



# LUND UNIVERSITY

## Strategic Alignment i en icke affärsdriven verksamhet

Larsson, Anna

2014

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Larsson, A. (2014). *Strategic Alignment i en icke affärsdriven verksamhet*. [Publisher information missing].

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Strategic Alignment i en icke affärsdriven verksamhet

Anna Larsson  
anna.c.larsson1@gmail.com

## 1. Inledning och problembakgrund

Kapitlet ger bakgrund till det valda ämnet för studien. En problemdiskussion förs där några av de problem som finns avseende IT-infrastruktur och IT-investeringar avhandlas. Vidare lyfts icke affärsdrivna verksamheters förutsättningar och utmaningar fram. Ur bakgrunden och problemdiskussionen formuleras därefter syftet och frågeställningen för studien.

En IT-infrastruktur kan beskrivas som en bas bestående av ett antal gemensamma IT-resurser som används av och stödjer ett företag eller de flesta funktionella områden i ett företag och som hela verksamheten är beroende av (Weill 1992). Basen gör det möjligt för applikationer att stödja specifika verksamhetsprocesser eller verksamhetsområden. Dessa applikationer är i regel integrerade med varandra och kan även överskrida organisatoriska gränser såväl som geografiska gränser (Hanseth 2002). Ett vanligt exempel på IT-infrastruktur är just interorganisatoriska IS som utvecklas på ett sådant sätt att de blir en IT-infrastruktur (Ciborra 1997). Hanseth & Lyytinen (2004 s. 213) definierar Information Infrastructure (II) som:

*a shared, evolving, heterogeneous installed base of IT capabilities among a set of user communities based on open and/or standardized interfaces*

En IT-infrastruktur hjälper företag att dela information och utföra affärsprocesser knutna till kunder och leverantörer (Weill & Broadbent 1998). En IT-infrastruktur kan skapa värde, reducera kostnader genom synergieffekter och flexibilitet och kan stödja organisationen när den möter utmaningar (Weill & Broadbent 1998). Misslyckas man med IT-infrastrukturen kan det allvarligt hämma verksamhetens prestationer och livsduglighet (Weill & Broadbent 1998; Venkatraman 2000 refererad i Avison et al. 2004).

Trots att IT är så viktigt har många företag och organisationer idag problem med att deras IT-investeringar inte levererar någon nytta och i värsta fall endast genererat kostnader Hendersson & Venkatraman (1999). Ett vanligt problem är att man i verksamheten känner sig begränsad av sina system på så vis att man kanske måste anpassa verksamhetens arbetsflöden efter systemens begränsningar (Breeding 2007; Magoulas & Pessi 1998). Vidare kan det vara så att man byggt in sig i ett beroendeförhållande till leverantörer av IT-system och att olika former av inlåsnings effekter gör det är svårt att byta system (Grindley 1995 refererad i Hanseth 2000; Sirkemaa 2002; Katz & Shapiro 1985 refererad i Sirkemaa 2002; David 1986 refererad i refererad i Hanseth & Lyytinen 2004; Hanseth 1996 refererad i Sirkemaa 2002; Zhu et al. 2006; Wessman 2013). Detta gör att det blir svårare att uppfylla målen för verksamheten. Vad görs på företagen idag för att undvika dessa problem? Kan problemen förebyggas genom strategidokument? Kan man förebygga dessa problem redan när man inför IT-komponenter?

Hendersson & Venkatraman (1999) menar att om en IT-investering inte levererar tillräcklig nytta beror det på att man inte hanterat IT som ett strategiskt verktyg utan som ett administrativt system (Hendersson & Venkatraman 1999) eller ett tekniskt system (Haverblad 2006). Strategic alignment mellan tekniska planer och affärsplaner är kritisk för en infrastrukturens flexibilitet och effektivitet (Henderson & Venkatraman 1993 refererad i Duncan 1995). Det finns flera modeller för strategic alignment exempelvis Scott Mortons modell MIT90s (Ciborra 1997) och The strategic alignment modell (SAM) av Henderson & Venkatraman (1999). Denna modell har blivit dominerande och är den som används i den här studien.

Mycket av det som är skrivet om strategic alignment och IS/IT-strategier avser och riktar sig till affärsdrivna verksamheter (Avison et al. 2004; Ward & Peppard, 2002). En affärsdriven verksamhet har som mål att tjäna pengar och skapa vinst (Taylor 1911 refererad i Adolfsson & Solli 2009). Verksamheten utgör då främst ett medel för att uppnå detta mål. Alignment ses i affärsdrivna verksamheter som ett verktyg för att ge maximal avkastning på investerade medel genom att åstadkomma konkurrensfördelar med hjälp av IT (Avison et al 2004; Duncan 1995; Broadbent et al. 1999; Henderson & Venkatraman 1999) med hjälp av affärsstrategier som säger hur de ska förhålla sig till och positionera sig i förhållande till konkurrenter (Porter 1980, 1988, 2008; Henderson & Venkatraman 1999). När IT-investeringar genomförs är det på grund av press utifrån, från kunder eller konkurrenter (Ward & Daniel 2007).

