel kortfattat beskriva vad du jobbar med och hur länge du jobbat med detta?
Gabriel: Jag arbetar här på Atos Medical som IT-chef, varit på denna tjänsten i två år nu. Har tidigare nästan tio års erfarenhet från läkemedel och medecinteknisk… kvalitet, kan man säga.
Hampus: mmm.. okej.. och får jag fråga vad du har för utbildning för det här?
Gabriel: ehh.. Jag har ingen universitets.. avlslutad universitetsutbildning
Hampus: Men du är specialist inom branschen så att säga?
Gabriel: Ja
Hampus: Ja, okej… Vad har du för ansvarsområden i ditt nuvarande jobb? vilka är dina ansvarsområden?
Gabriel: Ja, det är naturligtvis, det är ju alla IT relaterade frågor inom företaget, både i Sverige och på våra dotterbolag.
Hampus: mm ok… och dessa dotterbolag, var finns dem någonstans?
Gabriel: ehm… USA, Tyskland, Belgien, Holland, Schweiz… startat upp i Hong Kong där är i och för sig bara en person än så länge… ehm Portugal…ja kan jag ha missat nått
Hampus: men man kan säga att allt styrs härifrån?
Gabriel: Ja, allting är centraliserat hit, så vi har ingen IT-personal ute på kontoren
Hampus: Nä, utan det återfinns här i såfall då
Gabriel: Ja
Hampus: Ja, så har vi en lite större fråga här, om du vill beskriva fritt lätt och ledigt på vilket sätt ni kommer fram till ett beslut inför en IT-investering… alltså vilka processteg det kan tänkas vara eller instanser eller moment…
Gabriel: mmm
Hampus: inte så i detalj kanske utan mer…
Gabriel: Det börjar naturligtvis med den vanliga, en normal budgetprocess som alla företag har ju…

Hampus: mmm
Gabriel: Där jag planerar då för den vanliga driften och min personal. Föreslår investeringen hos dotterbolagen… De har ju trots allt viss utrustning som de får bekosta själv så som klienter till exempel. Just när det är sånhär… vad heter det… asså när det klassas som en asset, alltså tillgång
Hampus: mmm
Gabriel: Ekonomiskt så måste det ligga i respektive land för att bli rätt med revisorerna och så
Hampus: okej
Gabriel: annars så har jag då en policy som säger till exempel med klienter att de ska bytas ut vart… ja, fjärde år ungefär
Hampus: Vad är det ni byter ut då?
Gabriel: Ja, till exempel en laptop skall bytas ut då till en ny
Hampus: okej, ja… är det samma typ av process när det gäller större IT-investeringar till exempel om ni inför nått datorstött system eller liknande?
Gabriel: det är ju lite beroende på vad det är för typ av investering, det är ju helt klart… hur omfattande det är… om det påverkar affärsprocesserna eller inte
Hampus: Ja… har du varit med i nått sådant beslut?
Gabriel: Absolut, bland annat så har vi ett nytt affärssystem sedan två år tillbaka…
Hampus: och det heter?
Gabriel: SAP
Hampus: SAP ja, det är ju jätte stort… ehm… ja, är där
Gabriel: Sen är det vanliga, man säger på server eller allt som finns i serverrummet… där föreslår jag ju hur budgeten ska se ut, vad som behöver bytas ut… naturligtvis
Hampus: okej… men om vi tänker på den här investeringen till SAP då, vilka steg genomfördes i den processen?...
Martin: Innan beslut lixom
Hampus: Ja, fram till det att man tar det här beslutet om att man verkligen ska satsa på SAP
Gabriel: Det föregicks först av ett stort… nu är det ju ganska specifikt ju, ett ERP system är ju väldigt stort för ett företaget
Hampus: ja
Gabriel: Det föregicks först av en stor processkartläggning för hela företaget…
Hampus: okej…
Gabriel: Och efter det så skrevs en kravspec…
Hampus: ja…
Gabriel: och när den var klart så långt vi kunde själv utan att blanda in något system så skickade vi ut den i stort sett till ett antal systemleverantörer.
Hampus: mmm… en offert alltså?
Gabriel: Ja, och naturligtvis de fick komma hit då och demonstrera hur de kunde möta våra krav i kravspecen…
Hampus: ja okej… och sen utefter det så beslutade ni?
Gabriel: Ja, det blev ju ett par omgångar naturligtvis, det blir ju alltide ett par kandidater i slutet som det står emellan.
Hampus: Ja
Gabriel: det blev väl ett antal workshops också i slutet innan vi hade valt
Hampus: Ja, vad gör man på sånna workshops då?
Gabriel: det är lite mer detaljer i systemet ju
Hampus: Ja okej, så de visar upp lixom hur de hade bemött era behov med deras system?
Gabriel: Ja, ja
Hampus: okej
Gabriel: våra krav behöver ju inte vara rätt vad gäller ett affärssystem vi kanske arbetar på fel sätt så därför låter man… då konsulterna visa hur vi skulle lösa det på bästa sätt.
Hampus: mmm man kompromissar där på nått sätt?
Gabriel: Ja
Hampus: Ja, okej… om vi nu går över till nästa fråga här då. Vad använder ni för stöd, typ av hjälpmedel eller instrument för dessa olika processtegen som du har beskrivit här, till exempel processkartläggningen?
Gabriel: Jaa… vi har inte så mycket stöd här egentligen… utan…
Hampus: utan det?
Gabriel: det handlar om att rita upp hur processerna ser ut
Hampus: okej
Gabriel: kartor
Hampus: ja, manuellt då?
Gabriel: Ja, rita upp… ja, beslutsvägar och egentligen processer, flöden

Hampus: mmm… och när ni sedan är klara med det då dokumenterar ni det på nått sätt då?
Gabriel: Ja… i detta fallet valde vi att rita det i Visio
Hampus: ja, så det är ett hjälpmedel ni hade där i alla fall kan man säga?
Gabriel: Ja, så indirekt blev det ju också en del av kravspecen som vi lämnade ut
Hampus: ja, okej… så att Visio använde ni både för dokumenteringen av processkartläggningen och sen en del av kartläggningen
Gabriel: ja
Hampus: mmm… är det något annat som ni använde för att färdigställa eller upprätthålla kravspecen?
Gabriel: Ja, asså vi har ju många lagar och standards som vi ska följa så dem är ju referenser så att man matchar de mot att vi verkligen uppfyller kraven eftersom vi är i denna branschen
Hampus: mmm
Gabriel: det är ett viktigt steg
Hampus: Inga andra tekniska hjälpmedel som Visio du nämnde i det andra fallet här?
Gabriel: ehm… nej egentligen inte i det steget men när vi fortsatte naturligtvis med riskanalys och sen till krav.
Hampus: ja…
Gabriel: och gjorde olika typer av bedömningar på enskilda, mer på enskilda krav
Hampus: ja okej, så ni gjorde en riskanalys då
Gabriel: ja
Hampus: utifrån kravspecen
Gabriel: kravspecen ja
Hampus: där var också manuellt
Gabriel: ja
Hampus: ja okej… och sen skickade ni ut förfrågan till olika leverantörer
Gabriel: ja precis
Hampus: och det var baserat på den här kravspecen då
Gabriel: ja
Hampus: och tillsammans med riskanalysen
Gabriel: ja
Hampus: och det var inga konstigheter heller där utan det var också manuellt?
Gabriel: ja
Hampus: utifrån det ni har med Visio då som ni började med
Gabriel: Ja, Visio och Excell
Hampus: ja okej, och det sista steget då innan beslutet var den här workshopsen som du pratade om tidigare
Gabriel: mmm
Hampus: och det stod ju mer leveratörerna för, det tekniska
Gabriel: ja ja pracis… sen är det naturligtvis en del kontrakt där i samma veva med leverantörerna… där är sekretess naturligtvis och ekonomiska förhandlingar
Hampus: mmm hur hanterar ni du sa innan det här om budgetar? Vad har ni för, har ni nått speciellt hjälpmedel när ni upprätthåller budgeten?
Gabriel: ja asså vi har lagt in budgeten i vårt affärssystem nu ju…
Hampus: ja
Gabriel: men vi har inget annat verktyg.
Hampus: nej okej, så det var också manuellt förfogande när ni tog det här beslutet om SAP?
Gabriel: ja
Hampus: ja… de få stöden du har beskrivit här du sa Visio och Excell, vad tycker du om dem?
Gabriel: nä jag tycker det är bra verktyg… det finns ju väldigt flashiga och bra verktyg för att sätta krav och såna här grejer som… ja doors och allt, det finns ju hur många som helst olika typer av mjukvaror lixom, men de är ganska dyra och man behöver vara ganska duktig för att klara av dem.
Hampus: mmm okej
Gabriel: och det är trots allt användarna ute i organisationen som ska skriva kraven
Hampus: mmm
Gabriel: det är lite svårt att låta dem först lära sig en hel applikation bara för att kunna skriva kraven
Hampus: ja, så det är
Gabriel: vi bedömde att det inte lönade sig att köra något sånt.
Hampus: nene, så det är lite av anledningen till att ni har så få extra hjälpmedel, att det är användarna själv som ska ställa kraven.
Gabriel: ja
Hampus: ja… vem involveras i den här beslutsprocessen?
Gabriel: just när det gäller affärssystem så var ju mer eller mindre alla involverade
Hampus: det var dem ja

Gabriel: ja eftersom strategin var ju att… ta bort väldigt många olika typer databaser som fanns i hela företaget… ekonomiska bitar och rapportering i produktion och så, så att hela organisationen var ju involverad.
Hampus: mmm okej, fanns det några specifika rollar inom den här processen då?
Gabriel: jaa, det fanns det ju… nu var det ett tag sen så här stor upphandling
Hampus: ja
Gabriel: men det fanns ju då rent IT-tekniskt till exempel… ekonomi… ja från alla delar i organisationen, då även validering och regulatoriska aspekter
Hampus: ja… fanns det någon projektledare eller?
Gabriel: ja
Hampus: det gjorde det också ja… var det…
Gabriel: intern
Hampus: intern ja, okej… och sen som du sa från alla olika delar av företaget
Gabriel: ja
Hampus: bland annat då den tekniska biten
Gabriel: ja
Hampus: som du kanske stod för då?
Gabriel: ehm.. nej, jag var faktiskt på kvalitetssidan då.
Hampus: ja okej… förutom de här rollerna eller representanterna från varje avdelning så var det någon som kvalitetssäkrade… och du hade den tekniska biten… och det var en projektledare?
Gabriel: vi delade väl upp det egentligen med processägare… eftersom vi hade ritat upp våra processer så sa vi att den här personen äger inköpsprocessen så han ansvarar för den biten
Hampus: mmm
Gabriel: så var det på respektive process då
Hampus: jaja okej… fanns det några specifika ansvarsområden som var kopplade till dessa roller då?
Gabriel: ja, man ansvarade ju för sin process naturligtvis sen fanns det då vissa som var genomgående som till exempel validering och vissa ekonomiska funktioner
Hampus: mmm
Gabriel: så ansvarsområdet var kopplat till det processägandet som man hade så att säga
Hampus: ja, vilka är det som fattar besluit i beslutsprocessen?
Gabriel: det var en bra fråga… om vi tar det egentligen från början i en normal IT-investering så börjar det ju med
budgetförslag
Hampus: ja
Gabriel: som sen godkänns av platschefen här
Hampus: mmm
Gabriel: och sen så, vi ägs ju av ett investmentbolag, Nordic Capital.
Hampus: mmm
Gabriel: och det är ju styrelsen egentligen som beslutar om totalinvesteringskostnaden av den är acceptabel…
Hampus: ja
Gabriel: och så får man ju en backning på den så får man se över det igen
Hampus: okej ja, såg det ut på liknande vis vid den här SAP investeringen också?
Gabriel: ja
Hampus: de gjorde det… så beslutet kom från ledningen i det här investmentbolaget helt enkelt?
Gabriel: ja, bra fråga… i slutändan blir det ju så ju naturligtvis
Hampus: mmm ja okej
Gabriel: det är förslaget från ledningen här på Atos Medical som lämnar det vidare
Hampus: okej då, och ni sa att ni var allihopa delaktiga i den här beslutsprocessen från början som kommer fram till förslaget så att säga
Gabriel: ja, det är vår VD egentligen som presenterar det för styrelsen
Hampus: Finns det en formell beslutsstruktur och hur hanteras denna i så fall?
Gabriel: mmm visst… det är ju uppdelat i… attesträtt heter det respektive avdelningschef kan man säga
Hampus: mmm… det börjar där, själva beslutsfattandet
Gabriel: jaja
Hampus: och så går det uppåt i ledet?
Gabriel: ja ja… större och större
Stefan: Hur många avdelningschefer är här ungefär?
Gabriel: ett tiotal… men IT är ju lite speciellt för det överspänner lixom hela företaget
Hampus: ja… om vi har de här avdelningscheferna, de kan ta vissa beslut, kan man säga det så?
Gabriel: ja
Hampus: och så ju större besluten blir desto högre upp i

Gabriel: jaa
Hampus: vem kommer därefter då? Om det är ett för stort beslut så att säga, vem tar nästa steg… för att fatta ett beslut då?
Gabriel: det kan vara… platschefen här till exempel (operationschefen), och sen har vi ekonomichefen och VD'n naturligtvis…
Hampus: okej ja… vilken dokumentation använder ni i den här beslutsprocessen?
Gabriel: hmm… vi har en ROI-kalkyl… return of investment, där man försöker räkna av vad man har för vinst på tre år.
Hampus: ja, hur investeringen kommer att återbetala sig så att säga?
Gabriel: ja
Hampus: är det något ni använder i, det kan man väl säga är ett hjälpmedel i beslutsprocessen?
Gabriel: mmm ja… men det har inte funnits så himla länge heller egentligen, det är en Excell snurra som är framtagen, men det är inte så avancerat heller
Hampus: vad tycker du om just det stödet?
Gabriel: ja, både och…
Hampus: både för och nackdelar med det?
Gabriel: men som ni säkert förstår så IT är ju lite speciellt, jag menar… det är svårt att förklara vissa saker, att du tjänar på att köpa nytt
Hampus: men hjälper det en i det fallet, att så att säga motivera en IT-investering?
Gabriel: inte alltid
Hampus: inte alltid
Gabriel: nej, sen är frågan om det är rätt eller fel?
Hampus: mmm okej
Gabriel: det är svårt ibland att mäta användartillfredställelse…
Hampus: precis
Gabriel: vi hade uppe på tal också, till exempel, slutar folk på företaget om de tycker att de har en för gammal dator? tycker de det är tråkigt att jobba?
Hampus: de lite mjukare termerna?
Gabriel: ja precis
Hampus: ja… men det är den typen av dokumentation ni använder, era hjälpmedel också där, och ni var inne lite på hur ni dokumenterade där det var genom Visio sa du i början där
Gabriel: ja det var ju från början där med processerna
Hampus: ja… och hur dokumenterar ni för övrigt en IT-investering för den här processen?
Gabriel: årsbudgeten blir ju förhoppningsvis godkänd
Hampus: mmm
Gabriel: men sen när vi väl genomför investeringen så har vi också en testtrappa så att investeringen godkänns en gång till.
Hampus: okej
Gabriel: och då har man ju ofta ett par olika offerter som man tittar på
Hampus: mmm… och sen ligger en dokumentation till grund för den?
Gabriel: ja
Hampus: och hur dokumenterar ni den?
Gabriel: ja, ett exempel är ju det här kalkylbladet som jag berättade om precis, ROI bladet, det kan också vara en text rakt upp och ner som jag skrivit…
Hampus: mmm okej
Gabriel: vi behöver byta den här servern för den håller på att gå sönder…
Hampus: ja
Gabriel: ibland så kan man komma till det att det inte finns något alternativ utan
Hampus: ja precis
Gabriel: eller nu står någonting stilla… vi måste köpa, då kan det ju bli en del akuta inköp naturligtvis
Hampus: ja okejdå… och vem tar del av denhär dokumentationen då?
Gabriel: Det beror på om det påverkar processerna ju naturligtvis, för i så fall är det processägarna som får godkänna det…
Hampus: ja
Gabriel: och sen ansvarar de för att personal i den processen är informerade
Hampus: ja, så det här med att ni har processägarna var inte bara inför den här investeringen till SAP utan det är nått genomgående?
Gabriel: det är nått genomgående ja
Hampus: ja okej… då det kan man säga att det är någon form av tydlig roll ni har?
Gabriel: ja, vi har ju även systemägare då för respektive applikation

Hampus: okej
Gabriel: de kan ju ofta vara samma person naturligtvis…
Hampus: beroende på omständigheterna då?
Gabriel: ja
Hampus: och om det inte är såhär stora beslut, vem tar då del av dokumentationen? om det inte rör processerna så att säga…
Gabriel: ja då är det bara testtrappan om man säger, beroende på hur stor investeringen är
Hampus: ja okej… hur använder ni er av denna dokumentationen senare, för att motivera ett beslut kan man säga?
Gabriel: ja, när inköpet är utfört så arkiveras den ju bara tillsammans med inköpsorder och
Hampus: men just innan själva beslutet är taget, den dokumentationen, ligger den till grund för beslutet? Och på vilket sätt gör den det?
Gabriel: ja, den skickas ju med inköpsordern kan man säga eller det kan ju vara en change request, alltså en förfrågan att ändra någonting
Hampus: så då är det de på inköp som tar beslutet i så fall eller?
Gabriel: nej, inte inköp utan… inköp är inte direkt involverad
Hampus: nej jag bara tänkte helt hypotetiskt att ni bestämmer er för en produkt som ni vill köpa, eller ni funderar på att köpa en produkt, så har ni en viss dokumentation om den, så tänkte jag att, använder ni den dokumentationen för att motivera ett inköp?
Gabriel: ja, givetvis
Hampus: och hur används den då eller mot vem kan man säga?
Gabriel: ja, asså det är ju till exempel som min personal då på IT-avdelningen de säger kanske till mig att nu behöver vi köpa den här grejen, och de plockar de ju fram det här materialet eller underlaget och ger till mig, och är jag nöjd då och beroende på hur stora investeringen och om den är budgeterad eller inte så kan jag säga ok och skriva på att köp
Hampus: ja
Gabriel: och är det en större investering som inte jag har befogenhet att attestera så får jag gå till min chef då
Hampus: okej, och vem blir din chef i fråga då?
Gabriel: platschefen 24.38
Hampus: platschefen ja okej… Kommunikationen hur sker den i beslutsprocessen?
Gabriel: alla möjliga vägar
Hampus: det är ingen formell struktur på det utan?
Gabriel: jo men jag menar när det väl är en inköpsorder ska den attesteras och signeras
Hampus: mmm
Gabriel: likaväl om jag skriver ut ett underlag så får jag en attest på den, en signatur på den
Hampus: ja okej, resten av kommunikationen, den här processen med att bearbeta ett förlag, är det väldigt informell?
Gabriel: ja
Hampus: det kan man säga ja
Gabriel: ja
Hampus: har ni nått stöd av verktyg för den kommunikationen?
Gabriel: nej, det är de vanliga vägarna
Hampus: vem rapporterar till vem i beslutsprocessen
Gabriel: ja… underifrån blir det ju
Hampus: lite av den trädstrukturen du har förklarat innan
Gabriel: ja ja
Hampus: hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvariga och affärsansvariga?
Gabriel: den fungerar väl som så att vi har ju då ändringskontroll på allting alla system och så
Hampus: mmm
Gabriel: så när det initieras en ändring så blir ju systemägare och processägare får ta del av den här ändringen och måste godkänna den ändringen
Hampus: ja okej, och den ändringskontrollen kommer ifrån…
Gabriel: från mig
Hampus: ja från dig, i första läget
Gabriel: nja den behöver inte komma från mig för den kan ju komma från en användare egentligen från början i form av en request
Hampus: ja… men det är i alla fall kommunikationen mellan
Gabriel: det är jag som godkänner requesten först och främst då, och godkänner jag den då och systemägare och processägare så går den vidare för implementering eller inköp eller vad det blir för något
Hampus: ja okej… så att kommunikationen mellan IT-ansvarig, du då i det här fallet då

Gabriel: ja
Hampus: och affärsansvarig är då mellan dig och processägaren kan man säga?
Gabriel: ja
Hampus: är det en informell kommunikationsnivå där också?
Gabriel: ja, det är ett dokument
Hampus: det är ett dokument ja… använder ni nått verktyg där eller det är mail?
Gabriel: ja det är mail… mail eller fysiskt papper
Hampus: nästa fråga är: Vad diskuteras mellan IT-ansvariga och affärsansvariga, är det bland annat det här med ändringskontrollen?
Gabriel: ja och kraven från användarna
Hampus: ja… löpande?
Gabriel: ja
Hampus: okej… hur kopplas beslutsprocessen av en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?
Gabriel: vi har ju strategiska mål för hela företaget som är nedbrutet i olika led
Hampus: ja
Gabriel: som jag i min tur då har brutit ner till mitt… det blir ju en trädstruktur där också kan man säga
Hampus: det blir det ju, och med mitt, vad menar du då?
Gabriel: ja, allt som har med IT att göra
Hampus: allt som har med IT att göra… ja då tar vi nästa fråga, hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i processen?... om det finns några… eller har funnits
Gabriel: ja det har väl säkert funnits, eller finns säkert… det var en bra fråga faktiskt…
Hampus: är det som resterande kommunikation, att det går den informella vägen eller finns det riktlinjer för hur man
Gabriel: nej vi har nog faktiskt inga riktlinjer för det… man har ju möten naturligtvis och diskuterar, i slutändan kommer man tillbaka till det här beslutsträdet med beslutsfattarna och ordningen
Hampus: ja okej… och då besvarade du lite vem som fattar beslut om det uppstår en konflikt också?
Gabriel: ja
Hampus: att det återgår till det här beslutsträdet då
Gabriel: ja ja 30.31
Hampus: ja… då har vi två frågor kvar som vi tänkte ställa som inte finns med på det pappret, du kan få dem här
Gabriel: ja
Hampus: vet inte om vi har den skalan med oss där men vi har ändrat den lite, det ska vara en skala mellan ett till tio där
Gabriel: på första?
Hampus: på första fråga… jag läser upp den här bara, vilken mognadsgrad anser du att företaget har när det gäller sammankopplingen mellan IT-strategin och affärsstrategin?... där ett är ganska låg och tio är exceptionellt bra
Gabriel: jaa… en sexa kanske, den ökar kraftigt
Hampus: en sexa på uppgång alltså?
Gabriel: ja absolut… från att ha varit noll skulle jag vilja säga
Hampus: ja, och när tyckte du den var noll? Var det när du kom till tjänsten här?
Gabriel: hehe ja, här fanns ingen länk överhuvudtaget
Hampus: nej, i tidsperspektiv, var det ett eller två, tre år sen?
Gabriel: nej men företaget har väl blivit tydligare de sista två åren, det har blivit tydligare mål också och affärsstrategiska mål… vi jobbar mer och mer med mål hela företaget
Hampus: ja… och att jobbar ni med att involvera IT också till större del?
Gabriel: ja mer och mer. Det är mest jag som driver det ju så
Hampus: ja
Gabriel: så att det är inte utbildat egentligen ute i organisationen hur de ska hantera det för att sätta de målen
Hampus: okej… men en extra grej jag tänkte på här då. Dina dagliga sysslor där för att öka denhär nivån, om man säger så. Vad finns det för saker du gör då för att säkerställa detta?
Gabriel: det handlar ganska mycket om utbildning, jag försöker träffa våga dotterbolagschefer och diskutera med dem och även träffa olika avdelningar, olika grupper till exempel har jag varit ute och rest med säljare bara för att se hur ser deras vardag ut?
Hampus: ja
Gabriel: det är lätt att man tror att man vet allt om företaget när man sitter här på sitt skrivbord, men vad vet vi om de som åker runt i bil i USA, vad de har för behov av system och stöd
Hampus: så att
Gabriel: så att vi egentligen har egentligen börjat där
Hampus: ja okej

Gabriel: för att kunna arbeta oss på rätt håll
Hampus: och det är ditt initiativ lite då?
Gabriel: ja
Hampus: okej… och avslutningsvis vill vi fråga dig då om vilket omdöme du har om två olika modeller som den litteraturen vi då har läst beskriver
Martin: ifall du känner till om den
Hampus: ja, och den första heter CMM, Capability maturety model
Gabriel: mmm
Stefan: den som behandlar, det är två modeller för en mognadsgrad här
Gabriel: ja precis ja
Stefan: det är ju fem olika nivåer eller så att säga, vi hade ju en tio gradig skala, och detta är ju en fem gradig kan man säga
Gabriel: mmm
Hampus: Känner du till den?
Gabriel: ja
Hampus: har du nått speciellt omdöme om den?
Gabriel: nej egentligen inte… det var ett tag sen jag var insatt i den också, jag kommer inte ihåg några detaljer faktiskt
Hampus: men det är inget som ni har använt er av eller som du använder dig av i ditt dagliga arbete?
Gabriel: nej, men ni vet ju själva har man läst något någon gång så finns det ju med naturligtvis i bakhuvudet
Hampus: absolut ja
Martin: den jobbar väl mycket med att strukturera upp små processer hela tiden så att man skapar mer tydlighet
Gabriel: ja
Hampus: sen är där en modell till
Stefan: det är också en liknande det är med olika nivåer, Strategic alignment maturity model
Gabriel: mmm
Hampus: och det är lite som vår första av de sista frågor här anspelade på, vilken nivå man har i den här strukturen då… är det någon du känner till?
Gabriel: nej inte i detalj
Hampus: nej…
Stefan: de säger ju i teorin också att de flesta företagen är ju på en nivå två plus ungefär och kanske en bit in på tre, så det är lixom ingen som är perfekt utan
Gabriel: fördelen är ju faktiskt att vi har de lagkrav och standarderna på oss det gör ju att vi måste dokumentera väldigt mycket… våra leverantörer blir ju alltid chockade när de kommer hit ju för… jaha kravspec? Ska vi göra det? Ska vi göra det? Ska vi dokumentera? Det är många som inte har varit med om det överhuvudtaget när det gäller IT leverantörer
Stefan: det är kanske lättare att komma fram till en tydlighet också i och med att ni har de kraven på er, det blir lättare att formulera kraven
Gabriel: ja ja… och likadant när det gäller vår om man säger utveckling av IT-system så har vi en V-modell där också som är ganska gedigen, som liknar ganska mycket framtagningen av medicaldevices
Hampus: okej ja… vad sa du, utveckling av IT-system?
Gabriel: ja, asså vi utvecklar ju inte själv men det kan ju vara även när vi köper in någonting så kan man använda den V-modellen
Hampus: okej
Gabriel: och det kan ju vara enklare implementationer av system också som vi kan använda den på
Stefan: jag tänkte på just det du sa med kravspecen och så, tror du att det är nått over lag inom läkemedelbranschen som är lättare kanske eftersom man har som du sa tydligare standards att följa jämfört med andra branscher
Gabriel: ja, absolut, det ser man på många av leverantörerna vi har, de har ju först gått in och tyckt det var hemskt sen har de kommit tillbaka ett halvår eller ett år senare och sagt att o fy fan vad bra detta var, och till och med startat och implementerat det själva… det är nog många som har att lära av denna branschen helt klart…
Hampus: mmm… ja, jag har nog inte nått mer, då får vi tacka så mycket för din tid

B4, Intervju 2

Johan Oskarsson 2009-05-07

Hampus: då börjar vi intervjun här med Johan Oskarsson från BioInvent som har gått med på att vi spelar in samtalet, stämmer detta?
Johan: jajemen
Hampus: börjar vi med fråga ett då, beskriv du Johan kortfattat vad du jobbar med och hur länge du har jobbat med detta
Johan: jag är då IT-chef på BioInvent och det är en tjänst som jag har haft i ungefär ett och ett halvt år… min IT bakgrund är då sen systemvetarutbildningen är att jag har jobbat i branschen sen 93 ungefär och då först på systemsidan, på Intentia som numera är Lawson, jobbat som affärskonsult inom rps och sen som projektledare och sen har jag jobbat på ett par bolag inom medicinteknisk bransch, bland annat Gambro och Jostra, det är njurmaskiner och dialys, och sen Jostra som gör hjärtlungmaskiner… och sedan har jag varit en sväng inne på Visma och nu då är jag på BioInvent
Hampus: vilka är dina ansvarsområden?
Johan: jag är VD'ns högra hand när det gäller alla IT frågor, om man ska beskriva vad är då IT frågor? Jo det handlar om alla typer av stöd som linjen behöver för att kunna utföra sina verksamhetsmål. Det blir inte mindre luddigt av det men det är så det står i arbetsbeskrivningen, och sen kan man bryta ner det i olika typer av ansvarsområden, och ett kan vara mobiltelefoni, det kan vara hårdvara, det kan vara mjukvara, det kan vara forskningsprogram, det kan vara plattformar, det kan vara systemutveckling, det förhandlar avtal, det är upphandling av konsultning, det är utformar policys, och sen så är det att koppla detta till den strategin som styrelsen har lagt genom ledningen. Det finns ju så att säga budget som också styr vad jag har råd att göra… här kommer det in på att ansvarsområdet är rätt så luddigt när man säger allt som är IT för i många delar så går det ihop med andra delar av verksamheten, men informationssäkerhet, drift, backup det är så att säga fundamentan.
Hampus:och man kan säga då att IT används inom organisationen som ett stöd för de andra linjerna?
Johan: ja det är ju det som är, vi är en serviceorganisation, i och med att vi inte säljer en tjänst utåt utan det är vi som jobbar internt mot våra forskare så att de har rätt verktyg, det är det viktigaste.
Hampus: vill du beskriva på ett fritt och ledigt sätt hur ni kommer fram till en IT-investering?
Johan: idealläget är ju att linjen det vill säga verksamheten kommer med ett behov. "Vi har behov av detta, vi behöver ert råd, ska vi titta på en off the shelf fabrikation eller ska vi göra någonting själva, vad tycker ni? vad vet ni om dethär?" och sen får man då ta ställning till de ekonomiska ramarna naturligtvis för en investering bottnar ju alltid i att man gör ett businesscase och det vi försöker göra är att linjen ska göra ett businesscase därför de ska budgetera för applikationen, de ska äga applikationen, det ska aldrig IT göra, vi kan drifta den och vi kan se till att det fungerar och vi kan ta backup på datan, men systemägaren ska alltid vara linjen, aldrig IT. När de då har gjort sin eskande i budgeten och nu pratar vi en applikation till exempel så går ju den till styrelsen som sen beslutar på årsbasis att så här mycket pengar är investeringsbudgeten för nästa år, och det är egentligen bara kronor och ören men sen när du har fått summan fastställd så får du sen gå tillbaka till VD och säga att "med det här beloppet så måste vi göra en prioritering på de antal projekt vi har satt upp, vilka ska vi lyfta upp som de vi ska titta på?" och utifrån prioriteringslistan och pengarna så har du sedan en agenda och den får du sedan att börja bemanna och tidplanera… det är ideal
Hampus: okej, så om jag har förstått det rätt nu så kommer linjen med en förfrågan i form av ett business case då
Johan: ja
Hampus: så tas den i hänsyn till budgeten som styrelsen beslutar om i form av prioritering av olika typer av investeringar?
Johan: de gör inte prioriteringen, de gör bara bestämmer pengarna, sen görs prioritering operativt av VD'n. styrelsen bryr sin egentligen inte om vi gör A eller B, de är inte så insatta, men VD'n gör en prioritering utifrån de ekonomiska ramarna från styrelsen
Hampus: okej, så vad jag förstår så måste det hända en hel del i det här business caset då kanske?
Johan: absolut
Hampus: som ligger till grund för den här förfrågan då?
Johan: de kan vara både bättre och sämre och business casen kan vara driven egentligen av tre olika huvudspår, ett som är oerhört viktigt i vår bransch är det vi kallar för regulatorikrav det vill säga de kraven vi har på oss från läkesverket, från amerikanska myndigheter som vi levererar till eller andra regulatori-myndigheter att vi måste göra detta, att vi måste uppfylla vissa krav för att den här produkten ska vara godkänd. Sen har vi då affärsmässiga-/ legala krav att vi måste göra detta på grund av eurosox eller någonting annat som säger att vi måste behandla datan på ett visst sätt, och sen har vi det som vi kallar för ålderskrav, det vill säga att system är för gammalt, för dåligt och tar för mycket tid med pengar i anspråk, så man måste lyfta det för att det ska hålla jämna steg med resten av plattformen och då är det ingen egentligen som kommer på att vi behöver ett nytt, utan det är dem gångerna som IT avdelningen kanske först agerar och säger att nu är det dags att stänga ner den här

portalen därför att vi hittar ingen som kan VB längre som kan underhålla det här, och de två senaste generationerna av de som utvecklar det har dött.
Hampus: så det är dem besluten ni tar? De andra besluten kommer från resterande delar?
Johan: i bästa fall, Ja. Annars så kommer alla de besluten från IT-avdelningen
Hampus: okej
Johan: så det är ju ofta så att man får göra andra påminda om regelverk, krav och så vidare, det är inte alltid så att de som sitter i linjen är så medvetna om omvärlden eftersom de sysslar med sin forskning och det är deras huvuduppgift. Så min uppgift är också en informationsroll, ”vad är det för regler och vad är det för lagar som kommer nu? Och vad bör vi göra nu för att vara beredda på nått som händer om två år? Hur ska vi hantera elektronisk kommunikation med myndigheter när vi bara har papper idag?” för två för oss är väldigt lite tid för att börja använda digitala dokument och elektroniska records och digitala signaturer. ”vi måste börja nu för att hinna göra någonting klart om två år, och om två år kanske det är en lag”
Hampus: så det gäller att vara proaktiva i viss mening då också
Johan: absolut, och man är ju nästan alltid för sent ute
Hampus: så om vi då, jag vet inte om du såg det här under att vi tänkte på processteg och instanser eller moment, eller vad man nu kallar det för, så om man ska tydliggöra det lite, de här business casen, består de av kan man säga i en del processteg, de tre som du har förklarat här?
Johan: ja det kan man säga, att det är upprinnelsen. Varför det uppstår ett business case har egentligen en av de tre varianterna. Sen kan ju business casen vara initierade av olika delar av linjen eller av IT eller av någon annan. Men det är ju alltså samma steg sen, att du gör ett eskande oavsett vem det nu är, ett eskande i budgeten som sen beslutas i styrelsen och där tar man då bara hänsyn till den ekonomiska ramen och sen blir det då tillbaka till VD och mig då och dem som har budgeterat, ”vilka av de här projekten ska jag prioritera?” och det är då jag rådgör med VD’n vilka jag tycker och sen är det egentligen han som säger att de här tre har vi mest behov av därför att det finns ju alltid en svårighet för en avdelningschef att kunna väga sitt projekt jämfört med någon annan avdelning.
Hampus: att man blir subjektiv?
Johan: du blir hemmablind. Kan du hjälpa VD’n med helikoptersyn och en rekommendation så ska du göra det och det är min uppgift också, att försöka vara objektiv när du jämför två olika projekt, ”Vad ger mest för pengarna? Och vad ger mest för den totala processen, det vill säga hela flödet av produkter och tjänster i organisationen?” och det är jättesvårt därför att en IT-chefs uppgift är att kunna väldigt mycket om de produkter och tjänster som företaget levererar. Det går inte att sitta inne på sitt kontor och rita powerpoint bilder även om det är fantastiskt roligt. Man måste springa runt väldigt mycket och lära sig vad det är man sysslar med.
Hampus: och då får du din egen uppfattning lite?
Johan: ja, man måste vara lyhörd och man måste försöka bilda sin egen uppfattning och det gäller att vara ödmjuk i sin roll också därför att det är inte alltid man har rätt utan måste kunna ändra sig också, men ändå ha någon form av uppfattning vad det är som ger mest i den situationen.
Stefan: på vilket sätt gör du det, är du ute dagligen i produktionen?
Johan: inte dagligen, men en gång i veckan minst så är jag på andra avdelningar, fikar på andra avdelningar, går runt, pratar, försöker undvika att maila och ringa när jag inte behöver det.
Stefan: Och den personliga kontakten är viktig?
Johan: Ja, den är jätteviktig, framför allt när vi är så utspridda här trots att vi sitter bara på ett ända ställe, vi är inte i olika länder men ändå, den personliga kontakten är jätteviktig.
Hampus: om vi går över till nästa fråga här då, om ni använder några stöd alltså hjälpmedel eller instrument för dessa ovan nämnda processteg?
Johan: nej det gör vi inte, vi har inget form av BI system som vi använder
Hampus: nej, utan det är som du sa här precis, att det är personlig kontakt
Johan: det är personlig kontakt och det är business caset som man sen får ställa mot varandra när vi sen beslutar
Hampus: och de business casen, det finns inga hjälpmedel för att upprätthålla dem heller?
Johan: nej, inte mer än att det finns en mall om vad som ska ingå i business caset, men inte hur man ska vikta dem mot varandra, utan det får man göra med dem som finns. Ofta är det inte så många man behöver ta ställning till utan det är ett antal så du kan lägga upp det på bordet och vikta
Hampus: så det är mer av praktiska skäl att det inte ger så mycket mer att använda det
Johan: nej, det gör det inte, det är så få så det behövs inte, därför att parametrarna är så svårt att sätta
Hampus: ja okej, och nästa fråga är då vad tycker du om dessa stöd? Då tycker du kanske inte så mycket?
Johan: nej bara att vi behöver det inte för att både mängden och så och att de är så olika gör att det inte behövs
Hampus: mängden av vad menar du?
Johan: av business case, säg att det inför varje budgetår är max tio stycken, så är det väldigt enkelt så att säga lyfta fram dem tre, fyra som jag anser är viktigast tillsammans med VD’n ’
Hampus: okej, och den mallen är bara?