För en icke affärsdriven verksamhet är förutsättningarna annorlunda. En icke affärsdriven verksamhet utför tjänster som olika intressenter behöver och som ingen aktör kan tillgodose (Goldkuhl et al. 1998). Verksamheten är kopplad till en budget (Adolfsson & Solli 2009), som i regel är begränsad (Goldkuhl et al. 1998) och som utgör en restriktion inom verksamheten (Adolfsson & Solli 2009). Ekonomin är ett medel för att uppnå vissa verksamhetseffekter.

En icke affärsdriven verksamhet är politiskt styrd utifrån demokratiska principer och strävar efter att uppfylla medborgarnas vilja (Adolfsson & Solli 2009). Den kan beskrivas som bestående av tre domäner: den politiska (som tidigare beskrivits), den administrativa domänen som är hierarkiskt uppbyggd och som strävar efter att bedriva en effektiv verksamhet och slutligen den klientinriktade servicedomänen som producerar tjänsterna (Adolfsson & Solli 2009). Icke affärsdrivna verksamheter såsom kommuner, landsting eller universitet är ofta väldigt stora organisationer med många anställda och differentierade verksamheter (Andersson-Felé 2008; Taylor 2005 refererad i Adolfsson & Solli 2009).

I icke affärsdriven verksamhet skapas de övergripande målen som avser syftet med organisationen såsom exempelvis lagar och regelverk ibland utanför verksamheten (Bastøe & Dahl 1995). De övergripande målen bryts sedan ner till delmål längre ner i hierarkin (Jacobsen & Thorsvik 2010; Rombach 1991). De övergripande målen kan förutom lagar utgöras av visioner,<sup>1</sup> övergripande mål,<sup>2</sup> och IT-strategier.<sup>3</sup> De nedbrutna målen kan avse

---

<sup>1</sup> Bibliotekslagen 2013:801 URL: <http://www.lagboken.se/files/SFS/2013/130801.PDF> [20140120]. Hylte kommuns vision. URL:

<http://www.hylte.se/download/18.4b442e371355d17cb0080007841/1333098530994/Vision+2020.pdf>

[20131228]. Höganäs kommuns vision. URL: <http://www.hoganas.se/sv/Flytta-hit/Vision-fran-Kol-till-diamant/> [20131228].

verksamhetsområden.<sup>4</sup> Dessa kan brytas ner ytterligare och avse enskilda verksamheter.<sup>5</sup> När IT-investeringar genomförs i icke affärsdrivna verksamheter är de politiskt initierade och har en deadline (Ward & Daniel 2007). Syftet är ofta att öka kostnadseffektivitet i verksamheten (Goldkuhl et al. 1998).

Trots att förutsättningar och drivkrafter bakom icke affärsdrivna verksamheters IS/IT-strategier och IT-investeringar skiljer sig så markant åt från affärsdrivna verksamheters förutsättningar, drivkrafter, mål, styrning och syften har det forskats ganska lite om dessa frågor. Strategic alignmentmodellen (SAM) är i första hand skapad för att användas i en affärsdriven verksamhet. Det har forskats väldigt lite även om SAM i offentlig sektor. Syftet med denna studie är därför att undersöka hur SAM fungerar i en icke affärsdriven verksamhet. Genom bakgrundsbeskrivningen och problemdiskussionen har jag kommit fram till följande forskningsfråga: **Hur fungerar SAM i en icke affärsdriven verksamhet?**

Frågan kommer att besvaras genom en kvalitativ fallstudie i två organisationer som ganska nyligen har implementerat en IT-komponent. Detta för att se om det finns förutsättningar för att arbeta enligt strategic alignmentmodellen (SAM). Det empiriska materialet kommer sedan att jämföras med teorierna i litteraturstudien.

## 2. Relaterat arbete och teori

En IT-infrastruktur kan bestå av uppsättning delade gemensamma standardiserade IT-komponenter (Ducan 1995; Weill & Broadbent 1998) som utgör en bas för att åstadkomma nuvarande och framtida affärsapplikationer (Duncan 1995) som används av alla avdelningar (Weill & Broadbent 1998) och är relativt stabila över tid (Weill & Broadbent 1998). Exempel på sådana applikationer kan vara affärssystem (ERP), CRM-system eller system som stödjer delade tjänster såsom ekonomi eller HR (Weill & Broadbent 1998). Integrerade bibliotekssystem (ILS) består av delade, standardiserade och tvärfunktionella IT-applikationer. Det är moduluppbyggt kring en relationsdatabas. Modulerna stödjer de grundläggande processerna såsom inköp, katalogisering, cirkulation, tidskrifter och OPAC (sökgränssnittet) och är integrerade och ger en samlad överblick över verksamhetens viktigaste processer samt underlättar informationsflödet i organisationen och mellan organisation och användare (Koha Community Org 2013).<sup>6</sup>

För att komponenter i en IT-infrastruktur ska kunna kommunicera med andra IT-komponenter eller IT-infrastrukturer krävs att dessa följer de IT-infrastrukturstandarder eller andra kompatibilitetsstandarder. Standarder kan vara formellt fastställd av ett standardiseringsorgan

---

<sup>2</sup> Kommunövergripande mål för Hylte kommun. URL: <http://www.hylte.se/download/18.4b442e371355d17cb0080007544/1332922773885/Kommun%C3%B6vergripande+m%C3%A5l+2012-2014.pdf> [20131228].