Johan: mallen är ju mest till för de som ska göra business caset snarare än för oss, ”det här ska ni tänka på ska vara med i ett business case” för att beslutsfattarna ska ha ett schysst underlag
Hampus: så det är bara några riktlinjer helt enkelt?
Johan: det är ett antal punkter som du ska tänka på
Hampus: okej, vem involveras i beslutsprocessen? Du har ju pratat lite om det innan men du får gärna...
Johan: ja, förutom då, om vi kan säga lokalt på BioInvent så är det ju då de ekonomiska ramarna som bestäms av styrelsen och sen så är det VD egentligen som bestämmer vilka personer förutom jag själv som ska vara med och besluta och han kan då ta in till exempel vice VD’n om det är någonting som handlar om produktionssidan eller kvalitetschefen eller båda två om det handlar om ett genomgripande projekt till exempel ett dokumenthanteringssystem eller någonting för då rör det så många avdelningar. Det är enklare om det är en avdelning som berörs och mer komplext om det är flera, och det är kanske inte alls för att kostnaden är större utan för att det handlar om interna resurser, det är oftare det man diskuterar om man är flera. Någonting som är oerhört viktigt är att du har ett ägande som är tydligt för ett projekt innan du startar det. Det är mycket svårare att peka på någon och säga att nu tar du hand om detta än någon som brinner för att genomföra någonting. Sen ska den gruppen också ha möjlighet att så att säga fatta beslut utan att springa och fråga chefen hela tiden. Det måste finnas ett manöverutrymme för dem också.
Hampus: kallar ni det för processägare?
Johan: nej vi kallar det för projektledare eller vi har ju en projektsponsor, det är personen som kritar på fakturan som egentligen oftast är då det vi kallar för beställaren också. Sen har vi då en projektledare och det är den personen som egentligen har det faktiska projektansvaret att se till att personerna gör det dem ska och rapporterar till en referensgrupp, och den referensgruppen kan vara då enbart projektbeställaren eller en grupp av personer
Hampus: ja, och då är det i ett specifikt fall de personerna som är med i den här beslutsprocessen alltså?
Johan: ja
Hampus: så att det är väldigt olika beroende på projekt… kan du ge ett exempel på vem som blir projektledare, är det den här eldsjälen du pratar om?
Johan: ja, det är oftast det, oftast är det projektledaren som sen blir det vi kallar för nyckelanvändare eller systemadministratör, det är den person som kan applikationen med som samtidigt står i linjen. Det är sällan en person från IT-avdelningen är projektledare därför att då blir överlämningen mycket mer komplex. Den personen som driver projektet och den som blir nyckelanvändare, systemadministratören är den som vi gärna ser som projektledare. Ibland går inte det men så försöker jag ha det. I referensgruppen är typiskt då jag och avdelningschefen, kanske någon mer från kvalitetsavdelningen som sitter i den här referensgruppen eller styrgruppen som man kan kalla det och där sitter ju även projektledaren.
Hampus: så att det är projektledaren, referensgruppen och då… vem är den personen, beställaren i fråga då?
Johan: det kan ju vara från VD’n eller avdelningschefen, det brukar bara vara dem, antingen en avdelningschef eller VD för det är dem som sitter på de separata budgetarna
Hampus: okej, och med VD menar du även vice VD från olika?
Johan: ja ja
Hampus: Finns det några specifika ansvarsområden kopplade till dessa roller? Eller förlåt, jag har en fråga före här...Vilka roller är det som involveras i denna process? Och det har vi kanske pratat om
Johan: ja
Hampus: det är de rollerna?
Johan: ja
Hampus: och vad är de rollerna kopplade till för specifika ansvarsområden?
Johan: om man tittar på sponsorn eller projektägaren så är det egentligen bara att de medlen som finns beslutar de att de finns verkligen, att det är en godkänd investering, ett godkänt projekt som man arbetar med och det är även då sponsorn som är ansvarig för kravspecen.
Hampus: okej och när upprätthålls den här kravspecen?
Johan: kravspecen måste ju vara klar innan projektet påbörjas, det är ju en del av förprojektet egentligen, det är oftast där det… man har ju olika former av gates dels så fattar man ett beslut på att vi gör en förstudie överhuvudtaget. Då behöver man ju inte sätta upp en hel projektorganisation utan då kan man göra antingen själv eller man tar in någon extern som gör kravspecen, kanske någon från IT, kanske någon ute ifrån. När du har kravspecen och rekommendationerna då har ju då tillsammans med din investering kan du då se att okej men förstudien säger att det här kostar en och en halv miljon medans business caset säger att det kostar sexhundratusen. Då kan du ta beslut om att ”Nej”…
Hampus: det håller inte där?
Johan: det håller inte, det går inte, eftersom det är för mycket pengar, det är för osäkert eller avgränsningarna är inte tydliga nog. Då kan man göra en ny förstudie med nya avgränsningar eller kan man lägga det på is eller lägga det åt sidan helt
Hampus: så det här med kravspecen och eventuellt förstudie, kommer det efter business caset?

Johan: ja, business caset gör du när du gör ditt eskande från början, din uppskattade projektkostnad. Där har du ju inte gjort en upphandling ännu, där har du inte kanske tagit kontakt med en leverantör för att få en offert. Men i kravspecen handlar det kanske om att förtydliga vad det är du vill ha gjort och kanske få en tydligare ekonomisk fingervisning, ”var hamnar vi någonstans utifrån de här givna förutsättningarna? Hur många tusen timmar, hur många hundra timmar och hur många mantimmarna internt kan det vara?” och då kan du jämföra var du hamnar jämfört med vad du trodde från början
Hampus: så det är en noggrannare uppskattning helt enkelt, kravspecen?
Johan: ja det är det, och efter det där när du har kravspecen så kan du då ta beslut om att påbörja projektet eller inte, eller om du inte är nöjd med noggrannheten och det finns alltid det alternativet att man vill ta det här en gång till. Oftast är det så att man tar inte bara eller rättare sagt, man ska inte, det står till och med så i att du frågar inte bara en leverantör utan du ska fråga minst tre leverantörer, minimum tre leverantörer under den här delen. Så det är ingen som… man ska inte välja en leverantör i det steget du har ramarna tydligare
Hampus: nej, precis… Det här vi pratade om tidigare att det är business caset som kommer upp till styrelsen sen och att VD’n och att eventuellt du tar ett beslut om vilken prioritet dem har, när kommer kravspecen in har ni den till förfogande då också eller kommer det i ett senare skede?
Johan: tyvärr kommer den om vi ska prata verklighet oftast senare, många har funderat på saker i flera år och har en rätt så tydlig bild och dokumenterade det sen tidigare, de har till och med försökt och köra det här projektet tidigare. Det är kanske andra eller tredje gången man lyfter upp det här och då har det oftast nästan en komplett som du kan utgå ifrån. Andra fall så är det tvärt om, att du utgår från en ide eller ett synopsis som är ganska löst. ”Jag tycker att man borde kunna ha system som” och sen så… ja
Hampus: så när man tar beslut så utgår man i största sannolikhet från business caset?
Johan: ja
Hampus: och sen när beslutet är taget så börjar man med sin kravspec
Johan: ja
Hampus: men teoretiskt så hade ni velat ha en kravspec innan beslut tas?
Johan: det hade varit lämpligt men om man då tittar på att har du då tio projekt och alla lägger tid och gör en bra kravspec vilket tar ett antal timmar sen är det bara tre av de projekten som du fortsätter med så kommer folk att tröttna på att göra bra kravspecar, så det finns litegrann kommunicerande kärl också. Visst det hade varit jättebra om du har tio projekt och tio kravspecar och offerter men de personerna som jobbar med offerterna är också de som forskar, så man får hela tiden se till, vad ska de använda sin tid till i bästa möjliga mån
Hampus: precis, och det kostar väl antagligen en hel del också
Johan: visst gör det det, det är ju som vi tar från våra projekt
Hampus: ja, jättebra...finns det en formell beslutsstruktur och hur hanteras denna i så fall, inom den här processen då?
Johan: nej, det finns ingen formell beslutsstruktur, det gör det inte, inte vad vi kan kalla för så här måste vi göra… det finns en guideline som styr hur man gör en upphandling, där finns en formell, men det som leder fram till så att säga projektstarten, alltså projektplanen och så vidare där är det litegrann styrt av det ekonomiska läget, resurser på bolaget, vilka som är intressenterna och så vidare. Så den är inte formell kan jag säga.
Hampus: så det är mer ekonomi och resurser, tillfällig ekonomi och resurser?
Johan: ja det är det
Hampus:ja, då går vi över och pratar lite om dokumentationen i beslutsprocessen...vilken används?
Johan: den dokumentation som vi har det är ju business caset, det är budgeten, det är någonting som heter investeringsbegäran och det kan man säga att en investeringsbegäran är en enklare form av business case. Den är mer formellt riktad åt ekonomiavdelningen, men det finns i alla fall en blankett för detta. Sen arbetar jag och VD: n, vi har ett strategidokument som vi uppdaterar varje kvartal
Hampus: okej… och det innefattas då av eventuella beslutsprocesser som sker löpande då?
Johan: ja, det är så att säg alla de här tre varianterna av input till att nått ska hända. Antingen nått som behövs för att det är för gammalt eller det är regulatorikrav eller det är idéer från linjen. Allt det samlar vi i ett strategidokument för att på något sätt inte inte bli överaskade, vilket man ändå blir. Det kan ju finnas saker som man på ett tidigt stadium säger, ”nu är det officepaketet 2007 eller inte här… är det något som vi överhuvudtaget ska titta på i år, eller nästa år, eller om tre år?” och redan där kan man ta ett strategiskt beslut att ”nej, vi väntar åtminstone till nästa år”
Hampus: så de strategiska besluten som inbegriper IT är det framförallt du och VD’n som fattar?
Johan: ja
Hampus: okej, och den här dokumenationen du nyss beskrivit, vem är det som tar del av den?
Johan: det är i första hand jag, VD och ekonomichef och sen är det ju respektive… vad ska vi kalla det för? Oftast är det avdelningscheferna som budgeterar för då tänkta projekt och som också styr då business case produktionen.ö så säg då att det är avdelningschef, det är VD, det är ekonomichef och jag
Hampus: och sen styrelsen i sista led då?
Johan: ja

Hampus: som avgör vilka?
Johan: de tittar inte så mycket på vilka projekt utan de bestämmer snarare summan för de har väldigt svårt att vikta. De får oftast en klumpsumma som de sägar att okej detta var åtta procent mer än förra året ”okej det kan vi godkänna” därför de kan inte vikta ett qlx system mot något annat utan för de betyder det ingenting
Hampus: nej, men de här tre dokumentationstyperna som du har nämnt, business case, budget och investeringsbegäran. För mig känns de ganska lika varandra
Johan: ja
Hampus: hur skiljer de sig åt?
Johan: budget innefattar ju egentligen, där ligger ju tyngdpunkten på de operativa kostnaderna, alltså det är inga lönekostnader. Det är hur mycket ska resa, bo på hotell, köpa datorer, alltihopa… en liten del av budgeten är investeringsbegäran och där kan det vara då löpande investeringar, typ licenser och de här som jag avvaktar varje år och det som jag kan härleda till projekt. Knutna till då det som är projekt jobbar då med business case
Hampus: okej, och investeringsbegäran är mer för…
Johan: det är ett formellt papper, när vi har bestämt vilka projekt som ska köras då visar du så att säga tillbaka till ekonomiavdelningen, till styrelsen att för de här pengarna så är det de här tre projekten vi ska göra och så beslutas det, eller rättare sagt det rapporteras tillbaka till styrelsen så de kan se.
Hampus: ja precis, så business case är mer ett förslag och investeringsbegäran är mer en kontroll för ekonomin
Johan: precis, det är det, och då för att göra en uppföljning sen i slutändan, ”höll vi de ekonomiska ramarna? Vad var det som gick bra? Vad var det som gick mindre bra?” se då tillbaka till business caset, oftast är det ju då svårt att mäta i kronor och ören eller sekunder utan det kan vara andra mjuka delar, kundnöjdhet, användarvänlighet, ja vad man nu vill sätta upp för…
Hampus: ja
Johan: och det är inte alltid lätt att i ett business case att hänga upp det på någonting som är mätbart och det är alltid svårigheten. Hur räknar man hem ett affärssystem? Det går inte. Alla påstår att visst det är bara att mäta sekunder och antal papper och allting. Jo förvisso, men går det mäta antalet saker som sprutar igenom en linje? Och du kan mäta hur många sekunder det tar att knappa in en offert. Men tittar du på det stora hela så är det oerhört svårt att räkna hem det på tio, femton eller tjugo år, därför du ser inte alla kostnader, du kan inte väga in det
Hampus: nej och framförallt så kanske man inte ser alla möjligheter som har skapats?
Johan: Nej
Hampus: Vår generella uppfattning är lite att kostnaderna är mycket lättare att titta på och det är därför det här kanske är svårt att motivera en IT-investering
Johan: Ja det är det. Det är.. IT ses som en kostnad i det stora hela ja
Hampus: Hur…hur jobbar ni för att motivera IT-investeringarna efter de här oddsen om man säger så
Johan: det är oerhört viktigt att man talar det språket….eeh man säger "Tala med bönder på bönders vis och med de lärde på latin"……det ligger väldigt mycket i det. När du jobbar med forskare så måste du prata eeh bioteknik, biokemi, bioinformatik med dem…ehh..cch någonting man snabbt konstaterar är att spannet mellan de som kan väldigt lite och de som kan väldigt mycket är oerhört långt alltså. Från dem som inte kan stoppa in en cd-skiva till dem som gör egna applikationer…så är det mycket mer…man tror att alla ligger någonstans median men så är det inte och då får jag vara doktor och dubbeldoktor och trippeldoktor det spelar ingen roll i det här fallet. Och likadant måste du kommunicera till en ledningsgrupp, till vd, på ett väldigt kort och strukturerat sätt varför du måste göra dessa investeringar och hur i all världen en liten maskin som du kallar för backup kosta en miljon kronor. Varför kan inte vi gå ner på NetOnNet och köpa hårddisk för 15 tusen kronor, det är lika mycket liksom. Åh oerhört viktigt att kommunicera varför, vad är fördelarna med det, vad är nackdelarna och det får inte bli för tekniskt på ena hållet och inte för mjukt och flummigt. Det är alltid en avvägning, det är jättesvårt, det finns inget, där finns ingen fast process utan där är mycket om personkemi och lära känna den man arbetar, vilken nivå ska jag ligga på för att det ska uppfattas som informativt. Det går inte att köra en halvtimmes demo i ledningsgruppen om mina nästa storagelösningar för då har de somnat på tre minuter, det är fullständigt ointressant. Däremot kan jag säga det att om två månader kan vi inte maila varandra därför det är fullt, det förstår dem.
Hampus: Mmm…så blir din uppgift lite då att förmedla det, de tekniska möjligheterna eller de tekniska kraven som linjen i olika nivåer ställer?
Johan: Absolut
Hampus: Och förmedla det till både VDn och styrelsen på rätt sätt?
Johan: Ja, det är en mycket stor del av min uppgift.
Hampus: Ja, är det viktigt för dig också att kunna prata i ekonomiska termer?
Johan: Ja…eeh, mycket mer än vad jag…jag var tvungen att erkänna…eeh…jag ångrar att jag inte läste ekonomi när jag gick programmet mer därför att du klarar dig inte som IT-chef utan att ha den biten med dig. De går inte, man kan inte leka lite grann med T-konton utan du är tvungen att vara insatt, ehh, ekonomisk livslängd, orderkvantitet, hur du räknar av vad är en investering vad är inte en investering…ehh, du klarar dig inte undan

det här. Och framförallt när du står inför en styrelse och ska prata bara siffror för de bryr sig inte om de bakomliggande utan det…när man börjar prata return of investment och det biten måste du alla fall veta vad du ska svara…hur mycket du ska…kunna förklara innan de tröttnar.
Hampus: Har du lärt dig det på egen hand nu då?
Johan: Ja, jag var tvungen att lära mig.
Hampus: ja, och det har hjälpt dig mycket?
Johan: Ja.
Hampus: Ja. Nu kom vi av oss lite där men det var väldigt intressant…eeh…hur sker kommunikationen i beslutsprocessen?
Johan: Ehh…inte så bra som jag eeh, den kan förbättras därför att oftast är det så att eeh…att jag då informerar eller att man blir, man får ut en godkänd budget och när du får tillbaks då din budget så ser du vilka investeringar som du har fått godkänt men det betyder inte att det är okej att göra ett helt projekt däremot så ser du att i detta steget finns det medel att göra någonting mera och sen kommer ju nästa steg in att du ska börja ta in offerter och jag ska göra min kravspec och håller jag verkligen den summan som jag blivit utlovad eller inte. Det är första steget att se att jag i huvudtaget kan komma igång med någonting, det är att jag i år har…
Hampus: mandat att göra det?
Johan: Har mandat att göra det här och ekonomiska medel.
Hampus: så du menar att du tycker att kommunikationen där är lite för svag?
Johan: jag skulle nog säga att i så fall att ehm…kanske inte det läget men att skulle ha en….en ehm… jag ska inte kalla det för IT-råd för vi sitter redan i för många möten men ehm man gör ju allt arbete innan det börjar så om man säga ehm…det strategiska dokumentet som jag och VDn sitter och beslutar om skulle jag vilja lyfta upp till ledningsgruppen.
Hampus: Okej.
Johan: För där sitter alla avdelningschefer.
Hampus: Ja.
Johan: Som är beställare om det inte är VDn och kan du redan där få ett konsensus, så härligt svenskt, kring den strategiska planen så blir det aldrig en diskussionen sen om att jag fick pengar men inte du åh vad ska vi göra i år, jag vet ingenting och när blir det Office 2007 och så vidare och då har du redan strategidokumentet och det behöver inte beslutas det kan vara informerat, behöver inte vara beslutat i deras grupp men i alla fall att man har sett det tidigare.
Hampus: Så det du menar egentligen här är att kommunikationen mellan ledningsgruppen och dig och VDn är inte tillräckligt tydlig?
Johan: Ehh…jag tror att…ehm, jag skulle vilja se att IT är en del av ledningsgruppens agenda som det inte är idag.
Hampus: Okej
Johan: och då kommer det här naturligt upp. Kommunikationen finns där men jag skulle vilja att det var en naturlig del av…eeh…en punkt på agendan på ledningsgruppen sen behöver inte jag sitta där utan det kan vara att VDn informerar.
Hampus: Mmm, okej.
Johan: eeh, men så är det i vårt bolag och så är det i många andra bolag att IT-chefen sköter IT frågorna för att just VDn inte hinner med. HR sköter HR-frågorna för att de ska göra det och serviceorganisationerna sköter sig själva men det är ju VDn som är min uppdragsgivare och jag gör ingenting som inte han har accepterat och godkänt och tvärt om.
Hampus: Men du säger att avdelningscheferna sitter i ledningsgruppen…
Johan: Ja
Hampus: Du borde ju vara en avdelningschef för IT också ju.
Johan: Ja
Hampus: så att det du menar på att på naturligt sätt så borde du ju också finnas med i den här.
Johan: Ja, eller att i alla fall antingen jag eller VD har det som punkt att informera, det hade jag tyckt va bättre än att jag är IT utan det är egentligen VDn som borde vara IT…det är bättre han har den punkten på ledningsgruppen därför att det är ändå han som bestämmer strategidokumentet i slutändan och inte jag. Jag är fortfarande denhär rådgivaren…eeh men som det är i de flesta producerande företag så är ledningsgruppen mindre och mindre strategisk och mer och mer operativ. Man pratar mer leveranser, projekt än man pratar om vad man ska göra de närmsta tre till fem åren. Och det blir så naturligt eftersom det är mycket enklare att prata om något konkret, den stora leveransen till USA nästa månad. Vi ska ha en hård ?49:04? Bolaget, hur löser vi det? Ehh, så det är självklart och det tror jag är genomgående hos alla bolag att det blir mycket mycket mera operativa frågor än vad det blir strategiska, jämnvikten tror jag är det bästa.
Hampus: Mmm, så du menar att IT i sig skulle kunna bidra till mer jämnvikt
Johan: Jag menar att man skulle inte separera på IT och linjen utan det skulle bli en delpunkt i varje diskussion egentligen

Hampus: Ja, bidra till det strategiska?
Johan: Precis, alltså ehh…när vi diskuterar en transfer till ett bolag med medicinska data så borde man även diskutera hur ska vi göra det på ett säkert sätt, hur ska vi göra det på ett effektivt sätt, vem ska göra det och så vidare. Så det blir en del av, av vad man tickar av sen behöver man inte tvinga in det på något annat sätt.
Hampus: Nej.
Johan: Det tråkigaste nog, det sämsta jag varit med om i många ledningsgrupper det är att man har punkt 26 IT-frågor och det går inte. Det har aldrig fungerat och kommer aldrig gå, man sitter och drar igenom ett papper och ingen ser kopplingen mellan det som jag rapar upp och det som vi faktiskt gör, det som vi faktiskt tjänar pengar på. Skruv och mutter, det är en annan femma än det de pratar om här…men det är en flagga som jag försöker föra vidare i de program??? jag arbetar i.
Hampus: Ja
Johan: Men där är vi inte än.
Hampus: Hanteras denna kommunikation med stöd av verktyg?
Johan: Nej
Hampus: Nej
Johan: Skrattar.
Hampus: Det förstod jag också lite grann.
Johan: Outlook
Hampus: Ja, och vem rapporterar till vem i denna beslutsprocess? Det har vi varit inne på lite.
Johan: Ja, det är mycket VDn som är den som ehh…VDn är den som ska promnisera?? ut de ekonomiska besluten men oftast är det då genom de budgetar de kommer ut och det distrubieras av ekonomichefen och sen blir det diskussion liksom hur pengarna gick….så
Hampus: Ja
Johan: Men jag hade ju önskat då att någon som säger att strategi…dokumentet gjorde man i samband med att man la budgeten och sen hade man en genomgång av budgeten i ett större forum då man sa att såhär lägger vi doseringarna i år så att du har både en förberedelse och en uppföljning i en grupp som är, ja typ ledningsgruppen fast också stödgrupperna, så här ser det ut.
Hampus: Men…den här vanliga affärsstrategin, diskuteras den aldrig i ledningsgruppen?
Johan: Den diskuteras mycket i ledningsgruppen…affärsstrategin, inte IT-strategin.
Hampus: Nej men jag tänkte eftersom du sa att det var väldigt operativt nivå på diskussionen där.
Johan: Jo affärsstrategin diskuteras tror jag väldigt mycket egentligen och…där är man långt framme för BioInvent har ändrat sig som bolag på kort tid från att va ehh…mycket kontraktstillverkare till att bli ett seriö…ett forskningsbolag som kan ta ett projekt in i fas ett och två och det är det man vill kommunicera ut också. Nästa vecka släpper vi en ny hemsida så då ska den förhoppningsvis finnas på den också.
Hampus: Ja, så det har varit prioritet ett för bolaget?
Johan: Oja, det är det…att bli ansett som ett, en forskningspartner till stora medicinska bolag.
Hampus: Och då kanske IT har kommit lite i skuggan av…
Johan: Jag tror inte att det speciellt gäller IT utan jag tror att man eeh…man eeh…lägger väldigt mycket energi på att hålla uppe takten i våra forskningsprojekt och allt då som stjäl resurser från en forskare är inte bra och det kan vara allt ifrån ett IT-projekt till ett värderingsprojekt till någonting annat så att vi har ju bara ett visst antal timmar om dagen och tar du dem till ett annat projekt så tar du dem ifrån den totala projektportföljen och siktar vi då på att hålla våra deadlines vilket ger oss många hundra miljoner kronor så är det viktigare än andra projekt och så är det, det är den faktiska verkligheten. Och då får man skjuta på de projekt som jag då är ansvarig för och sitter med. Okej vi hinner inte med att etablera hemsidan till årsskiftet därför att de personerna som ska ge feedback på innehållet håller på med material till styrelsemötet, Q1-rapporter, tractorsredovisning…eeh, mässa i Lissabon, alltid.
Hampus: Det som du beskriver nu är ju lite mer kortsiktiga investeringar då ger åter…eller avkastning på kortare tid?
Johan: Ja, det kan vara långa också, att man märker att man har större projekt som kräver hundratals timmar, mantimmar och då är det svårt att kanske ta det beslutet för man ser att, man ser inte vem man skulle kunna sätta in som vare sig projektledare eller projektdeltagare i det här projektet fastän vi ser att behovet finns och vi ser en ekonomisk vinning att ta det. Men för att vi ska kunna leverera våra forskningsåtagande så hinner vi inte.
Hampus: Mm, okej…ehm…hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvariga och affärsansvariga?
Johan: Ehhm…Hyffsat, det handlar mycket om att hitta egna eeh…kontaktnät, det finns inget, i och med att jag inte sitter i ledningsgruppen så handlar det om att hitta informella möten. Delta i andras projektmöten, delta i styrgruppsmöten, bjuda in sig själv, stänga dörren och prata med folk…eeh, och är nog min styrka som IT-chef, att jag är duktig på det, jag trivs med det och det är ett bra sätt för mig att arbeta, jag får snabbt resultat. I en organisation som annars tar lång tid att fatta beslut så hittar jag vägar att få ett ja eller nej.
Hampus: Mmm.

Johan: Så jag kan gå vidare med vad som är på min priolista. Så att eeh…kommunikationen fungerar bra men det är egentligen upp till dig själv att etablera den.
Hampus: Och den hade kunnat fungera lite bättre kanske om VDn då hade representerat IT så att det fått ett större…
Johan: Om eeh…han hade haft ett annat intresse i den typen av frågor.
Hampus: Okej, så det handlar lite om hans intresse också?
Johan: absolut…eeh, jag skulle kunna tro att…han är forskare och det är forskning som är intressant och det är forskning som genererar pengar. Och det är liksom, titta på alla bolag att bolag som då inte är IT-bolag…att du har en verksamhet som genererar inkomster, eller intäkter och det går före allt annat oavsett om ett projekt skulle egentligen ge en processförbättring eller någonting annat så tar det, alla projekt tar ifrån den kropp som ska generera de stora intäkterna och det är alltid det som är det svåra.
Hampus: Och då var vi tillbaka lite till det med motiveringen av IT-investeringar.
Johan: Ja, ja.
Hampus: Okej…ehm, vad diskuteras då mellan IT-ansvarig är du i det här fallet och affärsansvariga?
Johan: Det vi diskuterar är ju hur vi ska lura VD för pengar, nej. Ehh, i grund och botten så frågar de mig hur ska jag göra ett bra businesscase för min idé…ehm och rådgöra mig om var kan jag hitta material, vad är lämpligt att skriva, hur göra jag detta och detta, eh, och jag i min tur får lyssna med stora öron vad som pågår på deras avdelning, vad diskuterar de om och vad tycker de om både befintliga lösningar, vad saknar vi, vad kommer hända om ett år, om två år och vad tycker man om det som vi har idag så det är ett tagande och givande där.
Hampus: Mmm
Johan: Naturligtvis handlar mycket om resurser i form av pengar och mantimmar. Har man en avdelnings som är hårt belastad så är det svårt att begära att de avsätter folk till andra projekt, även om de har ett jättestort intresse och jättebra idéer.
Hampus: Mmm. Så då är din generella uppfattning att de har ett intresse för IT?
Johan: Ja.
Hampus: Ja, och att du kan fungerar som ett bollplank där?
Johan: Precis.
Hampus: Och lite som en idéspruta också?
Johan: Ja.
Hampus: Ja, ehm…hur kopplas beslutsprocessen av en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?
Johan: ……Inte mer än att det strategiska dokumentet som vi har, ehh…används, hoppas jag i och med att på det mötet, när man lägger ramarna för nästa års budget och en 3år och 5års plan. Ehm, och det är ju ledningen och styrelsen, styrelsen är ju också med på så att säga den längre planeringen…utan det är mitt och VDns strategiska dokument som ska styra i första hand kanske inte nästa års händelser utan där är vi redan i budget men vad gör vi om 2 om 3 om 5 år och där finns det pappret det är det som jag vill säga att han ska tycka är intressant att arbeta med. Tycker inte han att det är intressant så kommer det aldrig upp och diskuteras, det är jag övertygad om…ehm och det är ju viktigt för mig att det ska vara så inspirerande att se det här, aah det här är, det är hit vi ska jobba, det är också en del av vårt strategiska mål att år 2010 ska vi ha ett dokumenthanteringssystem, vi ska vara helt elektroniska, vi ska byta ut vårt gamla officesystem, vi ska ha ett projektledarsystem och så vidare och så vidare.
Hampus: Är ni många…har du många under dig på IT-avdelningen?
Johan: två.
Hampus: två stycken.
Johan: Ja, gratnergroup säger att man ska vara 1 på 25 användare men vi är så jävla effektiva…nej, vi var 2 innan så man kan säga att vi har en procentuell stor förbättring…eh, men man räknar med en IT-person per 25-30 användare.
Hampus: Okej.
Johan: Är snittet.
Hampus: Ja….ett litet sidospår här, hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i beslutsprocessen?
Johan: Ehm…..det blir rätt så…konflikter handlas, behandlas på olika sätt naturligtvis, eeh…oftast är det ju svårt så att säga ändra ett ekonomiskt beslut…sen kan man ju diskutera så att säga de ekonomiska ramarna varför fördelas pengarna hit eller dit och det är alltid den frågan med helikoptersyn varför, varför fick den avdelningen göra det projektet när jag inte fick göra det här, det är oftast som är frågeställningen när vi pratar om konflikter, ehh…och då är det VDn…som bestämmer…det är han punkt slut. Han pekar med hela handen och det är vi andra som följer.
Hampus: Men det finns inte, det finns inte om man tänker på en hypotetisk investering nu att man vill olika saker inom gruppen med den här investeringen?
Johan: Jo, det kan finnas eh, man kan vara oense om ramarna kring det och då är det ju i så fall den som är eh projektsponsor som bestämmer vilka ramar som gäller och de är de som säger att för de här pengarna är det detta vi ska leverera. Det här är intressant, alltså skilj på need to have och nice to have, jag bestämmer att det är detta

som vi tar i steg ett, det här kan vi ha i steg två och så vidare men det här som är första leveransen och det är projektsponsorn som bestämmer det. Oftast är det då VDn om det är mer än en avdelning som är involverad.
Hampus: Okej
Johan: Annars är det, om det bara är en avdelning så är det avdelningschefen som bestämmer hur pengarna ska användas.
Hampus: Mmm, och då har du svarat på vem fattar beslut om det uppstår en konflikt också då.
Johan: Ja, det är sponsorn och ytterst så är det VDn som fattar beslut kring eh hur pengarna används och det är han som står till svars för styrelsen, både legalt och etiskt.
Hampus: Mm, ja, sen har vi två stycken eh frågor som inte kom med mailet. Du kan läsa dem där och jag läser upp dem samtidigt. Vilken mognadsgrad anser du att företaget har när det gäller sammankopplingen mellan IT-strategin och affärsstrategin på en skala mellan 1 till 10?
Johan: Jag skulle vilja säga att vi är en femma…därför att det är eh…olika från person till person i ledningsgruppen hur man, hur viktigt man anser att det är och hur mycket man kopplar till det så att det, en femma.
Hampus: Mmm…känner du att det är på uppgång eller…att det blir tydligare?
Johan: jag känner att jag måste få upp det, det eh någonting som jag måste arbeta med och inte nöja mig där men det är 5 idag.
Hampus: Okej. Och så har vi en avslutande fråga eh då vi vill fråga dig om vilket omdöme du har om några modeller från litteraturen som har legat till grund för vår uppsats och den första modellen är CMM, capa…
Stefan: Capability Maturity Model
Hampus: Capability Maturity Model
Johan: Skrattar, nu får ni inte spela in längre för nu känner jag mig…(framgår dock tydligt här att Johan säger detta skämtsamt samt att han ser att diktafonen ligger kvar på bordet och spelar in. Han hade alltså inga problem med att vi fortsatte vår inspelning, egen anmärkning)
Hampus: Nä
Johan: Vem har ni som handledare?
Stefan: Umberto
Johan: Hmm
Stefan: Vi tycker det är intressant för man läser, vi läser liksom bara litteratur så så tänker man att det förhåller sig säkert väldigt annorlunda kanske i praktiken så därför är det intressant för oss att se hur pass ni anammar sådant som vi läser så att säga eller hur pass mycket eeh…
Martin: Ja, de modellerna är mycket strukturera upp.
Johan: Ja…asså ja, ja eh…min reaktion, nu vet jag ingenting om just den modellen
Hampus: Nej…
Johan: Ehh, min reaktion när jag kom ut i arbetslivet är att eh…kronor och ören styr väldigt mycket mer än behoven. Det är faktiskt plånboken som styr nästan alla gånger över vad man ska göra och inte göra. Både kortsiktiga beslut och långsiktiga. Jag trodde att det var mycket enklare att så att säga eh sälja in eller göra ett bra businesscase eller lägga mycket tid på att visa att det här är verkligen någonting vi bör satsa på men det är det att eh, vi återkommer till det att det handlar mycket om hur man ser på IT-stöd om det är en, en serviceorganisation eller om det är en del av verksamheten eller hur det är och det är säkert olika på flera, på typ, på olika typer av bolag men i de bolag jag arbetat i, från ett tjänsteorienterat till ett produktbolag så är det ehm…den huvudprocessen som gör att du får intäkter som är viktigast på kort och lång sikt.
Hampus: Mmm
D. Det, det, där, där frustrationen i botten egentligen.
Hampus: Nej…de här modellerna vi var intresserade av och jämföra lite vad som är, precis som du säger, vad som är viktigt i praktiken och vad vi har läst är viktigt i litteraturen.
Johan: Mmm
Hampus: Och vi är mycket väl medvetna om att det finns en skillnad där.
Johan: Ja, jag ska säga en…en sak som man absolut inte får glömma och det är att det är oerhört relaterat till individ ehm, en VD eller beslutsfattare styr väldigt mycket vad som händer på ett bolag eh, intresse, läggning, eeh, just IT inte sexuellt då…men vad den personen själv har för erfarenheter, kompetens, ehm…allting som är förknippat med den typen av verksamhet styr väldigt mycket vad som händer och eh….jag skulle säga väldigt många beslut är känslobaserade.
Hampus: Mmm, och personkemin är en…
Johan: Personkemin och att man vill säga lägger känslomässiga aspekter på en investering.
Hampus: Mmm
Johan: Mycket mycket mer än vad jag trodde…och i alla organisationer. Det kan finnas en strak person som vägrar att använda lotus notes och du tittar på den investeringen, och den personen kan stjälpa ett helt projekt, eller gör att det inte ens kommer igång, eller att det aldrig kommer på frågan, eller vad det nu kan vara för någonting. Eller en person har en make, eller maka som jobbar och så är han leverantör. Och den personen tar

del och får en offert och sen blir det det. Det sociala nätverket inom individen avgör mycket mycket mer beslut än om man tittar på styrda processer, styrda dokument, eh, DI alltid, därför att de parametrarna, visst det är input men när man väl sitter och ska fatta det beslutet så är det människan som som avgör. Egentligen inte vad vi har här (visar upp en bunt med papper).
Hampus: Så du känner att de modeller och sådär, det är inte viktigt i ditt arbete?
Johan: Nej
Hampus: Det är mer den här mjukare…
Johan: Vare sig jag är på BioInvent eller något annat ställe så har det alltid visat sig att modeller förlorar.
Hampus: Mmm. Ja…eh, det tror jag var allt vi hade. Då får vi tacka så hemskt mycket för att du ställde upp.
Johan: Tack själv, lycka till!

B5, Intervju 3

Torben Frederiksen 2009-05-08

Torben: Mitt jobb…ja, mitt ansvarsområde här i Sverige är ekonomi och IT och administration, personal…jag har jobbat här i tre år…med IT. Jag kommer egentligen från Danmark, som ni kan höra…där jag har varit manager inom våra ekonomifunktioner, i ett år innan jag kom häröver…och före det har jag suttit fyra och ett halvt år i våran IT-avdelning…Så det är min ingångsvinkel till jobbet. Jag har en bachelor i, ehm, business administration and computer science…och det är, det, det är IT, det är ekonomi och det är organisation, som stryker samman, i en utbildning. Det passar mig gott..
Hampus: Ja, det låter det som
Torben: Ja, det är mycket projektinriktat…nästan allt det vi jobbar med är projekt.
Hampus: Är det en dansk utbildning?
Torben: Ja
Hampus: Ja
Torben: På handelshögskolan i Köpenhamn
Hampus: Okej, ja, ehm…ska vi ta fråga tre här då?
Torben: Ja
Hampus: Jag kan…är det okej om jag läser upp frågan bara?
Torben: Helt säkert, helt säkert
Hampus: Beskriv på ett fritt och ledigt sätt hur Ni kommer fram till ett beslut om en IT-investering…alltså, vilka processer eller instanser eller moment som ni går igenom.
Torben: Vi har definierat, ehh, vi har definierat några beloppsgränser för en IT-investering
Hampus: Ja, va sa du att det kallades för?
Torben: En belopps, alltså vi har en gräns för…
Hampus: Beloppsgräns?
Torben: Ja, precis
Hampus: Okej, ja
Torben: Så om, om, om vi har någon IT som kostar under två miljoner…alltså de här två miljonerna är för konsulentsidan och software och licenser och hela det paketet som är under två miljoner…har vi haft som regel…så behöver vi inte definiera i stora projekt och beslutning…och så kan man liksom go ahead. Men för att det inte ska in i anarki att många olika delar för så har vi, vi har…(intervjupersonen ritar upp på papper, egen anmärkning)...vi har, vi har några förrättningsområden, vi har finans och IT, vi har produktion, vi har sälj, vi har supply chain, och vi har human resource…det tror jag är de största områdena. Där har man sagt, där har man utnämnt några personer, ehm, till att vara de som driver idéer för den del av förrättningen…och jag har varit här för finans. Så, om det är någon inom finansområdet som har haft en idé till ett nytt system så kan de inte bara gå ut och köpa det…då får de gå till mig och säga att jag har en idé, kan vi inte kika på det här? Så hjälper jag dem att lägga det här projektet på agendan. Och då samlar vi massa information runtomkring…system och komplikationer och benefits och såna saker. Så, har jag fått ex antal project proposals under året.
Hampus: Är det, är det när du har jobbat som finans- och IT-chef?
Torben: Nej…nej det har jag faktiskt haft från för det också…men då kallades jag en focus area driver…så det vara bara en person som var utnämnd som detta...men nu är jag bara inom finans och IT, så det vara en naturlig ersättare med det. Så det finns en focus area driver för de olika områdena, och vi blir samlade i en grupp, tillsammans med IT-avdelningen.
Hampus: Okej, vad kallar ni den gruppen för?
Torben: Vi kallar den för FAD-gruppen…focus area driver. När så folk från förrättningen kommer till mig med en idé har jag samlat project proposals.