<sup>3</sup> Höganäs kommuns IT-strategier. URL: <http://www.hoganas.se/sv/Invanare/Kommun--politik/Kommunens-organisation/Regler-och-policydokument/Strategi/> [20131228].

<sup>4</sup> Utbildningsnämndens mål, Höganäs kommun. URL: <http://www.hoganas.se/Documents/Invanare/Utbildning%20och%20barnomsorg/Utbildningsnämnden/Utbildningsnämndens%20mål.pdf> [20131228].

<sup>5</sup> Hylte kommuns biblioteksplaner. URL: <http://www.biblioteksforeningen.org.test.levonline.com/kampanj/bibplan/pdf/kommuner/Hylte.pdf> [20131228].

<sup>6</sup> Koha Community Org URL: [http://wiki.koha-community.org/wiki/Main\\_Page](http://wiki.koha-community.org/wiki/Main_Page) [131228].

eller en de facto-standarder som växer fram genom marknadsmekanismer (Hanseth et al. 1996). I en de facto-standards framväxande är många aktörer inblandade och alla strävar efter att just deras teknologi ska bli standard (David 1987 refererad i Ciborra 1997). Tidigare vägval eller Path Dependencies påverkar framtida utveckling på grund av inlåsnings effekter (David 1986 refererad i refererad i Hanseth & Lyytinen 2005) och utgör hinder för förändring (Callon's 1991, 1992, 1994 refererad i Hanseth et al. 1996). Inlåsnings effekter leder sedan till switching costs för företag som vill byta IT-infrastruktur (Shapiro & Varian 1999 refererad i Hanseth & Lyytinen 2005). För att motverka inlåsnings effekter kan beställare söka efter standardiserade lösningar som bygger på open source. Open source innebär programvaror där källkoden är tillgänglig för alla att använda, läsa, modifiera eller distribuera (Wessman 2013). Open Source-system såsom exempelvis bibliotekssystemet Koha bygger på standarder såsom Linux, Apache, My SQL, PHP; Perl och XHTML/CSS till skillnad från proprietära system som bygger på Oracle-SQL och distribueras i maskinläsbar form. Standarder hos Open Source-system i kombination med att det är öppet innebär att systemet går att modifiera efter egna önskemål (Sarge 2010). Enligt Duncan (1995) är det viktigt att en infrastruktur är flexibel och klarar att svara mot användarnas behov. Att bygga flexibilitet kostar mycket och skapar komplexitet men tillhandahåller framtida affärsmöjligheter (Kambil et al. 1993 refererad i Broadbent et al. 1999) och kan öka antalet behov hos kunderna som systemet klarar att tillfredsställa (Weill 1993 refererad i Broadbent et al. 1999). Strategic alignment mellan tekniska planer och affärsplaner är kritisk för en infrastrukturens flexibilitet och effektivitet (Henderson & Venkatraman 1993 refererad i Duncan 1995).

## 2.1 Strategic alignment

Strategic alignment-modellen (SAM) består av fyra domäner. Två externa domäner för strategiskt val: affärsstrategi och IT-strategi, två interna domäner: infrastrukturdomäner: organisatorisk infrastruktur och processer (verksamhet) samt IT-infrastruktur och processer (Henderson & Venkatraman 1999). Alignmentkonceptet bygger vidare på två nivåer av integration. Dels integration mellan IT-strategi och affärsstrategi *strategic fit*, som avser IT-kapacitet på en strategisk nivå. Dels integration mellan IT-infrastruktur och IT-process samt intern organisatorisk infrastruktur och processer *funktionell eller operativ integration* (Avison et al. 2004).

Strategic fit innebär att varje strategi riktar sig till såväl interna domäner som externa domäner. En vanlig orsak till att man inte uppnår någon nytta av IT-investeringen är att det råder misalignment mellan den externa och den interna IT-domänen. Därför är det viktigt att det råder alignment mellan dessa domäner (Henderson & Venkatraman 1999).

Funktionell integration innebär vidare integration mellan IT-strategin och affärsstrategin. Henderson & Venkatraman (1999) menar att det behövs två typer av integration. Dels strategisk integration det vill säga länken mellan affärsstrategi och IT-strategi och som avser informationsteknologins förmåga att stödja affärsstrategin (externa komponenter), dels operativ integration som avser interna domäner såsom länken mellan organisatorisk infrastruktur och processer och IT-infrastruktur och processer.