Hampus: Ja…det jag menade är att är det, eh…när du är ansvarig för det här området…eller är det, är det när du är ansvarig för IT?
Torben: Vid sidan om det jobb jag har här i Sverige, så har jag en roll som focus area driver.
Hampus: För, för den här inrättningen?
Torben: För hela finans
Hampus: Ja, så det är du som tar emot de här förslagen?
Torben: Ja, så jag tar emot förslagen.
Hampus: Ja
Torben: Precis. Och dom har jag då packat med när vi har möte i den här gruppen…och så har vi diskuterat…vad är viktigt för Novozymes i förhållande till den strategi som IT-avdelningen har lagt med input från oss. Så de har lagt en strategi, och sagt vi kör SAP, vi kör Microsoft…ehm, självklart kan vi köra andra saker, men då ska det vara en riktigt god grund. Så diskuterar vi, liksom alla de förslag som kommer upp, förslagen från de olika områdena…så alla de förslag som kommer in, dom har vi ju inte folk till, och vi har heller inte pengar till.
Hampus: Okej, men det är…
Torben: Så vi sätter oss ner, också ser vi att det här projektet, det här projektet, det är viktigt, det här projektet är viktigt, det är viktigt, och det här projektet är viktigt. Så ser vi att dessa sex projekt är viktiga…så kommer vi sen att kika på, hur mycket resurser har IT-avdelningen sen. De har 120 man, de har semester som de ska hålla, det är 22 procent av tiden, sen kan man räkna tillbaka, se om det ska vara någon service på det systemet vi har idag…det är kanske 20 procent av deras tid…så kan vi se hur många timmar vi har kvar, och utanför de timmar vi har kvar så kan vi se, hur lång tid tar det här? Och så kan vi kanske ta de här fyra.
Hampus: Så ni, så ni i den här gruppen lägger en prioritetsordning?
Torben: Precis
Hampus: I dom här projekten?
Torben: Så vi prioriterar de här projekten, säg att vi ska göra nummer fem…då ska vi köpa hjälp utifrån, så ska vi ha konsulterna in. Alla de här projekten, alla de här förslagen, och den här listan blir sen levererad till en grupp som sitter här, och den har varit representerad av de översta direktörerna på Novozymes. Så där har suttit…den från IT som har kommit har tagit med alla dessa saker ner där och sagt att det är vad vi föreslår i år. Är ni med, eller har ni några andra önskemål?
Hampus: Okej…har alla dom här projekten med IT att göra, som du beskriver nu?
Torben: Ja
Hampus: Det har dom
Torben: Det är bara IT-projekt jag beskriver här…IT-verktyg
Martin: Gällde detta både dom små och dom stora investeringarna eller?
Torben: Om det är under två miljoner så har vi några stycken som tittar på det…så länge det är Microsoft, eller om det är SAP…ehm, ja…man kan gott försöka någonting, man kan gott pröva de nya verktygen…om man har pengar inom sin avdelning att försöka. Och om man kan få stöd av IT till detsamma.
Hampus: Ja, finns det något mer innan den här beslutsprocessen, eller den börjar här nere som du har beskrivit?
Torben: Den börjar här men det kommer en...eller en avdelning, och säger vill du…och det vi gör är att vi går på SAP-konferens…och alla de förrättningsmetoder, det är ett system…där finns konferenser runt om kring i världen. Och där finner vi inspiration, och hör vad de nyaste sakerna är…och får goda idéer…och får dåliga idéer också. Desamma gör dom, eller vi gör…en gång varenda år tar vi också Microsoft. De har ett sånt här business centre, för deras stora kunder…där de visar alla de nyaste sakerna, och vi kan ställa frågor om vad de nu har och om det kommer något.
Hampus: Och ni kan ta upp de förslagen också?
Torben: De förslagen tar vi inte upp, de tar vi inte upp där.
Hampus: Det gör ni inte?
Torben: Nej…vi har ett CRM-system, Customer Relationship Management…och där har vi gett input till Microsoft, till hur dom ska designa systemen. Och det snackade vi med dom om, när vi var och besökte Microsoft. Så vi får inspiration där ute, och vi tar med folk från förrättningen så att de också får några nya idéer om det är något de hört…så det är viktigt att vi liksom får förrättningen med oss. Eller så kommer de med förslag, och så diskuterar vi dom, och ser liksom att det här tycker vi är rätt. Och så får vi gå i (grund för det…och det gäller så att det blir avtalat i oktober och så gäller det så för hela det följande året. Att det är liksom det som IT ska fokusera på. Så det är beslutsprocessen.
Hampus: Ja, och eh…vad använder ni er av, om ni nu gör det, för stöd och hjälpmedel för dessa, för dessa processtegen. Project proposal till exempel, och hur ni avgör beloppsgränsen?
Torben: Alltså vi har en IT-strategi, det är vad form av stöd där är. Vi har våra project proposals…som är en mall för hur man ska…
Hampus: Okej, så du ser det mer som verktyg för?

Torben: Ja, det är också ett verktyg…annars har vi inga stora verktyg…vissa saker är belagt till Excel…det är mycket, mycket praktiskt
Hampus: Det är det ja?
Torben: Ja
Hampus: Eh, okej…och den här IT-strategin, är det också i form av Excel-dokument eller?
Torben: Det är PowerPoint
Hampus: Det är PowerPoint?
Torben: Ja
Hampus: Okej…och den här beloppsgränsen du pratade om?...
Torben: Det är en kvalitetsinstruktion, quality instruction
Hampus: Okej…är det ett hjälpmedel, quality…?
Torben: Det kan du gott kalla det ja. Quality instructions.
Hampus: Är det någonting som ni har köpt externt?
Torben: Mmm
Hampus: Utan något som ni har kommit fram till internt?
Torben: Alltså, själva Quality instructions är något vi har beställt utifrån better practice.
Hampus: Så det är i princip dom här PowerPoint och Excel som ni använder…och Quality instructions då?
Torben: Ja
Hampus: För både avgöra beloppsgränsen och project proposal?
Torben: Project proposal är ett Word-dokument.
Hampus: Okej.
Torben: Ja…så får de som har ett eller annat som är viktigt…och så fyller man bara i.
Hampus: Och dessa verktyg som ni använder för stöd för de här processtegen, vad tycker du om dom?
Torben: Jamen dom funkar, alltså det behöver inte vara mer komplicerat…så det fungerar helt fint för oss…så att det är Word och PowerPoint och (Dokumenthanteringssystem
Hampus: Den här beslutsprocessen som vi har pratat lite om innan, vem involveras i den?
Torben: I beslutsprocessen är det de här focus area drivers för de olika delarna av förrättningen, så i och med att jag har både finans och IT för i våran produktion så har vi en riktigt duktig som har jobbat i produktionen i många år, som är mycket IT-intresserad…så det är självklart folk som har en kompetens, både i förhållande till hur processen är men också i förhållande till IT.
Hampus: Okej, så IT är ett väldigt genomgående inslag på alla förrättningar kan man säga?
Torben: Ja
Hampus: Ja, och sen så har du pratat om då medarbetare som kan komma upp med förslag.
Torben: Ja, det kan vara vem som helst.
Hampus: Det kan vara vem som helst ja…och sen den här gruppen…och till slut så upp till ASG?
Torben: Application…
Hampus: Okej, så det är…?
Torben: Steering eller
Hampus: Hur ser det ut i hierarkin, är det någon grupp som är likställt med ledningsgrupp eller?
Torben: Ja, det är i förhållande till de översta, har varit de allra översta direktörerna…
Hampus: Det är det ja?
Torben: Ja, så det är vår CEO, sedan CFO, sedan COO
Hampus: Alla personer med ett C?
Torben: Ja…alla Chief
Hampus: Ja, ehm…och vilka roller har de som involveras i beslutsprocessen?...vi har pratat om det lite innan.
Torben: Ja
Hampus: Så du kan kanske bara ta det kort. Har jag uppfattat det rätt så har, har ehh, varje av, av, förrättningschef, eller sådär…ehm, tillsammans ett mandat att bestämma en prioriteringsordning.
Torben: Ja, och de är managers inom de områdena…och det är inte viktigt med den överste manager, med bara en manager typiskt…som har intressen både för det område han jobbar i, men också för IT.
Hampus: Så det är dom ansvarsområdena, eh, som varje person har också…förrättningar så att säga?
Torben: Ja.
Hampus: Ja, ehm…och vi har varit inne på det lite också innan, men dom som fattar beslut i beslutsprocessen…då är det den här faddergruppen då…
Torben: De fattar beslut här, rent formellt…
Hampus: Och då har vi svarat på den…
Torben: Den formella besluts
Hampus: Formella beslutsstrukturen också. Vilken dokumentation används i beslutsprocessen?...kan ju vara det då som du…Word-dokumenten och…

Torben: Att det är Word-dokument som blir skapat…i form av mallar…som visar liksom, vad är benefits för det här systemet…ehm, vad kommer det till att kosta…och vad ger impact på förrättningen…så, vilka goda saker ger det oss, som vi har glädje av. Och det är ja, Excel, Word, PowerPoint är de verktyg vi presenterade nu.
Hampus: Okej ja…och det är dom ni räknar fram också en profit på?
Torben: Yes.
Hampus: Ja…är det…
Torben: Det är inte alltid en profit.
Hampus: Okej…men om man tänker sig, hur motiverar ni IT?...om, ehm, vår uppfattning är lite att man kanske ser kanske mycket till kostnaden, att IT medför en kostnad, men man måste också kunna motivera varför det är värt den här kostnaden.
Torben: Mmm.
Hampus: Gör ni på något speciellt sätt då?
Torben: Alltså vi, i år är det lite speciellt på grund av finanskrisen…annars tittar vi på om det är något man kan förbättra i förrättningen…och det är någonting man inte kan sätta ett belopp på…om vi implementerar det här nya systemet så tjänar vi 100 miljoner…det är svårt att säga. Men någon gång kan det vara, att om vi nu (tar Sverige med, till exempel...så att när de ska rapportera sin månadsrapport…ja, då har de inte så många fel…för de har ett annat system idag som ska…så där är liksom massa saker som följer med som man inte kan sätta pengar på. Nu har vi en server stående i Sverige som ska ha vårt ekonomisystem. Det som det kostar, det är tid, för där sitter massa duktigt folk…inom IT, som kan göra systemen till oss.
Hampus: Så att…jag får den uppfattningen om att IT redan är ett så stort koncept…
Torben: Ja, det är väldigt stort inom vår verksamhet.
Hampus: Ja, så att det är inga problem att motivera IT.
Torben: Mmm, mmm
Hampus: Även om man inte direkt kan se potentialen av det, utan man vet att det kommer…
Torben: Amen, alltså, man ska gott kunna se potential i det…
Hampus: Men just det här att man kan mäta i rent…
Torben: Det är inte alltid vi kan mäta saker i kronor.
Hampus: Nä precis, att man är beredd på det, att det finns mjuka delar också…att ta hänsyn till.
Torben: Ja, helt klart.
Hampus: Ja…ehm, vem tar då del av den här dokumentationen vi pratade om tidigare?
Torben: Den dokumentation för de IT-investeringar som beslutas…den dokumentationen är en person i IT-avdelningen som koordinerar detta jobbet. Och det är den personen som för det vidare till den här gruppen…och liksom…framlägger det, och säger att det är dessa saker vi har kommit fram till. Har ni kommentarer, är ni eniga, kan vi köra på detta?
Hampus: Ja, vem är det som sitter i den här?...
Torben: Där sitter en IT-koordinator…
Hampus: En ensam roll där?
Torben: Ja
Hampus: Okej…som korresponderar med ert beslut?
Torben: Ja, som är en del av gruppen här ja…
Hampus: Okej, är det en av personerna?…
Torben: Ja, du kan se…så är det liksom en del av hela den här gruppen. Och den personen styr mötena och kallar till mötena, ehm, och ansvarar för att förmedla budskapet.
Hampus: Okej, ehm…nästa fråga är, hur använder ni er av denna dokumentation?...det är för att motivera?
Torben: För att motivera ja, plus att efterföljderna…så vet våran IT-avdelning vad de ska jobba på.
Hampus: Ja, så det blir ett underlag också?
Torben: Det blir ett underlag för vad det är som ska göras…det kan alltid bli ändringar…så, köper man en verksamhet som inte har något ekonomisystem så måste liksom vårt…ett sådant projekt får prioritet, även om det kostar massa pengar. Det är rätt farligt att köpa verksamheter, och låta dom fortsätta med det IT-system de har. De ska vara på vårt system så fort som möjligt…så vi kan se vad som sker, och vilka förlopp på deras ekonomi, och vilka, ja, sådana genomsiktligheter. Ja, så det kan gott vara så att vi har avtalat här att nu ska vi upp på de här fem sakerna. Men helt plötsligt så köper vi en verksamhet...jamen bump så har den prioriteringen ändrats helt plötsligt…så blir allt annat i bakgrunden, också behöver man fem sex människor över…till att kunna jobba med det.
Martin: Är det den gruppen som tar det beslutet då, eller är det…?
Torben: Nej…nej, det gör våran IT-direktör…tillsammans med förrättningen.
Hampus: Ja, ehm…om vi övergår till kommunikationen då. Hur sker kommunikationen i beslutsprocessen?
Martin: Kanske mer mellan dom, i den här gruppen, hur sker kommunikationen där?
Torben: Jamen den, alltså mail självklart…också har vi möten, sex gånger om året…plus att vi har de här resorna. Någon gång är det folk här som reser, och någon gång är det folk här som reser.

Hampus: Okej, ehm…och hanteras denna kommunikation med stöd av verktyg, och där nämnde du mail precis?
Torben: Ja, mail och PowerPoint och möte, alltså ett fysiskt möte där man samlar allt folk
Hampus: Ja, och det sker också med mail det här, ehm, notisen om möte.
Torben: Ja…den sker i Outlook.
Hampus: Ja…och vem rapporterar till vem i beslutsprocessen?...det har vi varit inne på lite också…att, ehm, er grupp rapporterar upp tillsammans med IT-koordinatorn…till Application Strategy Group
Torben: Ja…så att focus area driver-gruppen rapporterar till Application Strategy-gruppen i beslutsprocessen…och det hela koordineras av en person.
Hampus: Mmm, så det är den enda rapporteringen som sker
Torben: Där finns…där finns självfallet också feedback mellan varven…och så ska vi ju kommunicera om det är get go eller no go. Så vi...det beror helt på vad det är för typ av projekt. Men det första beslutet här så blir det ofta gjort på under IT-avdelningen…att det är det vi jobbar på nästa år.
Hampus: Och vem tar del av den…den direkta informationen.
Torben: Den kan alla se.
Hampus: Den kan alla se? Så att det blir att när ett beslut blir fattat så tar alla del av det?...samtidigt
Torben: Ja
Hampus: Okej…hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvariga och affärsansvariga?...fråga 17.
Torben: Ehm…möten och mail…är det i förhållande till IT det här…IT-investeringsbeslut eller?
Hampus: Ja…när det gäller IT-investeringsbeslut.
Torben: Det var det jag beskrev här.
Hampus: Ja, okej…ehm, vad diskuteras mellan IT-ansvariga och affärsansvariga?
Torben: Det diskuteras ju…verktyg som kan stödja förrättningen, men också…projektförslagen och prioriteringsordningen
Hampus: Mmm. Hur kopplas beslutsprocessen vid en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?
Torben: Jamen…vi har en IT-strategi här…som är grundläggande för den här gruppen…och vi har en…en övergripande strategi här…och den här, den är 100 procent aligned.
Hampus: Det är den?
Torben: Ja, så…den här strategin är avstämd…vi har våran IT…director
Hampus: Så eh, så när dom här förslagen kommer upp till gruppen här…och dom koordineras här…när samkörs dom med affärsstrategin?
Torben: De grunder vi har för att fatta beslut är ju IT-strategin…det är ju liksom vårat ryggstöd…så när först vi har avstämt att det är det vi ska göra, så är det alignat (mobilstörningar, ohörbart 31.35, egen anmärkning)
Hampus: Okej…men, ehm…finns det några verktyg för hur ni gör det här…hur ni binder samman dom?
Torben: Nej, nej
Hampus: Det gör det inte?
Torben: Det är inte så att vi har något IT-system som sparar alla dessa saker…och kommer med analys, det är det inte
Hampus: Men inga tillvägagångssätt från er, rent manuellt, alltså hur ni ser till så att den här är hundraprocentig?...sker det uppe i ledningsgruppen eller?
Torben: Den nyaste ledningsgruppen blir presenterad för den IT-strategi som gäller…men våran IT, överste IT-ansvarig…är också en del av ledningsgruppen inom Novozymes. Så han presenterar inte något som är helt skilt från vad strategin är.
Martin: Han har ju bra insyn i hur affärsstrategin är?
Torben: Ja…och han får gjort review på IT-strategin…av de översta direktörerna. Så de säger alltså, yes, det är den här vi kör.
Hampus: Så där finns alltså en person som är högsta ansvarig för IT?...
Torben: Mmm.
Hampus: Som presenterar IT-strategin…och jämför den med affärsstrategin?
Torben: Men…det är inte han som jämför dom, men det är han som presenterar den?
Hampus: Ja…som ser till att det blir en bra koppling mellan dom?
Torben: Precis
Hampus: Som du sa tidigare ja.
Torben: Och så först…när först den är klar och den är klar…och vi jobbar på bakgrund av detta så hänger saker ihop.
Hampus: Och…eh, eventuella konflikter, hur hanteras dom, av de som är involverade i processen?
Torben: Som de uppstår…alltså någon gång kan man lösa en konflikt på tvärs över organisationen…och om de inte blir eniga så kör man vidare till nästa nivå…Så får deras chefer diskutera liksom…alltså, det går snabbt i Novozymes…beslutningen.
Hampus: Det gör det?...så kommer man inte överens i samma…led så att säga.
Torben: Så går det vidare…

Hampus: Så går det upp ett steg?
Torben: Ja.
Hampus: Okej…och, ehh, vem fattar beslut om det uppstår en konflikt, då är det alltså…ett högre led av…
Torben: Alltså våran IT director har ju...och vi har ju inte några stora konflikter. För vi har en IT-strategi som är avstämd på tvärs genom hela förrättningen…den är på pappret som jag har gjort. Det är ju avstämt på tvärs av de här…här sitter vår CEO, också sitter vår CFO…och alla de här, de är EVP:er, Executive Vice Presidents. (mobilstörningar, ohörbart 34.37, egen anmärkning) Och våra IT-direktörer alltså det är inte långt upp…det är mycket, mycket samstämmigt här.
Hampus: Det är det ja?
Torben: Ja.
Hampus: Det ja tänkte kanske på var om…om det blir en tvist om de här förslagen som kommer upp…kanske…om det finns olika, om det finns olika sätt att se på de här förslagen…vad som är viktigt i den här…men då är det också en…?
Torben: Men i så fall är det ett tillbakalöp…beslutet sker här…den, alltså, nej…vi ska ha den där istället. Så går man tillbaka i gruppen och diskuterar…och tecknar nya tidsplaner, och så får man godkänt den…det är allt som sker. Det kommer självklart alltid att komma tillbaka…men det är inte riktigt som i Sverige, där man tar riktigt lång tid innan man fattar ett beslut…det, det går jättesnabbt.
Hampus: Det gör det ja?
Torben: Ja.
Hampus: Okej.
Torben: Är där fler?
Hampus: Ja, det är dom två sista frågorna här. Den första är, vilken mognadsgrad anser du att företaget har när det gäller sammankopplingen mellan IT-strategin och affärsstrategin?
Torben: Jamen, den är ju 9-10…
Hampus: 9 till 10 där ja?
Torben: Ja.
Hampus: Och sen så vill vi bara avsluta med att fråga om två stycken modeller…som har lite legat till grund för vår litteratur…om du känner till dom eller har någon uppfattning om dom?
Martin: Känner du till CMM?
Torben: CMM?...nej
Hampus: Jag kan passa på att fråga, krävs det i ditt jobb mycket eh, krävs det att du kan prata med ekonomer, ett ekonomiskt språk?
Torben: Ja
Hampus: Det är viktigt?
Torben: Ja…alltså att förstå ekonomi, det är riktigt viktigt. Men nu har jag också…i mitt jobb har jag också nått som binder mellan finans och IT. Så skulle jag sitta i produktionen, så skulle jag kanske inte behöva kunna så mycket om finans...men organisation är jätteviktigt.
Hampus: Organisationsteori?
Torben: Mmm.
Hampus: Ja
Torben: Och den är inte exakt, den är väldigt fluffig.
Hampus: Ja.
Torben: Det utgår jag ifrån att den fortfarande är.
Hampus: Sen är där en sista modell, som vi har utgått från lite…som är som en triangel såhär…och det handlar mycket om det du säger, med att förena IT-strategin med affärsstrategin. Att här är man på scratch nånstans…och sen här är man då på det ultimata…på tian här i skalan så att säga. Och det den här modellen egentligen säger är liksom vilka steg man måste gå igenom för att komma upp till den här nivån. Ligger det någon sådan tankegrund i ditt arbete?
Torben: Det är ju inte jag som har skapat IT-strategin. För vi är alltså en pytteliten spelare i hela Novozymes. Så det är ju IT director som skapar den. Och jag vet inte hur många steg han har gått igenom…för att komma till den kopplingen.
Hampus: Nej, nej men det är bra.
Torben: Dessvärre. Den andra…CMM?
Hampus: Ja…den handlar om att…förena processerna på ett så bra sätt som möjligt...företagets processer.
Martin: Man strukturerar upp varje liten process, alltså man har massa delmål. Så att man sen har tydligt vem som bestämmer, alltså tydligt, allting ska vara jättetydligt.
Hampus: Så det handlar bara om ett verktyg då för att…för att säkerställa dom här nivåerna helt enkelt.
Torben: Okej. I förhållande till…? IT-strategi?
Hampus: Ja, just den här är ju väldigt…
Torben: Men CMM-modellen…?