Det finns ett antal forskare som har invändningar och kritik mot strategic alignment. En del menar att strategic fit mellan resurser och möjligheter, generiska strategier avseende lågprisstrategier eller differentiering samt strategisk hierarki avseende mål, strategier och taktik kan göra den strategiska processen rigid (Hamel & Prahalad 1990 refererad i Avison 2004) eller kan rent av leda organisationen fel (Mintzberg 1987). Vidare att strategiarbete och vad människor gör och tänker i praktiken är rörigt och inte följer några strikta mönster (McKay & Marshall 1999; Avison et al. 1999; Smaczny 2001 refererade i Avison 2004). Ciborra (1997; 2000) menar att strategisk planering inte fungerar när affärsomgivningen präglas av osäkerhet. Smaczny (2001 refererad i Avison 2004) menar att strategic alignment förutsätter ett planerat och strukturerat angreppsätt samt att ledningen har kontroll över IT-infrastrukturen och medvetet kan aligna denna med framväxande insikter hos ledningen (Maes 1999; Ciborra 1997; Galliers & Newell 2003). Istället lyfts flexibilitet fram som viktigare än Strategic Alignment då en flexibel infrastruktur möjliggör för ett företag att skaffa sig ett brett utbud av framtida möjligheter till oplanerade förändringar av affärsalternativ. Giddens (1991 refererad i Ciborra 2000) menar att vår tro på planering leder till omoderna system.

### 3. Metod

Hylte kommun ligger i Hallands inland. Huvuddelen av invånarna är bosatta i tätorterna Hylte, där huvudbiblioteket finns. Vidare ingår Torup och Unnaryd i kommunen, de har varsin biblioteksfilial.<sup>7</sup> Biblioteken har som mål att kunna erbjuda ett blandat utbud barnteater, utställningar & vernissage, författarbesök, musik- och allsångkvällar.<sup>8</sup>

Munkagårdsgymnasiet är en naturbrukskola placerad i Tvååker, Halland. Skolan drivs av Region Halland. Skolan erbjuder utbildningar med olika inriktningar såsom florist och växtkreatör eller djur, lantbruk och trädgård. Skolan har ett bibliotek.<sup>9</sup>

Regionbibliotek Halland är en organisation inom ramen för Region Halland. Regionbibliotekets uppdrag är att arbeta med regional utveckling, kompletterande medier, information samt kompetens- och verksamhetsutveckling. Organisationen arbetar projektbaserat och i nätverk. Organisationen arbetar utifrån två strategidokument *Biblioteksstrategi för Halland 2010-2020* och *Hallands kulturplan 2011-2013* som beskriver regionbibliotekets prioriterade utvecklingsområden.<sup>10</sup> Under 2012-2014 arbetar Regionbiblioteket med projektet *Koha – billigare, bättre och en fri infrastruktur för svenska bibliotek*. Som en del i detta har man ersatt proprietära totalintegrerade bibliotekssystem som bygger på Oracle med Open Source-systemet Koha vid Mungagårdsgymnasiet i Tvååker och Hylte folkbibliotek. Koha är ett skapades 1999 av Katipo Communications för Horowhenuabiblioteket på Nya Zeeland (Sarge 2010).

#### 3.1 Allmän vetenskaplig ansats

<sup>7</sup> URL: <http://www.hylte.se/kommunpolitik/omkommunen.4.1ceb926d12c876b6fe180003312.html> [20131130].

<sup>8</sup> URL: <http://www.hylte.se/kulturfridid/bibliotek.4.1ceb926d12c876b6fe180002776.html> [20131130].

<sup>9</sup> URL: <http://www.regionhalland.se/munkagard> [20131130].

<sup>10</sup> URL: <http://www.regionhalland.se/sv/kultur/vara-arbetsomraden/vara-arbetsomraden/regionbibliotek-halland/om-regionbiblioteket/> [20131130].

Syftet med denna studie är att undersöka hur SAM fungerar i en icke affärsdriven verksamhet. För att undersöka detta har jag valt att studera strategic alignment i två organisationer som ganska nyligen har implementerat en IT-komponent. Eftersom många verksamheter känner sig begränsade av sina system på grund av beroendeförhållanden till leverantörer och inlåsnings effekter, valde jag att studera två verksamheter som implementera en Open Source-komponent. Detta för att se om detta påverkar måluppfyllelsen.

Studien kommer att bedrivas enligt ett deduktivt angreppssätt och inleds därför med en litteraturstudie som sammanfattar den existerande kunskapsbasen. Forskningsfrågan bygger på bakgrundsbeskrivningen och problemdiskussionen. Studien kommer även att bedrivas enligt ett induktivt angreppssätt då intervjufrågorna bygger på existerande kunskap, framförallt Strategic Alignment-modellen (SAM). Open Source programvaran Koha används som studieobjekt eftersom biblioteket har koppling till det projektet.<sup>11</sup> Den kvalitativa fallstudien är begränsad till ett folkbibliotek och ett gymnasiebibliotek och deras införande av en ny IT-komponent. Studien omfattar alltså inte hela verksamheten. Antalet respondenter av tidsskäl avgränsat till tre.

### 3.2 Datainsamlingsmetod och dataanalysmetod

Eftersom jag vill fånga människors erfarenheter och upplevelser av hur strategic alignment fungerar, har jag valt att samla in empiriska data genom kvalitativa intervjuer med en bibliotekarie vid Hylte kommunbibliotek och en bibliotekarie vid Mungagårdsgymnasiets bibliotek i Tvååker samt projektledaren för projektet från Regionbibliotek Halland. Vid intervjuerna användes frågeformulär. Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter.

Analysen görs genom att jämföra det empiriskt insamlade materialet och med det teoretiskt deduktiva stoffet. Uppsatsen mynnar ut i en analytisk diskussion som genererar en slutsats.

Syftet och forskningsfrågan har hög relevans då strategic alignment i icke affärsdrivna verksamheter är relativt outforskat. Eftersom intervjufrågorna är teoretiskt underbyggda får reliabiliteten anses hög. Validiteten avser det empiriska materialets användbarhet. Studien är liten till omfånget varför antalet respondenter i den här studien är låg men tillräcklig för en mindre omfångsrik studie. Detta påverkar studiens validitet är låg men trots det tillräcklig med tanke på studiens omfång (Hedberg & Jönsson 1978).

## 4. Empiriskt resultat

I detta kapitel kommer resultaten från de genomförda intervjuerna att presentera

### 4.1 Strategic fit

Hylte bibliotek drabbades av budgetnedskärningar och blev av kommunpolitikerna ålagda att se över sina systemkostnader. De bestämde sig då för att hitta ett billigare bibliotekssystem. Dessutom ville de ha ett mer funktionellt och användarvänligt system. På grund av systemkostnaderna har de tidigare inte råd att köpa den funktionalitet de behövde.

Initiativet till att implementera Koha vid Munkagårdsgymnasiets bibliotek kom från verksamhetsutvecklaren vid Regionbibliotek Halland. Han ville prova systemet i skarpt läge

---

<sup>11</sup> Koha Community Org URL: [http://wiki.koha-community.org/wiki/Main\\_Page](http://wiki.koha-community.org/wiki/Main_Page) [131228].

innan han gick vidare med att implementera systemet vid ett större bibliotek. En extern konsult driftar och utvecklar systemet åt båda biblioteken.

Regionbibliotek Halland valde Koha eftersom det är ett Open Source-system. Open Source innebär till skillnad från proprietära system att man har kontroll över sin verksamhets IT-infrastruktur. Man bestämmer själv över systemet och hur det ska utvecklas. Projektledaren tror även att Open Source kan leda till en bättre marknad för biblioteksdatasystem i Sverige när det finns en ökad konkurrens och ett bättre förhandlingsläge för biblioteken. Det är enkelt att byta leverantör för driften eftersom det idag ca 40 företag som specialiserat sig på att drifta Koha. Eftersom systemet bygger på internationella standarder såsom My SQL slipper man det beroende av Oracle som de proprietära system som är vanliga på folkbibliotek idag lider av eftersom de saknar separerat databaslager och där allt istället är skrivet direkt mot Oracles SQL-dialekt vilket kan vara arbetsamt att ändra. Leverantören av det proprietära systemet har hamnat i ett beroende av Oracle som sedan kan höja priset för att använda deras SQL.

Resultatet visar att motiven bakom att byta system är flera. Man vill spara pengar, man vill få kontroll över förvaltning och utveckling av systemet och man vill ha ett system som bättre stödjer användarnas behov. Även det faktum att system är öppet framhålls som en orsak. Från Regionbibliotek Halland ser man det som ett strategiskt viktigt projekt då man uppfattar det som att man behöver komma ur det beroende och de inlåsnings effekter som många bibliotek idag har till den systemleverantör som dominerar marknaden i Sverige.

Hylte kommun arbetar med serviceåtaganden vars syfte är att ge kommuninvånarna en bild av vad de har rätt att förvänta sig för sina skattepengar i form av service. Vidare är syftet att ge kommunens medarbetare en tydlig bild av deras arbetsuppgifter och vad som förväntas av dem.<sup>12</sup> Andra styrdokument som finns är biblioteksplanen<sup>13</sup> som bygger på Hallands kulturplan<sup>14</sup> och Bibliotekslagen.<sup>15</sup> En Regional biblioteksstrategi för Region Halland finns samt en IT-strategi för Hylte kommun.<sup>16</sup>

De strategiska dokumenten har inte påverkats av Koha eftersom de skrevs innan Koha var implementerat. Dock kommer den nya biblioteksplanen i Hylte att påverkas eftersom Koha ger en ökad funktionalitet till låntagarna men även vad gäller sociala medier eftersom Koha på grund av att det bygger på standarder, interagerar bättre sociala medier och internet än vad det förra systemet gjorde. Men allt hänger på biblioteket och hur mycket tid och resurser man lägger på att utveckla systemet. Biblioteket har avvikit från kommunens IT-strategi som säger att kommunala system ska driftas av kommunens IT-avdelning, på så vis att ett företag i

---

<sup>12</sup> Hylte biblioteks serviceåtaganden. URL:

<http://www.hylte.se/download/18.767cd55113fb8c6e8ffa0f/1377508220907/Bibliotek.pdf> [131228].

<sup>13</sup> Hylte kommuns biblioteksplan. URL:

<http://www.hoganas.se/Documents/Inv%C3%A5nare/Kommun%20och%20politik/Policydokument/Biblioteksplan%20110825.pdf> [20131228],

<sup>14</sup> Region Hallands kulturplan. URL: <http://www.regionhalland.se/kulturplan> [131228].

<sup>15</sup> Regionbibliotek Hallands Biblioteksstrategi. URL:

<http://www.regionhalland.se/PageFiles/4084/Biblioteksstrategin-webb.pdf> [131228].