Hampus: Den handlar om processer i stort, det är inte bara om IT-strategi.
Torben: Okej.
Hampus: Så att det är hela företagets processer. Ja, jag tror inte att vi hade mer där.

B6, Intervju 4

Kenneth Nilsson, 2009-05-14

Hampus: Då börjar vi intervjun med Kenneth Nilsson från Novato Medevo som har godkänt att vi spelar in intervjun… stämmer detta?
Kenneth: det stämmer ja… Jag vill bara justera en sak där, du sa Nolato Medevo, jag representerar ju inte Nolato Medevo, jag representerar i detta fallet koncernen
Hampus: ok
Kenneth: om det har någon inverkan? Det jag har pratat om nu är koncernen alltså
Hampus: jaja, ner det har det egentligen inte… mer än att vi framförallt är intresserade av den medicinska inriktningen
Kenneth: aha.. a just det.. ok… för egentligen kan jag ju inte dem detaljerna där… då har vi kanske pratat om varandra?
Stefan: det är inte själva detaljerna inom medicinen…
Hampus: nä precis
Kenneth: men beslutsvägarna är ungefär de samma
Hampus: och du har ju säkert läst igenom frågorna?
Kenneth: javisst… svara på de här frågorna kan jag göra… men jag kan ju inte säga att exakt såhär funkar det på Nolato Medevo, för de kan ha någon liten skillnad...
Hampus: och det som du sa, du representerar koncernen och det är Nolato enbart?
Kenneth: Nolato AB då så att säga
Hampus: ja.. men det är noterat… vill du beskriva kortfattat vad du jobbar med och hur länge du har jobbat med detta?
Kenneth: ja just det, jag är då ansvarig för den koncerngemensamma IT-infrastrukturen kan man säga då både vad gäller… ja allt som berör IT och koncerngemensamt. Sen ute på respektive bolag finns det ju en lokalt IT-ansvarig som hanterar den lokala infrastrukturen, det kan vara fixa service för pc till exempel och den typen av frågor som vi inte lägger oss i då. Eller om de ska köpa in fem pc, det är upp till det lokala bolaget. Men vi har däremot en standard då för att det ska vara denhär typen av pc… ehh… Det är väl vad jag jobbar med då och jag har funnits i den här branschen sedan väldigt tidigt. Jag började med denna typen av jobb redan 1976.
Hampus: ok
Kenneth: men då var jag inte på Nolato… utan Nolato började jag på den första januari 1997
Hampus: ok, men det är inom själva området du har jobbat med ända sedan 76 alltså
Kenneth: ja precis
Hampus: och vilka är dina ansvarsområden?
Kenneth: ja det är egentligen det jag sa då att vara ansvarig för den koncerngemensamma infrastrukturen, IT-infrastrukturen… jag har inget och göra med till exempel telefonväxlar eller den världen då va eller något annat utan det är ren IT.
Hampus:ja okej...vill du beskriva på ett fritt och ledigt sätt hur ni kommer fram till ett beslut om en IT-investering?
Kenneth: det är ganska enkelt faktiskt. Det uppstår ju ett behov någonstans. Ofta så… antingen kan det startas upp av verksamheten, vilket vi helst vill när det gäller IT-investeringar, att verksamheten ska vara ansvarig för vilket eller vilka verktyg de vill använda i sin… ja i sin verksamhet helt enkelt… Men det kan även initieras av mig till exempel på IT sidan då. Gäller det rent lixom… vad ska vi säga… på tekniknivå så är det ju oftast från mig det kommer då.
Hampus: Så det finns olika typer av behov så att säga?
Kenneth: ja asså det kan ju vara så att verksamheten kommer och säger att nä nu måste vi uppgradera vårt affärssystem för nu hänger inte det med. Det har jag kanske sådan kunskap om eftersom jag inte jobbar i det, jag sitter ju inte och gör bokslutsrapporter eller nått sånt så jag ser ju inte den världen då. Så ofta kommer kanske sådana frågor från verksamheten, ”Nu måste vi till exempel hantera dokument på ett specifikt sätt för att vi ska ISO certifiera oss” eller någonting sådant. Då initieras det från verksamheten.
Hampus: så det är behov kopplade till den specifika verksamheten och sen är ni lyhörda och tar emot den intentionen

Kenneth: ja, eller kan det vara rena teknikfrågor inom IT området, att vi behöver en ny backup lösning eller vi behöver virtualisera våra servrar eller vad det nu kan röra sig om. Det lägger ju inte verksamheten sig i bara det fungerar i övrigt så att säga.
Hampus: så att det börjar med ett behov i alla fall
Kenneth: ja
Hampus: vad är nästa steg där då?
Kenneth: det beror lite på om det är verksamheten… Är det verksamheten som initierar det så blir jag inkopplad som teknikinstans kan man då säga… och även om det är större investeringar som inte kan tas på lokalt plan så blir CFO:n kontaktad. F:et står ju för finance
Hampus: ja
Kenneth: det är väl egentligen de instanser, det vill säga en beställare som sagt var kan antingen vara verksamheten eller IT. Det är en mottagare av beställningen, kan man säga, som ska tala om att ”okej ur ekonomisk synpunkt är det grönt att göra denhär investeringen”. Så det är väl egentligen de instanserna som blir berörda.
Hampus: okej i det här fallet med lite större investeringar då så är det CFO:n som säger till att det är grönt att köra?
Kenneth: ja precis… och då beror det lite på storleken på investeringen. Ör han får kanske gå till bolagets ledning, koncernledningen även om han sitter där. Eller så får koncernledningen gå till styrelsen. Det beror ju lite på hur beloppsgränserna ser ut. Så det kan vara ett antal steg här.
Hampus: så man kan säga att då är det även ledningen och styrningen i viss mån
Kenneth: styrelsen
Hampus: styrelsen ja… som i viss mån är inblandade beroende på projektets omfattning
Kenneth: det finns beloppsgränser fastställda där som jag i nuläget inte exakt kan redogöra för hur det ser ut, men det finns beloppsgränser för det.
Hampus: så det är i det fallet att behovet kommer från verksamheten sa du
Kenneth: ja… kommer behovet från mig så är det att jag tar det med CFO:n, som då är min… jag rapporterar till CFO… överhuvudtaget alltså
Hampus: okej
Kenneth: och sen därefter är gången den samma om det är en större investering så får ju ledningen säga sitt, respektive eventuellt styrelsen då.
Hampus: ja… är där några mellansteg där? Hur går man från att det är ett behov till att det blir på pappret? Någonting specifikt som man då kontrollerar med CFO:n och så vidare?
Kenneth: nej alltså då kan man ju säga att… vi kan ju ta mitt exempel. Då kommer jag ju med ett färdigt förslag, typ en upphandlingsoffert eller nått i den stilen, ett dokument av något slag som talar om att, så här mycket kommer det att kosta och vi får de här fördelarna et cetera. Kanske i bästa fall också en ROI.
Hampus: ROI ja
Kenneth: alltså return on investment
Hampus: ja.. i bästa fall så
Kenneth: aa, det beror ju lite på storleken på investeringen så att säga… jag menar är det en mindre investering så kan jag ju ta den själv… nästa nivå det är CFO. Då kan det ju tänkas att han kräver en ROI för att godkänna det.
Hampus: ja… vad var det jag tänkte på där… jo, kontakten med eventuella leverantörer, när kommer den in i bilden?
Kenneth: den kommer ju in före… alltså jag gör ju ett undantag… vi kan ta att jag initierar som ett utgångsläge då, och då gör jag ju i princip en färdig upphandling alltså, har alla kontakterna med leverantörerna och väljer lösning så att säga
Hampus: ok…
Kenneth: så den är klar när jag kommer till CFO:n och säger att ”såhär kan vi göra” och då…
Hampus: och det är ditt förarbete där kan man säga?
Kenneth: ja precis
Hampus: och det är det som ligger till grund för det dokumentet du skriver
Kenneth: ja precis
Hampus: och i det fallet att behovet kommer från verksamheten?
Kenneth: ja då blir ju ofta vi inkopplade ändå för att om man då ska köpa nått, typ uppgradera affärssystemet eller något sådant så blir vi ändå inkopplade. Man kan säga att det blir ytterligare en nivå på kedjan då att verksamheten också finns med i… beslutsprocessen då. Men man kan tänka sig att verksamheten går direkt till ledningen men att jag har lämnat input till den processen
Hampus: okej, så de använder er som ett stöd istället där
Kenneth: ja precis
Hampus: men i… hur förhåller det sig? Vilket är det normala?

Kenneth: det vanligaste är nog att jag initierar IT-investeringar
Hampus: okej, så att verksamheten blir bara en input i form utav behovet?
Kenneth: ja
Hampus: och sen tar du över där efter
Kenneth: ja
Hampus: och sen ser processen likadan ut som om det bara hade gällt renodlad IT
Kenneth: ja
Hampus: okej, och där är inget ytterligare steg
Kenneth: nej, det kan jag väl inte påstå
Hampus: nej okej… och sen blir det godkänt uppe i CFO och ledningen, styrelsen
Kenneth: ja
Hampus: och sen är beslutsprocessen klar så att säga
Kenneth: ja precis… ehh.. det kanske kommer sen men rent dokumentmässigt så har vi ett dokument som heter investeringsansökan. Då kan den vara med eller utan bilaga i princip då.
Hampus: ja, och vem är det som upprätthåller det då?
Kenneth: initierade jag det så upprättar jag den. Sen kan det vara lite olika beroende om verksamheten initierade det. Då kan antingen verksamheten eller jag upprätta det… Det är mer ett dokument som sedan egentligen används i samband med att man gör inköpet och vad som händer därefter
Hampus: ok
Kenneth: det kanske kommer längre ner i någon fråga?
Hampus: ja vi har dokument… hantering lite längre ner
Kenneth: ja då tar vi det sen
Hampus: ja… men det du menar där är att det blir en kontroll vad ni har gjort av pengar?
Kenneth: ja
Hampus: ok
Kenneth: man kan ju då tänka… ja vi kommer till det sen… men man kan ju tänka sig att man ju i ett senare skede gör en efterkalkyl. Om man nu har gjort en ROI så kan man ju tänka sig att man gör en efterkalkyl också… det måste jag säga… det är inte så vanligt, om jag uttrycker mig så.
Hampus: nä okej
Kenneth: jag vet inte hur det har varit hos de andra företagen men…
Hampus: det har förekommit
Kenneth: mmm
Hampus: det har det gjort… vi kommer väl lite till det nu i nästa fråga. Vad använder ni er av för stöd för dessa ovan nämnda processteg?
Kenneth: ahh just det. Ja då är det ju kan man säga eventuellt… det är alltså inte… vad heter det… mandatory
Hampus: satt i sten?
Kenneth: precis va, man behöver inte… det beror lite på storleken och vad det handlar om men eventuellt så gör man ROI.
Hampus: ja
Kenneth: det finns alltså, på det här dokumentet finns det möjligheten att göra en enkel kalkyl då.
Hampus: okej, så att det blir någon gemensam grej där
Kenneth: ja, eller också… inte eller… man kanske också då i efterhand gör en efterkalkyl, ”stämde denhär ROI:n eller?”… det finns dock inte med på den där blanketten utan det får man göra på frihand.
Hampus: det här dokumentet du pratar om, är det… hur kommer kravspecen in i bilden?
Kenneth: ja… det är en bra fråga, kan man ju lugnt konstatera. Kravspecen ligger ju före.. att vi går ut till leverantörerna och bestämmer vad är det egentligen vi vill ha… och man kan väl säga att i denna processen så… när vi väl har kommit så långt att vi har en leverantör klar så är ju kravspecen färdig för länge, länge sen. Ofta kan kravspecen vara mycket enkel...jag har skrivit upp lite punkter på något dokument i något sammanhang. Det finns inget fastställt för att det skall ingå i någon beställning på det sättet.
Hampus: nä… min uppfattning där när du beskrev det här dokumentet innan var lite att du gör kravspecen i samband med det dokumentet.
Kenneth: kravspecen görs innan… för den ligger till grund för den marknadsundersökning som jag gör tidigare i processen och det kan vara som jag sa innan mycket enkelt, vi samlas några stycken till exempel inom IT funktionen då och spånar, ”vad är det vi behöver här nu?” och sen noterar vi detta och sen har jag det som underlag i kontakterna med leverantörerna
Hampus: kan man säga om behovet kom från verksamheten, finns det någon representant från verksamheten som sitter tillsamman här och strålar fram detta?
Kenneth:jaja, då är det kanske ofta så istället att verksamheten samlat ett gäng tillsammans med en representant från IT...så då ser det lite annorlunda ut faktiskt.
Hampus: mmm.. den här, er IT-avdelning , hur stor är den?

Kenneth: det är inte så mycket att hurra för i antal personer. Här i Kristianstad är det två stycken och sen finns det en i Beijing, två i Ungern och sen finns det lite spridda skurar ute på enheterna i landet.
Hampus: det var de som höll på med det operativa?
Kenneth: ja precis, men de ingår så att säga, de ingår, de är lokalt anställda så de ingår inte i någon central IT funktion på något sätt.
Hampus: nä… så det är du och en person till då?
Kenneth: ja precis
Hampus: vad har den för ansvarsområde då?
Kenneth: det är väl mer typ DBA, säger det dig något?
Hampus: inte så mycket
Kenneth: nä okej… Database administrator
Hampus: jaja
Kenneth: och EDI är Electronic Data Interchange… det är ju två stora punkter för oss det här med att hantera våra databaser så att allting funkar. Sen EDI är ju då att ta emot order elektroniskt, skicka despach espace som det heter., det vill säga du skickar ett meddelande som talar om att nu är lastbilen på väg till er… så dem är, ja du vet på till exempel Volvo eller någon sådan så ligger ju det mesta på landsväg.
Hampus: mmm… så logistik där?
Kenneth: ja och sen fakturorna går ut samma håll då så att pappersflödet minimeras kan man ju säga… det är väl så att säga hans huvudsakliga ansvarsområden. Men det finns ju en massa olika saker som vi sysslar med kan man ju säga.
Hampus: om vi återgår lite till de här hjälpmedlen
Kenneth: ja
Hampus: vad ser du det finns för nackdelar och fördelar med det här ROI
Kenneth: ja… vad ska man säga… det är ju viktigt då att…framförallt vid större investeringar att man har koll på återbetalningstiden i princip då...men det är väl inget som du sa innan är hugget i sten på något sätt utan det avgörs från fall till falll om det behövs eller ej.
Hampus: så att det förekommer ibland och ibland inte, precis som du sa innan
Kenneth: ja
Hampus: och utöver den kalkylen då så är det, det dokumentet du har pratat om
Kenneth: ja
Hampus: finns det några fler hjälpmedel?
Kenneth: nej det tycker jag faktiskt inte att vi har… hjälpmedel kanske man använder… typ nått Excel ark eller något sådant dessutom va, på ett eller annat sätt. Men det är ingenting som vi har standardiserat på något sätt
Hampus: nä okej, men det här dokumentet, är det Word?... Microsoft Word ni använder er av?
Kenneth: det är faktiskt en Excelsnurra.
Hampus: okej ja… och ROI kalkylerna, när ni upprätthåller dem?
Kenneth: det ligger i det dokumentet.
Hampus: ja just det ja, det sa du ja… efterkalkylen, är det också Excel?
Kenneth: ja det blir det ju… men det finns inget specifikt dokument för det utan då får man göra en efterkalkyl för det specifika caset
Hampus: okej, så det sker helt manuellt
Kenneth: ja
Hampus: i de andra två fallen så har ni den här Excelsnurran som är någon typ av mall då
Kenneth: det kan man säga, absolut
Hampus: ja, och kravspecen… eller, ser du kravspecen som ett hjälpmedel eller ser du det som ett steg i processen?
Kenneth: det är ju ett steg i processen, men det är ju inte något som är formaliserat i ett speciellt dokument eller något sånt utan…som jag sa det kan vara att vi träffas i en grupp och så sitter vi och ja, de här kraven ska vi ställa då...så det är ju inte något som sen följer med till CFO: n till exempel eller något sånt.
Hampus: men det ligger på något sätt till grund för när ni kopplar in en leverantör sen
Kenneth: ja precis
Hampus: och hur framför ni det då? Är det, det dokumentet som ni lämnar?
Kenneth: Det kan det vara om det är någon omfattande sak va, men det kan ju också vara så att vi talar om helt enkelt, kanske till och med muntligt...de här grejorna vill vi ha. Sen kommer ju leverantörerna med ett förslag och då nagelfar vi ju det. ”aha, det är med och det är med… men det är inte med där” och då går det tillbaka igen och så får dem återkomma då. Då kan det ju bli så att de säger att det går inte att lösa. Då är det kanske en annan leverantör som kan lösa det som blir inkopplad istället.
Hampus: så det mesta är vad ni har kommit fram till gemensamt, som ni har en generell uppfattning om?
Kenneth: ja precis
Hampus: så det handlar mycket om kommunikation i det läget?