<sup>16</sup> Ny biblioteksplan som ersätter SFS nr 1996:1596. URL: <http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utskottens-dokument/Betankanden/Arenden/201314/KrU2/> [131228].



Norge driftar systemet. Detta på grund av att kommunens IT-avdelning saknar kompetens vad gäller Linux.

Munkagårdsgymnasiet har ett måldokument. IT-avdelningen på Region Hallands skolförvaltning har en IT-strategi. Biblioteket har inte någon officiell strategi, dock skrev bibliotekarien ner några mål inför Kohas implementering.

De mål som skrevs på biblioteket inför Kohas implementering påverkades av Koha och handlade mycket om allt som skulle kunna förverkligas i form av fler tjänster och ökad servicenivå. Vad gäller de övriga målen har de inte påverkats.

Resultatet visar vidare att man har olika strategidokument motsvarande affärsstrategier för de respektive verksamheterna. Dessa fokuserar främst på externa mål det vill säga mål som handlar om vad man vill erbjuda användarna/eleverna. Bibliotekets styrning eller personalens kompetens berörs inte. Den administrativa infrastrukturen med tillhörande processer och kompetensbehov berörs inte. Några IS/IT-strategier finns inte för de två biblioteken utan finns endast på en högre nivå, på kommunnivå i Hyltes fall och på Regionnivå i Munkagårdsgymnasiets fall. Dessa berör inte de undersökta verksamheterna utan ligger på ett övergripande plan. Region Hallands IS/IT-strategi är främst inriktad på vårdens system och nationella strategier. Strategin omfattar avgränsning av strategin, ledning, styrning och förvaltning, övergripande mål med båda verksamhetsperspektiv och medarbetarperspektiv. Vidare innehåller den styrande principer för exempelvis standarder och arkitektur. Dock berör den inte processer och kompetens.

Organisationsstrukturen har inte förändrats på något av biblioteken vad gäller rekryteringar. Någon specifik kompetensutveckling har inte heller skett. Vid Hylte bibliotek har man genomfört ett antal workshopar samt gått en tredagarskurs i katalogisering vid Kungliga biblioteket. Bibliotekarien vid Munkagårdsgymnasiets bibliotek har lärt sig jättemycket om systemadministration och systemförvaltning. Personalen på båda biblioteken har lärt sig väldigt mycket under projektets gång mycket på grund av att projektledaren delar med sig av sina kunskaper.

Hylte bibliotek har blivit LIBRIS-bibliotek vilket innebär att de katalogiserar och hämtar posterna därifrån istället för från BTJ:s bibliografisk service. Detta har resulterat i mer arbete men biblioteket sparar ändå pengar. Vidare upplever man att man rört sig från en fyrkantig, sluten systemvärld till en öppen flexibel systemvärld.

Personalen i Hylte tycker att Koha ger nya möjligheter att arbeta vad gäller självbetjäning och när man arbetar mot internet och sociala medier. Det har även förbättrat möjligheterna att arbeta med posterna i katalogen. De kan lägga till egna sökord och göra böckerna mer sökbara, skicka påminnelser och krav med mejl, en SMS-funktion är på gång. De kommer att efterhand kunna erbjuda alla de funktioner som de hade kunnat få med en Arenalösning (Arena är en portal som deras förra systemleverantör erbjuder som kan kombineras med bibliotekssystemet) och som de inte har råd med. Det kommer att ta mycket arbetstid men även en Arena-lösning tar mycket tid och kraft att sköta.

På Munkagårdsgymnasiets bibliotek har Koha också inneburit förbättringar exempelvis att elever och lärare kan låna själva även när biblioteket inte är bemannat. Bibliotekarien kan göra mer med en bok såsom skriva en innehållsbeskrivning eller lägga in bokomslaget. Eleverna, lärarna och bibliotekarien kan betygssätta och recensera böcker. Göra listor med boktips, tipsa på Facebook och så vidare.

Hylte bibliotek har inga nedskrivna mål för de interna arbetsprocesserna men målet är att Koha ska vara minst lika bra som det gamla systemet. Vidare kommer de att anpassa systemet efter verksamhetens behov istället för tvärtom.

Munkagårdsgymnasiets bibliotek har inte några mål för det interna arbetet. Koha har inneburit att bibliotekarien har fått fler och mer kvalificerade arbetsuppgifter såsom systemadministration och katalogisering vilket upplevs som positivt.

Målet för Hylte bibliotek har framförallt varit att förbättra vår service. De har dock inte hunnit sätta igång alla funktioner ännu. Möjligheterna att uppnå målen anses vara större nu eftersom de själva bestämmer hur de vill utforma systemet.

Koha har potential för att stödja Munkagårdsgymnasiets mål såsom exempelvis målet att Munkagårdsgymnasiets elever är att de ska få ”en förmåga att finna, tillägna sig och använda ny kunskap”.

De externa processerna har förbättrats avsevärt För båda biblioteken med alla nya användarvänliga tjänster och ökad servicenivå.

#### 4.2 Funktionell integration

Resultatet visar att strategidokument, organisationsstruktur, rekryteringsbehov och kompetensutvecklingen inte har förändrats av Koha vid något av biblioteken. Däremot upplever personalen att de lärt sig väldigt mycket av projektet och att de blivit mer kreativa och lösningsinriktade. Vidare har inte strategidokumentet vid Hylte påverkat såtillvida att man faktiskt övergav det gamla systemet och skaffade Koha för att få ett system som bättre stödjer verksamheten. För Munkagårdsgymnasiets bibliotek har de mål som bibliotekarien hade (främst vilka funktioner han vill implementera) påverkat systemets utformning. För Hylte biblioteks del räknar personalen med att kunna genomföra mycket av det som de vill genomföra.

Man använder inte några andra andra system förutom den nationella katalogen LIBRIS och olika sociala medier. Dessa har inte påverkats.

De interna processerna på biblioteket påverkas såtillvida att man nu katalogiserar själva istället för att erhålla färdiga poster från den största bokleverantören. Detta leder till fler arbetsuppgifter för bibliotekarierna men eftersom detta ökar antalet kvalificerade arbetsuppgifter ses detta som något positivt. Det har vidare blivit enklare att ta fram statistik nu när man själv kan bestämma vilken statistik man vill ha. De externa processerna har påverkats väldigt mycket. Man kan erbjuda många fler tjänster mot användarna och man kan arbeta mot sociala medier på ett helt annat sätt och på så vis marknadsföra verksamheterna

och böckerna. Biblioteken har inga mål för den interna verksamheten men vad gäller den externa verksamheten har måluppfyllelsen ökat.

## 5. Analytisk diskussion

I följande kapitel kommer det empiriska resultatet att analyseras och diskuteras.

### 5.1 Strategic fit

De undersökta biblioteken har endast en verksamhetsstrategi (affärsstrategi) och den riktar sig till den externa domänen. Vidare finns IT-strategier på en överordnad nivå exempelvis Region Hallands IS/IT-strategi som avser ledning, styrning och förvaltning på regionnivå samt övergripande mål och styrande principer för exempelvis standarder och arkitektur. Denna strategi berör inte bibliotekens verksamhet. Biblioteken har således inga strategier som riktar sig till både den interna domänen och den externa domänen så som Henderson & Venkatraman (1999) förespråkar. Detta kan förklaras av hur målstyrning fungerar i icke affärsdrivna verksamheter det vill säga att de övergripande målen skapas utanför verksamheten (Bastøe & Dahl 1995), på en hög nivå långt borta från den operativa verksamheten som istället styrs av nedbrutna mål (Jacobsen & Thorsvik 2010; Rombach 1991).

Strategic fit innebär att varje strategi riktar sig till såväl interna domäner som externa domäner. En vanlig orsak till att man inte uppnår någon nytta av IT-investeringen är att det råder misalignment mellan den externa och den interna IT-domänen. Därför är det viktigt att det råder alignment mellan dessa (Henderson & Venkatraman 1999). Biblioteken har anpassat organisationen efter de nya möjligheter som det nya systemet för med sig både vad gäller de externa arbetsprocesserna och de interna arbetsprocesserna, mest fokus har dock lagts på de externa processerna. Jag menar att valet av open source-systemet Koha och de möjligheter det för med sig vad gäller att utveckla nya tjänster har bidragit till att det råder strategic fit mellan den externa positionen och den interna organisationen samt mellan IT-komponenten och IS-processerna och de interna processer (Henderson & Venkatraman 1999) som har med bibliotekssystemet att göra. Detta trots avsaknaden av IT-strategier och strategier för det interna arbetet. IT-investeringen har således lyckats.

Båda biblioteken har tidigare känt sig begränsad av sina system och har upplevt att de har fått anpassa verksamhetens arbetsflöden efter systemens begränsningar istället för tvärtom. Detta stämmer med teorin (Breeding 2007; Magoulas & Pessi 1998). Detta kan förklaras med att den gamla systemleverantören inte alltid varit intresserad av att göra förändringar utifrån verksamheternas behov och att man på grund av den gamla systemleverantörens monopolställning på marknaden drabbats av inlåsnings effekter (Grindley 1995 refererad i Hanseth 2000; Sirkemaa 2002; Katz & Shapiro 1985 refererad i Sirkemaa 2002; David 1986 refererad i refererad i Hanseth & Lyytinen 2004; Hanseth 1996 refererad i Sirkemaa 2002; Zhu et al. 2006; Wessman 2013). Detta har gjort det enklare att uppfylla målen för verksamheten. Det nya systemet har således lett till ökad måluppfyllelse.

## 5.2 Funktionell, strategisk och operativ integration

Båda biblioteken har arbetat målmedvetet med processerna i den externa domänen exempelvis med katalogen och med sociala medier. Måluppfyllelsen har ökat. Beslut och val som gjorts i IT-domänen har påverkat de val som görs i affärsdomänen det vill säga man har uppnått funktionell integration mellan IT-domänen och affärsdomänen enligt SAM (Henderson & Venkatraman 1999). Dock saknar ju båda biblioteken IT-strategier så någon strategisk integration mellan affärsstrategi och IT-strategi som beskriver hur informationsteknologin förmår stödja affärsstrategin finns inte.