Kenneth: det kan man säga.
Hampus: mer än dokumentation?
Kenneth: jaja, absolut...som jag sa så finns det inget fastställt dokument eller mall eller något sådant för kravspecen utan det avgörs från fall till fall
Hampus: på ett sätt kan man väl säga då att leverantören finns med i beslutsprocessen då?...har inverkan i alla fall?
Kenneth: det kan man ju naturligtvis säga… för att vi kanske kommer med krav som inte finns på marknaden, vilket jag betvivlar, för vi har ju ganska bra koll på teknikläget då. Men teoretiskt sätt så skulle man kunna tänka sig det. Så visst har de inverkan på beslutsprocessen.
Hampus: även om dem kommer som du sa att de kommer med förslag så kan ju det påverka er inställning
Kenneth: absolut, det kan ju vara bättre än våra tankar… en riktigt bra leverantör överaskar ju naturligtvis kunden.
Hampus: ja precis ja...så de stöden du har beskrivit nyligen här, vad tycker du om dom?
Kenneth: jag tycker de är ganska lagom faktiskt. Jag menar man ska ju inte överarbeta någonting heller bara för att man ska göra det så att säga utan… som jag sa angående det här dokumentet. Dess största funktion ju egentligen efter köpet, eller efter upphandlingen… jag vet inte... det kanske… jag kommer inte riktigt ihåg alla frågorna men det kanske dyker upp lite längre fram
Hampus: nä men vi har ju, framförallt pratar vi om processen då innan ett beslut är fattat… men du får gärna kommentera
Kenneth: nä alltså sen används ju det dokumentet då som ett underlag för,… nu tappade jag ordet här… anläggningsregistret, anläggningstillgångarna till exempel. Så det förs in i det registret och det ska ju beräknas avskrivningar et cetera och hur lång ska avskrivningstiden vara till exempel… Överhuvudtaget hela den processen kan man säga efter det att prylen har kommit hem och installerats så finns ju det dokumentet kvar och det finns ett anläggnings… en anläggningsidentifikation, för att kunna hålla rätt på den där. Och då används hela tiden det här dokumentet då som ett underlag.
Hampus: okej
Kenneth: så det passerar ju då ekonomiavdelningen till exempel, ja framförallt används det på ekonomiavdelningen sen
Hampus: men hur mycket ekonomiska termer finns med i det dokumentet? Det lät som att det var mer…
Kenneth: nej där finns ju till exempel med leverantören, vem det är som får leverera det. Det finns investeringskostnaden, om jag kommer ihåg rätt så finns det med hur lång tid vi ska skriva av det på, vilken avdelning som den ska vara registrerad på. Ja, kostnadsstället är ju samma som avdelningen. Kontot bestämmer ju vilken avskrivningstid till exempel… som det ska vara
Hampus: mmm… så de ekonomiska termerna är de ganska viktiga för att motivera IT-investeringen? Att de är inom rimliga ramar?
Kenneth: ja, naturligtvis… det får ju inte vara… det var ju lite som vi pratade om tidigare att det får ju vara realistiska termer. Jag menar har vi en viss omsättning och en viss vinst så kan det ju inte vara helt ute i det blå… och det är där CFO:n kommer in och lägger den sista handen vid det.
Hampus: ja och du sa att CFO satt i ledningsgruppen också
Kenneth: ja precis
Hampus: men inte i styrelsen
Kenneth: nej inte i styrelsen… det är rätt
Hampus: vi har ju diskuterat det lite innan här, men jag tar ändå upp frågan. Vem involveras i beslutsprocessen?
Kenneth: Ja. Om vi säger att verksamheten initierar så är det ju personal från verksamheten naturligtvis då va, IT-funktionen, CFO:n och hela den kedjan som behövs därefter.
Hampus: Som vi var inne på innan.
Kenneth: Ja.
Hampus: Ja. Vilka roller har de som involveras i denna process?
Kenneth: Aa, det är ju beställarrollen då om vi tar verksamheten till exempel, eller så är jag ju beställare om det kommer från mig. Sen är där ju faktiskt inte så mycket…kommer det från verksamheten så ingår ju det som en teknikgrupp då.
Hampus: Vad anser du att din roll är där?...det sa du i och för sig lite innan. Din roll är att vara ett stöd?
Kenneth: Ja, precis, precis. Jag menar, kommer dom och säger att vi ska köpa en produkt som är…där vi behöver köpa en stordator, typ som man har på bankerna eller något sånt där…då säger jag att, nej det är ju helt orimligt, det funkar ju inte. Utan vi måste ju hålla det på den nivå som vi använder i övrigt. Alltså sådana, jag menar…håller det i en viss fåra va. Vi har ju en viss standardisering av den här infrastrukturen och det får ju hålla sig där inom…och det är ju min uppgift att se till att det gör det. Jag lägger mig inte annars i…om vi snackar affärssystem, om man vill ta ett från IFS eller om man vill ta ett från Oracle eller vad man nu vill göra. Det lägger inte jag mig i, för det är inte mitt ansvar sen att jobba med systemet rent applikationsmässigt utan mitt ansvar är att se till att det snurrar, att det funkar.

Hampus: Du pratar rätt så mycket om att implementera nya affärssystem…
Kenneth: Ja, till exempel.
Hampus: Ja, har ni något generellt eller har ni något gemensamt affärssystem?
Kenneth: Ja
Hampus: Så vad är de vanligaste investeringarna, kan det vara nya applikationer?
Kenneth: Man kan nog säga att de vanligaste investeringarna är faktiskt, om vi fortfarande håller oss till IT då, är faktiskt på hårdvaru- och mjukvarusidan för att drifta dom här grejorna. Större investeringar som initieras från verksamheten det är ju faktiskt ofta som rör affärssystemet på ett eller annat sätt. Och det händer kanske vart tredje år kanske när man säger att nu ska vi uppgradera affärssystemet.
Hampus: Så det är en typisk sån process som vi har pratat om här?
Kenneth: Ja, precis. Annars så, vi har ju nu haft under hösten här haft en större investering för att virtualisera servrarna. Och det var ju en typisk grej som initierades från mig. Det var ju inget som verksamheten lade sig i överhuvudtaget utan det är ju bara en rationalisering av IT-infrastrukturen kan man säga.
Hampus: Hade du rollen som beställare då?
Kenneth: Då var jag beställare ja. Jag samlade in och gjorde upphandling, tog in ett antal offerter och bestämde mig för en viss lösning då…och sen gick jag vidare till CFO:n och sa att så här kan vi göra och så här tycker jag att vi ska göra.
Stefan: Så du behövde fortfarande hans godkännande, utan du tog inte det beslutet själv?
Kenneth: Nej, det var ju så stora pengar så att jag vet inte ens om han, jag tror till och med att VD:n signerade just det här dokumentet som vi har pratat om.
Hampus: Okej, så…det här har vi inte tagit upp här innan…VD:n, vilken…
Kenneth: Han ingår ju i den här processen, kanske inte sa det men om vi nu tar CFO:n, sen har VD:n nästa nivå av attesträtt om jag uttrycker mig så va. Sen får man gå till VD:n eller vi kan kalla det koncernledningen, vi kan säga att det är samma sak, men formellt är det väl VD:n som skriver på.
Hampus: Så att VD:n och ledningen…
Kenneth: Det kan man säga är samma sak. Sen så kommer då i nästa steg styrelsen, det är ju ännu större grejor…men rent formellt om jag nu kommer ihåg rätt så hade också VD:n signerat dokumentet och då innebär ju det i praktiken att det varit uppe i lednings…koncernledningsgruppen.
Hampus: Okej, så att VD:n…?
Kenneth: Det är han som sätter dit namnet, det är inte allihopa.
Hampus: Men om Vd:n är med så har han rapporterat till styrelsen. Om det är han som har signerat?
Kenneth: Nej, det behöver han inte. VD:n kan alltså ta ett eget beslut på sin attestnivå.
Hampus: Ja…jamen jag bara tänkte att eftersom du sa att, då kan man förutsätt att det har varit uppe i styrelsen.
Kenneth: Nä, då sa jag fel…jag menade att då har det varit uppe i ledningen…koncernledningen. Då har inte CFO:n kunnat skriva på själv va.
Hampus: Ja, men då är jag med. Och dessa roller som VD: n, ledningen och styrelsen kan ha, är det bara beslutsfattande?
Kenneth: Ja, men dom kan ju naturligtvis ha synpunkter på det...nu har dom ju ingen kompetens inom området...men jag kanske får svara på en del frågor...ja, vilka frågor som nu kan dyka upp...men rent formellt så har dom ingen teknisk kunskap inom området.
Hampus: Det har dom inte?…så du har den högsta tekniska kunskapen?
Kenneth: Så kan man säga ja…ja.
Hampus: Ja, okej. Finns det några specifika ansvarsområden kopplade till dessa roller?...då har vi pratat om beställaren och egentligen bara den som…
Kenneth: Godkänner
Hampus: Godkänner ja…
Kenneth: Alltså, om vi tar som VD:n…han är ju ansvarig överhuvudtaget, det spelar ju ingen roll vad som händer. Ehh…kan du utveckla det lite mer, frågan?
Hampus: Ja, just att det finns vissa roller då och att det finns även, vad vi tänker, att det kanske inte bara finns en viss grej som dom gör utan att ett ansvarsområde kanske täcker ett större perspektiv.
Kenneth: Hmm, ja…
Hampus: Men som…om vi tar beställaren till exempel…vad anser du att beställaren har för ansvarsområde?
K: Alltså det är ju egentligen att presentera en lösning kan man ju säga då va…som sen ska godkännas i nästa steg.
Hampus: Och i det fallet som verksamheten kom med behovet så sa du att din roll var lite mer av stödkaraktär?
Kenneth: Ja, ja.
Hampus: Vad har du för ansvar då?...i den rollen.
Kenneth: Jaa…då kan man ju säga kanske, att mitt ansvar är mindre för jag är ju då i, eh…då säger jag ju bara att, ja det är okej ur teknisk synpunkt…eller det är det inte. Och sen därefter får ju CFO:n och däröver fatta

vidare beslut. Så då kan man ju säga att där har jag ju inget ansvar för upphandlingen på det sättet, mer än att tillstyrka eller avråda.
Hampus: Ja, okej…så att du blir ett litet mellanled där?
Kenneth: Ja, just det...kan man säga.
Hampus: Mmm, vi har väl varit inne på det lite också men du får gärna förtydliga om det går…finns det en formell beslutsstruktur, hur hanteras i så fall denna?
Kenneth: Det är ju egentligen den strukturen jag berättade om, precis som du sa då…det finns en formell väg, beställningsväg eller hur jag ska uttrycka mig…beslutsväg kan man ju säga, från i mitt fall då, från mig till CFO:n och vidare. Tittar man sen ner på dotterbolagsnivå så finns det ju någon som initierar något även där…och då får man gå till VD:n.
Hampus: Hur menar du då?
Kenneth: Ja, alltså då ligger det ju på ett annat plan…då ligger det på dotterbolagsnivå va.
Hampus: Okej, så det kommer aldrig att beröra er då?
Kenneth: Nej, alltså om vi snackar om det här att dom ska köpa tio PC:s plötsligt…då är det ju någon som initierar det på dotterbolagsnivå, som går till sin VD. Och har han då mandat, vilket han troligtvis har så godkänner han det där och det kommer aldrig vidare va.
Hampus: Om det skulle komma vidare då, mot förmodan?
Kenneth: Då är det en större investering på något sätt va, och då blir troligtvis jag inkopplad för att konstatera, är det inom standard, och så vidare va.
Hampus: Och då är det tillbaks till den beslutsstruktur som vi har pratat om?
Kenneth: Ja, precis.
Hampus: Ja…och vilka är det som fattar beslut i beslutsprocessen, det har vi varit inne på?
Kenneth: Ja.
Hampus: Då kommer vi till dokumentation här då…vilken dokumentation används i beslutsprocessen?
Kenneth: Då är det i princip, om vi kallar det för strukturerade dokument så att säga, eller fasta dokument som alltid används, så är det bara den här investeringsansökan.
Hampus: Okej, rent formellt?
Kenneth: Ja.
Hampus: Och informellt?
Kenneth: Informellt, kravspecifikation…eh, i och för sig, men det ligger lite utanför men det finns ju vissa inköpshandlingar också, typ inköpsorder. Som genereras efter det att den här investeringsansökan är påskriven. Det vet jag inte om du ska ha med i denna diskussionen. Men det finns ju en formell inköpsorder som går då till den leverantör som vi anser bäst svara mot våra behov då.
Hampus: Men det är när ett beslut är taget?
Kenneth: Det är när ett beslut är taget ja.
Hampus: Ehm, kravspecen där ser du som en dokumentation, men även den här ROI och det dokumentet, är det…?
Kenneth: ROI:n ligger ju på det, ligger i det dokumentet.
Hampus: Ja, just det ja…men okej, det dokumentet och eventuellt efterkalkyl är det någon informell dokumentation det också?
Kenneth: Nej, den där investeringsansökan den är mycket formell, för den används sen i processen, på ekonomiavdelningen och så vidare för att hantera den här investeringen…avskrivningar, anläggningsregister etcetera. Det är ju också en skattetekniska historia egentligen, du ska hålla reda på dina anläggningar så att säga.
Hampus: Okej…men det dokumentet du beskrivit här, det är alltså investeringsansökan?
Kenneth: Ja.
Hampus: Du pratar om hela tiden, den som har en Excel-snurra.
Kenneth: Ja, precis det är helt rätt. Och på den finns det som jag sa innan en ROI-möjlighet som används ibland, men inte ibland. Och det finns ingen fastställd regel för när den ska användas, utan det kan ju vara så till exempel att CFO:n säger att amen nja det här verkar lite osäkert, du får gör en return on invest va…och då gör man ju det. Denna gången här alltså, det gäller ju inte bara IT, utan det gäller överhuvudtaget…alltså all investering.
Hampus: Okej, så att det sker på precis samma sätt som en vanlig investering?
Kenneth: Ja. Det är bara andra grupper som blir involverade då.
Hampus: Vilka tar del av denna dokumentation?
Kenneth: Det gör ju då jag, eller öh beställaren, det gör CFO:n, eller den som attesterar kan man säga va. Vi kan ju byta ut CFO:n mot en form av attestator…det kan ju vara CFO:n, det kan vara VD:n, det kan vara någon i styrelsen etcetera. Och ekonomipersonal, när det är påskrivet.
Hampus: När det är påskrivet?
Kenneth: Ja.
Hampus: Men CFO:n ansvarar för det finansiella?
Kenneth: Ja.

Hampus: Och då pratar vi om de här formella dokumenten?
Kenneth: Ja.
Hampus: Och kravspecen, vem tar del av den?
Kenneth: Det gör egentligen beställaren kan man säga va, för att beställaren presenterar oftast en färdig lösning.
Hampus: Och som vi var inne på lite innan, att du sa att ni kanske satt i en grupp, och spåna fram, kan man säga att det blir en beställargrupp då?
Kenneth: Det kan man ju säga va…men oftast är det så att någon står för den här, som är fysiskt en beställare då va. IT, då är det ja…affärssystemet då kanske det är ekonomichefen eller produktionschefen eller något sånt va.
Hampus: Är det viktigt anser ni, att det finns någon som står bakom?
Kenneth: Jaja, det måste det vara.
Hampus: Ja, att det finns en viss person kopplad till…ett tydligt ansvar?
Kenneth: Jaja, det anser jag absolut. Helt klart. Det är ju en fråga för ansvaret också.
Hampus: Precis ja.
Kenneth: Så det måste ju finnas anser jag.
Hampus: Och dom rollerna du beskrivit innan, du anser att dom är tydliga?
Kenneth: Jag tycker det faktiskt…
Hampus: Att där finns en tydlighet där, som är viktig?
Kenneth: Ja, precis.
Hampus: Hur använder ni er av denna dokumentation?
Kenneth: Det var väl lite det vi var inne på, att kravspecen den dokumenteras kanske bara lokalt hos beställaren va. Investeringsansökan den följer i princip anläggningen, anläggningstillgången så att den hamnar på ekonomiavdelningen. Som ett fysiskt underlag för bland annat anläggningsregistret då.
Hampus: Men även, som vad jag förstår, för att motivera…en IT-investering?
Kenneth: Jaja, men det är liksom före. Man upprättar ett sånt dokument, och så används det före beslutsprocessen som en informationsbärare kan man ju säga, till attestatorn. Och sen, okej, det här verkar okej, och sen attesterar dom det. Och sen blir det då en annan typ av dokument som går till ekonomi och redovisning.
Hampus: Jaha, okej…vad är det för typ av dokument?
Kenneth: Nämen alltså, rent informationsbärarmässigt…det är samma papper va. Men när det är påskrivet så får det en annan betydelse va.
Hampus: Ja, nu är jag med. Om man tänker då på det perspektivet att man i någon form ska motivera en IT-investering, är det bara genom den här investeringsansökan.
Kenneth: Mmm, det skriver man på den, i den ansökan…varför man gör det. Och vad liksom, om vi bortser från de ekonomiska termerna, vad blir vinsten så att säga…vi snackar inte om kronor, utan det är inte säkert att det kan värderas i pengar sådär direkt, utan det kanske. Allting kan ju småningom värderas i pengar så att säga, men man kanske förbättrar säkerheten eller…
Hampus: Användartillfredsställelse?
Kenneth: Ja, ja, precis.
Hampus: Och dom här mjuka, om det är en investering som handlar om mjuka termer, och att man inte riktigt kan se vinningen i kronor och ören, hur pass viktigt, och vilka svårigheter finns det med att göra en motivering?
Kenneth: Det är ju alltid svårare naturligtvis…kan man tala om att det ger X antal kronor tillbaks, eller investeringstiden, eller återbetalningstiden är X antal månader så är det ju lätt va. Och jag menar, är det en återbetalningstid på fem månader så är det ju kanon va. Men mjuka värden är väldigt svåra att definiera. Och ofta är det ju så att man skriver i det där dokumentet, men sen när jag pratar med attestatorn så vecklar jag ju säkert ut det mer, än vad jag skriver i det här dokumentet.
Hampus: Så att det finns en kommunikation mellan er utöver…?
Kenneth: Jaja, jag skickar inte bara över det via mail, utan jag säger att nu kommer det en investeringsansökan här, och det beror på bla bla bla nånting då va. Så kanske han har frågor, eller den som ska attestera har frågor, och motfrågor. Jamen lite kärvt just nu, kan vi vänta sex månader eller? Ja det kan vi göra, men det medför det och det.
Hampus: Okej, så då är det upp till dig att på ett bra sätt motivera varför ni ska göra den här investeringen?
Kenneth: Ja.
Hampus: Känner du att det är viktigt för dig också att prata i ekonomiska termer?
Kenneth: Ja, det måste jag på ett eller annat sätt göra.
Hampus: Får du upp det till CFO:n?
Kenneth: Ja, för att eftersom han saknar detaljkompetens inom det här området så måste jag på något sätt tala om varför vi ska göra det, och kan jag då beskriva det i ekonomiska termer så är det mycket lättare för honom. För det är ju hans specialområde. Ekonomiska termer menar jag då.
Stefan: Nä, han har kanske inte samma tekniska kompetens som du, så om du pratar i dom termerna så kanske det blir svårare att motivera än om du...
Kenneth: Ja, precis. Då liksom bara studsar det tillbaks. Kan ja tala om att återbetalningstiden är si och så…

Hampus: Så det är inte bara lättare för honom, det blir lättare för dig också.
Kenneth: Jaja, precis.
Hampus: Så hur känner du då, låt säga att ni gör en investering då som bara genererar de här mjuka termerna, får du ofta mothugg…i sådana situationer?
Kenneth: Nej, faktiskt inte. Det kan ju bero på att…alltså, har man kanske visat i andra sammanhang att investeringarna är positiva, så kanske man, då har man kanske lättare att få igenom andra investeringar som man har svårare att motivera. Har man gjort investeringar som har gått rent åt pipan, då nagelfars man ju naturligtvis mycket mer.
Hampus: Det jag tänkte på lite är alltså hur stort värde företaget anser att IT har.
Kenneth: Det är en bra fråga, den har jag väl inget riktigt svar på. För att jag tror att man är inte riktigt medvetna om hur viktig IT är idag. Så länge allting funkar, så är det ingen som tänker på det. Likadant som du tar två hål i väggen som vattenfall gör reklam för…det bara finns där, tänker man, tycker man, ända tills den dagen det blir ett strömavbrott, och då blir det fullständig kaos. Så man tar allting för givet. Och så är det väl inom de flesta företag, misstänker jag, idag. Även om jag berättar för alla och envar om de problem som kan uppstå om nu detta händer eller detta händer. Det är ju det stora dilemmat i säkerhetsfrågor, sårbarhetsfrågor, hur man hanterar det.
Hampus: Sen tänker jag också på, inte bara på det här dagliga att det ska fungera, utan hur ser man på IT-investeringar, att det kan medföra fördelar, och kanske också i ett längre perspektiv, generera pengar?
Kenneth: Alltså, det gör det ju förhoppningsvis, för hade vi inte haft IT nu så hade vi varit ute. För då hade vi fått vara X antal fler personer som skulle göra vissa saker då naturligtvis. Problemet är kanske då, att man gör vissa investeringar, och man kanske inte mäter då, vad är den andra varianten? Att inte göra investeringen, vad skulle det innebära i negativa termer, för bolaget då?
Hampus: Så det är ett sätt kanske för dig att motivera…?
Kenneth: Ja.
Hampus: Och det sa du väl lite innan också.
Kenneth: Ja, det kan man ju tänka sig.
Hampus: Att du tar exemplet, vad händer om vi inte gör det här?
Kenneth: Ja, precis.
Hampus: Att du får ha den här visionen lite då, och förklara den.
Kenneth: Ja, precis. Men det är nog dom termerna man pratar om…det var det jag var inne på lite här va…att du kan säga det tusen gånger, att det här kan hända och om vi inte gör den här investeringen så händer detta och detta. För att, fungerar det varje dag utan problem, så har man inte den beredskapen, man vet inte riktigt, man kan inte tänka sig in i det här. Liksom, vad händer om?
Hampus: Utan, man känner en falsk trygghet?
Kenneth: Ja, precis! Det finns ju ett klassiskt uttryck: det funkar ju!
Hampus: Och eh, på nått sätt…jag gissar att det finns vissa processer genererar pengar till företaget…ser organisationen i sin helhet det som det viktigaste?
Kenneth: Jo, det är det väl så…att IT ligger väl inte sådär väldigt högt på den sidan, när det gäller att generera pengar va. Men det är ju bara för att man har svårt att se den delen då va. Sen är det ju så att IT i ett industribolag på detta sättet, har ju inte alls den tyngden som IT i ett, vad ska vi säga, när det gäller att beställa biljetter…tjänsteföretag då va…då är det ju helt annorlunda. Där är ju produkten, kan man säga, IT-genererad…det är den ju inte här, här är den mer ett stödsystem va…som då egentligen, mer eller mindre, bara påverkar kringfunktionerna…som ekonomiavdelningen, personalavdelningen, konstruktionsavdelningen och så vidare, men inte så mycket själva den fysiska produktionen. Att det kommer ut plastbitar, typ sånt här då va…det är ju det som folk ser va, det lämnar företaget och det kommer en faktura, det kommer in pengar. Men i ett tjänsteföretag är det ju helt annorlunda. Du tillverkar kanske ett program som säljs, där är ju själva IT-verksamheten produkten. Eller du har ett företag som driftar IT till andra företag. Då är ju själva burkarna, motsvarar ju våra maskiner som vi har här, i tillverkningen då. Så det är lite olika.
Hampus: Ja. Vem rapporterar till vem i denna beslutsprocess?
Kenneth: Ja, rent formellt, om nu jag är beställare, så rapporterar jag nu även, bortsett från själva investeringen, så rapporterar jag ju till CFO:n då va. Som i sin tur rapporterar till VD:n. Snackar vi beställningen så är det ju egentligen samma väg, kan man ju säga.
Hampus: Eller, vad var skillnaden där, om vi snacka beställning sa du?
Kenneth: Ja, det där var ingen skillnad, i mitt fall går det fortfarande till CFO:n.
Hampus: Du menar om verksamheten kom med beställningen?
Kenneth: Om verksamheten kommer med beställningen så går det också till CFO:n eller den som ska attestera det här på den nivån. Och där har ju bara jag en input att, okej eller nej.
Hampus: Jag tänkte på, att då kan man ju säga att rapporteringen sker i uppåtled?
Kenneth: Ja.
Hampus: Finns det någon rapportering bakåt, eller i nedåtled?

Kenneth: Ja, det kan man ju säga, men inte i beslutsprocessen när inför inköpet eller inför investeringen. Det är ju sen när man gjort det klart, då går det ner, om vi säger ner, till ekonomiavdelningen då, och den funktionen så att säga. Men innan beslutet tas så är det ju en kommunikation, till exempel då om vi ska köpa något IT-infastrukturellt typ hårdvara eller något sånt där. Då har vi ju en diskussion inom, så att jag har dom här personerna jag pratade om i Kina och här och ute, så att dom är med på tåget. Så att vi har snackat oss samman om att, ja, vi virtualiserar nu…det tjänar vi kulor på och det blir lättare att hantera verksamheten.
Hampus: Så det du menar med verksamheten, det kan vara alltifrån Sverige till globalt också?
Kenneth: Ja.
Hampus: Och det är ni här som ansvarar för den biten?
Kenneth: Ja, ja.
Hampus: Ja. Hur fungerar kommunikationen mellan IT-ansvariga och affärsansvariga?
Kenneth: Affärsansvariga, vad lägger du i det begreppet?
Hampus: Ja, det är väl om man tänker att ni har olika avdelningar…och ansvariga…för produktion, jag vet inte riktigt vilka fler avdelningar har ni?
Kenneth: Ah, okej. Jag förstår vad du menar, alltså typ funktionsansvariga då. Där pågår ju en väldig, eller väldig och väldig, där pågår ju en informell kommunikation mellan de här verksamhetsansvariga och mig då. Det är ju så va.
Hampus: I beslutsprocessen? Alltså, var det lite som det du förklara nu här precis, att ni kom överens?
Kenneth: Ja, alltså ja, precis. Men om vi nu tar det exemplet virtualisering då va, som är en rent IT-teknisk sak. Då blandar jag inte ens in verksamheten i det, verksamhetsansvariga i det. Utan det beslutet tar jag tillsammans med attestatorn då. För att det är ju egentligen bara något som underlättar för företaget i sig. Men inte specifikt för den verksamhetsansvarige, mer än att han får en större säkerhet, driften funkar bättre etcetera etcetera. Men det är inget som jag går ut och säger att nu tänker vi göra si och så här, och vad säger ni om det, utan det kör vi bara på.
Hampus: Men i de fallen verksamheten kommer med ett behov, är det någon från produktionen då som agerar beställare eller är där någon representant för det, är det avdelningschefen som lyfter det?
Kenneth: Ja, det kan man säga. Då har dom snackat sig samman, att vi måste göra någonting här nu för att verksamheten har förändrats eller vad det nu är för någonting. Nu måste vi använda en skiftnyckel här istället för en skruvmejsel. Man kan ju ta den liknelsen då, och samma sak är det ju med ett IT-system då.
Hampus: Så, egentligen blir det kanske den kommunikationen för den representanten och dig då?
Kenneth: Ja.
Hampus: Hur sker den?
Kenneth: Den sker, i det läget sker den bara muntligt.
Hampus: Det gör den ja.
Kenneth: Och då gör man en första liksom, trevare, vad säger du om detta?
Hampus: Han ringer dig exempelvis.
Kenneth: Ja, eller mailar…och säger, vi skulle behöva göra den här förändringen.
Hampus: Eller att ni bokar möte?
Kenneth: Ja, kan det bli också.
Hampus: Och då diskuterar ni?
Kenneth: Ja, alltså då, vad är det man vill göra och vad innebär det för.
Hampus: Deras förslag liksom?
Kenneth: Ja, just det.
Hampus: Ja. Hur kopplas beslutsprocessen vid en IT-investering till den övergripande affärsstrategin?
Kenneth: Då kommer vi nog tillbaks till IT:s inte så framträdande roll, om jag uttrycker mig så. Så att kopplingen där är nog mer eller mindre ekonomisk. Vilken ekonomisk påverkan har det på vår affärsverksamhet. Tyvärr anses väl IT i industriföretagen mest vara en kostnad för man ser inte intäkterna helt enkelt. Och IT-ansvariga har väldigt svårt att berätta, att det genererar den här vinsten kan man säga.
Hampus: Men på dig låter det ändå lite som att du inte har några problem att motivera?
Kenneth: Nej…
Hampus: Att du har en bra relation med CFO.
Kenneth: Jo, jo visst, det är helt okej. Så det kan jag inte klaga på…men man kopplar nog inte IT-verksamheten till affärsstrategiska frågor om jag uttrycker mig så. Inte förrän den dagen serverrummet brinner upp eller nått sånt. Då man ser att, oj då, nu kan vi inte skicka fakturor.
Hampus: Men vad anser du, om man säger att den kopplingen är lite för svag, vad anser du att man förlorar på det då?
Kenneth: Ja, det…
Hampus: Är det, det här proaktiva tänket?...att man vill ligga först med någonting?
Kenneth: Jaa, men just det att…IT är ju inte en konkurrensfaktor i den bemärkelsen som kanske det är om du producerar tjänster. För där kan du ju, om du kommer på en grej, liksom som du är ensam om, så att säga,

klipper ett hörn någonstans…det finns ju oftast inte något sådant i ett industriföretag. Du kör dina affärssystem, och order in och varor ut. Sen det andra flödet med…eller material in och varor ut och order ut och faktura in i princip då. Där är inte så mycket att tjäna på att ligga i framkant.
Hampus: Effektivisera kanske?
Kenneth: Ja, precis.
Hampus: Men kan man inte tänka, jag vet inte riktigt vad ni har för system, men att man, att ett bra system gör att ni får bättre relationer med era leverantörer…
Kenneth: Ja visst, absolut.
Hampus: Att där finns någonting att vinna på det i alla fall.
Kenneth: Ja, precis. Frågan är ju, hur mäter man det? Det är ju ganska svårt i och för sig men…det är ju svårt att gå till leverantören och säga att hur bra är vi jämfört med dina andra kunder? Det kan ju också vara så att, kanske ännu hellre mot kunderna.
Hampus: Har ni tät kundkontakt?
Kenneth: Vi på IT har inte egentligen någon kundkontakt sett ur den synpunkten utan det är ju vår marknad och den biten som hanterar det. Men det kan ju vara så att kunden upplever att det är enklare att jobba mot oss av någon anledning. Man skulle kunna tänka sig den varianten…för att vi har ett system som gör det och det va. Men ofta är det ju så att kunden har sitt system, med vars hjälp man vill prata med oss. Alltså då får vi, som kund du vet, kunden har alltid rätt…då får vi inrätta oss efter det istället. Och kan vi då göra det snabbt och smidigt, då har vi en konkurrensfördel naturligtvis.
Hampus: Plus att när man kanske genom IT förenklar sina processer så att det blir en lätt övergång till ett system.
Kenneth: Jaja, precis.
Hampus: Kan det vara en grej som du ser är en positiv grej men som är lite svår i och med den här låga kopplingen då?
Kenneth: Ja, precis…det är helt rätt.
Hampus: Hur hanteras konflikter mellan de som är involverade i beslutsprocessen?
Kenneth: Alltså konflikt och konflikt, jag vet inte…man är ju ganska van vid att hantera olika synpunkter och för det mesta blir det ju ett konsensusbeslut även om man har motsatta uppgifter från början. Och man ger och tar, så jag kan inte direkt säga att det är någon större konflikt utan man brukar diskutera sig samman, till en lösning. I min värld då, med IT och den biten så kan jag inte säga att där är några större konflikter. Varken så att det finns några konflikter i ett specifikt projekt eller mellan verksamhetsansvariga och mig då, eller att dom där på IT dom gör precis som dom vill…det funkar inte så utan det finns ju då en informell kommunikation hela tiden.
Hampus: Så du anser att det ute i organisationen…att dom tycker om er?
Kenneth: Det finns väl alltid…man kan ju aldrig tillfredsställa alla så va. Men rent generellt så är det ju inte så att man…
Hampus: Men att ni har ett högt anseende?
Kenneth: Högt och högt, men jag menar, inte direkt att det är några konflikter sett ur den synpunkten. Att det här funkar inte, vi måste stuva om eller…
Hampus: Men låt oss säga, i dom fallen ni kommer med rent IT-tekniska investeringar, det finns ingen motsträvighet i organisationen?
Kenneth: Nej, det kan jag inte säga.
Hampus: Och om det nu skulle uppstå en konflikt, vem fattar beslut i en sådan?
Kenneth: Ja, då blir det ju överordnad…säg att jag skulle hamna i konflikt med någon annan, då blir det ju våra överordnade som får lösa det i så fall, om vi inte kan lösa det, men jag har aldrig varit med om att vi inte har kunnat lösa det internt mellan vilka det nu är.
Hampus: Sen har vi två stycken kontrollfrågor, du kan gärna få läsa igenom dom här…
Kenneth: Ja, det är ju inte en tia i alla fall, det kan jag lugnt konstatera…
Hampus: Jag kan läsa upp den här bara. Vilken mognadsgrad anser du att företaget har när det gäller sammankoppling mellan IT-strategin och affärsstrategin?
Kenneth: Där skulle jag ville säga att det är max något sånt, max en 5a, sexa…sex kan vi vill säga. Där tror jag som jag sa, som vi var inne på tidigare, att inom många tjänsteföretag så är den mycket högre, där liksom IT är ryggraden i företaget. Det kan man inte säga här.
Hampus: Sen så har vi två stycken modeller…som vi tänkte höra om du har något omdöme om?...den första heter Capability Maturity Model, CMM, är det någon du känner till?
Kenneth: Nej, det kan jag väl inte påstå.
Hampus: Känner du till SAMM
Kenneth: Nej, inte den heller.
Hampus: Så, jag tänkte bara höra vidare…även om du inte känner till just de här modellerna, vad tycker du om ett sånt tillvägagångssätt?
Kenneth: Alltså, alla sådana hjälpmedel som man kan ta till sig är ju positiva. Oftast är det ju så att man sitter i verksamheten, liksom gräver ner sig i den så att man har svårt att ta sig upp till ett helikopterseende så att man

kan börja använda den här, eller överhuvudtaget ta till sig att den finns. Man är liksom så inne i verksamheten och gräver så att man känner liksom inte till det här.
Hampus: Så att det kompliceras av att man är för insyltad i sin egen verksamhet?
Kenneth: Ja, precis, precis. Och ofta är det så att, tyvärr, att det är så mycket att jobba med det taktiska så att man hinner liksom inte som jag sa innan att man hinner liksom inte ta till sig verktyg, strukturerade verktyg, tyvärr är det så.
Hampus: Så att man lever liksom ganska mycket i nuet?
Kenneth: Precis.
Hampus: Jag tänkte på en sak bara, ni har inget IT-strategi-dokument?
Kenneth: Det finns ett sådant dokument…det finns alltså ett strategidokument som är en sida, sen finns det alltså direktiv. Men direktiven är ju rätt hemliga, för det är kopplat till våra säkerhetsaspekter.
Hampus: Hur förhåller ni er i ert arbete till det här dokumentet?
Kenneth: Alltså direktiven, det är ju jag som skrivit dom då, hoppas jag att man försöker följa…vi gör ju vissa kontroller på det, ute på dotterbolagen, men det skulle vi nog kunna utöka ganska mycket tror jag.
Stefan: I vilken utsträckning är det dokumentet kopplat till den övergripande affärsstrategin. Är det egna direktiv eller?
Kenneth: Det kan man säga att det är egna direktiv ja. Det är som jag sa mycket kopplat till säkerhet.
Hampus: Och vem tar då del av det?
Kenneth: Det gör ju då den lokale IT-ansvarige, som ofta brukar vara ekonomichefen.
Hampus: Det brukar vara en dubbel roll där?...har dom kompetens inom IT eller?
Kenneth: Nej, det har dom oftast inte.
Hampus: Hur kan det vara att det kopplas till just…
Kenneth: Äh, det är gammal historik…misstänker jag. Jag skulle misstänka att tar man alla bolag i Sverige av den här storleken så skulle jag nog säga att 80 procent har det så här, av någon outgrundlig anledning. Sen det den personen gör är att den beställer in någon lokal spelare som fixar deras PC eller något sådant. Men då har man det här dokumentet att gå efter.
Hampus: Finns det några andra aspekter inblandade i dokumentet?
Kenneth: Det finns en viss standardisering, att ska man köpa PC:s så ska det vara inom HP:s sortiment till exempel.
Hampus: Så det är mer till det operativa arbetet det här strategidokumentet?
Kenneth: Ja.
Hampus: Finns det något inslag av IT i ledningsgruppen?
Kenneth: Nej. Tvivlar på att det är en punkt på agendan. Inte en stående punkt, det har jag mycket svårt att tänka mig.

Referenslista

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

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

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

Fink, K & Ploder, K. (2008): Decision Support Framework for the Implementation of IT-Governance. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008).*

Gold, A. H, Malhotra, A & Segars, A. H. (2001): Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* Vol 18, Nr. 1, 185-214

Harnow Klausen, S. (2006): *Vad är vetenskap?* Natur & Kultur, Stockholm.

Henderson, J. C & Venkatraman, H. (1999): Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal* Vol 38

Horner Reich, B & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. MIS Quarterly, 24(1), 81–113.

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Laudon, K. & Laudon, J. (2006): *Management Information Systems: Managing the digital firm.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Luftman, J. (2004): *Managing the Information Technology Resource - Leadership in the Information Age*. Pearson Education, New Jersey.

Luftman, J & Brier, T. (1999): Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Mangagement Review* Vol 42, Nr 1, 109-122.

Norstedts Förlag. (2004): *Norstedts Stora Engelsk-svenska Ordbok*. NordBook, Norge.

Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993) *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1).* Pa. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Peppard, J & Ward, J. (2002): *Strategic Planning for Information Systems*. 3rd ed.

Ravald, A & Grönroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.

Svenning, Conny (1999) *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz förlag.

Zhuge, J. (2008): Reward Systems for Implementing Knowledge Sharing in Knowledge - Intensive Corporation. *2008 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management* Vol 1, 514-518.

Webbsidor:

Internet 1: Hårda krav på säkerhet och uppföljning, http://www.microsoft.com/sverige/business/artiklar/harda-krav-sakerhet.mspx, Microsoft Executive Circle Nr1 2008, 2009-05-07

Internet 2: Medicinteknik, http://www.lakemedelsverket.se/overgripande/Om-Lakemedelsverket/Verksamhet/Medicinteknik/, Läkemedelsverkets hemsida, 2009-05-07

Internet 3: Bild på Strategic Alignment Model, http://www.palgrave-journals.com/jit/journal/v22/n4/images/2000109f2.gif, 2009-05-26

Internet 4: BioInvent, http://www.bioinvent.se/, BioInvents hemsida, 2009-05-12

Internet 5: Fakta om Novozymes, http://www.novozymes.com/en/MainStructure/AboutUs/Facts/, Novozymes hemsida, 2009-05-13

Internet 6: Fakta om Novozymes Sverigeavdelning, http://www.novozymes.com/en/MainStructure/AboutUs/Locations/Sweden+-+Lund/, Novozymes hemsida, 2009-05-13

Internet 7: Fakta om Atos Medicals ägare, http://www.atosmedical.com/Subsidiaries/Sweden/About%20us/Owners.aspx, Atos Medicals hemsida, 2009-05-13

Internet 8: Fakta om Atos Medicals affärsidé, http://www.atosmedical.com/Subsidiaries/Sweden/About%20us/Business_idea.aspx, Atos Medicals hemsida, 2009-05-13

Internet 9: Fakta om Nolato Medevo, http://www.nolato.se/index.jsp?id=50, Nolatos hemsida, 2009-05-15

Internet 10: Fakta om Nolato Medical, http://www.nolato.se/index.jsp?id=392, Nolatos hemsida, 2009-05-15