På Munkagårdsgymnasiets bibliotek har de interna arbetsprocesserna förbättrats sedan Koha infördes. På Hylte bibliotek hoppas man på att systemet ska leda till förbättrade arbetsprocesser eftersom de menar att systemet klarar att stödja de interna arbetsprocesserna på det sätt som de vill. Biblioteken arbetar aktivt med att integrera den interna domänen, den organisatoriska infrastrukturen och IS-infrastrukturen och dess processer det vil säga operativ integration (Henderson & Venkatraman 1999).

En kompletterande förklaring till att SAM fungerade i just det här fallet kan bero på att projektledaren som själv är bibliotekarie och bibliotekspersonalen båda har kunskaper om verksamhetsdomänen. Vidare visar studien att IT-implementeringen lyckas, att kommunikationen var god, att det fanns en koppling mellan IT och verksamhet, och en tydlig inriktning på verksamheten. Enligt Reich & Benbasat (2000 refererad i Avison 2004) kan dessa fem framgångsfaktorer som kan bidra med åtminstone kortsiktig alignment.

## 5.3 SAM i en icke affärsdriven verksamhet

Resultatet visar att det är väldigt svårt att förhålla sig till IT-strategier som är så övergripande att det inte går att hitta några kopplingar till den egna verksamheten. I Region Hallands IS/IT-strategi finns bara ett fåtal punkter som går att applicera på en biblioteksverksamhet exempelvis att IS/IT ska vara verksamhetsstödjande och att en av de styrande principerna är standardisering av arkitektur och produktval. Övrigt handlar mycket om styrning, roller, ledning, tjänstemannaorganisation med mera på Regionnivå och sjukvårdens IS/IT. Studien visar även att biblioteken har en mängd olika styrdokument som de måste förhålla sig till såsom lagar och andra övergripande mål som skapas utanför verksamheten helt i enlighet med teorin (Bastøe & Dahl 1995). Detta leder till att verksamheten kanske har att förhålla sig till mål som inte är förenliga med varandra (Rombach 1991). Detta påverkar SAMs lämplighet i icke affärsdrivna verksamheter.

Studien visade att båda biblioteken var väldigt fokuserade på användarnas behov. Detta stämmer väl överens med hur anställda i den klientinriktade servicedomänen arbetar (Adolfsson & Solli 2009). Strategic alignment riktar sig till affärsdrivna verksamheter som strävar efter att skapa vinst (Taylor 1911 refererad i Adolfsson & Solli 2009). Studien visar dock att en icke affärsdriven verksamhet mycket väl kan använda sig av SAM och att man kan fokusera på annat än avkastning inom ramen för SAM, allt beroende på hur verksamhetsstrategin ser ut.

Studien visar att biblioteken tänker i strategiska banor avseende yttre hot precis som affärsdrivna verksamheter men att hoten inte kommer från konkurrenter utan som stämmer

från systemleverantörer som med hjälp av installerad bas, inlåsnings effekter och nätverkseffekter strävar efter marknadsmonopol. Studien visar dock att en icke affärsdriven verksamhet mycket väl kan använda sig av SAM när en verksamhet möts av andra yttre hot än sådana som kommer från konkurrenter exempelvis hot från leverantörer (Porter 2008).

Studien visar att strategic alignment fungerar utmärkt i en icke affärsdriven verksamhet. Detta kan förklaras med att icke affärsdrivna verksamheter har en inbyggd tröghet eftersom de består av de tre domänerna: den politiska, den administrativa domänen och servicedomänen som producerar tjänsterna (Adolfsson & Solli 2009), styrs av övergripande mål som fastställs utanför verksamheten (Bastøe & Dahl 1995) som sedan bryts ner till delmål längre ner i hierarkin (Jacobsen & Thorsvik 2010; Rombach 1991). Ciborra (1997; 2000) menar att strategisk planering inte fungerar när affärsomgivningen präglas av osäkerhet. Smaczny (2001 refererad i Avison 2004) menar att alignment endast fungerar i företag där man har ett planerat och strukturerat angreppssätt. Vidare att strategic alignment förutsätter att ledningen har kontroll över IT-infrastrukturen och medvetet kan aligna denna med framväxande insikter hos ledningen (Maes 1999; Ciborra 1997; Galliers & Newell 2003).

## 6. Slutsatser

Studien visar att ett open source-system som bygger på öppna standarder kan innebära att en verksamhet får ett system som är flexibelt både vad gäller hur man kan utveckla tjänster och hur det kan användas och att man då har större möjlighet att uppnå verksamhetsmålen.

Studien visar att icke affärsdrivna verksamheter består av olika domäner varav en är politisk. På samma sätt finns det strategier och styrdokument som författas på alla dessa nivåer som de enskilda verksamheterna måste förhålla sig till. Detta leder till komplexitet samt att verksamheterna måste förhålla sig till styrdokument som befinner sig på ett alltför övergripande plan för att kännas relevant. Detta påverkar SAMs lämplighet i icke affärsdrivna verksamheter.

Studien visar att en icke affärsdriven verksamhet mycket väl kan använda sig av SAM och att man kan fokusera på annat än avkastning inom ramen för SAM, allt beroende på hur verksamhetsstrategin ser ut.

Studien visar att en icke affärsdriven verksamhet mycket väl kan använda sig av SAM när en verksamhet möts av andra yttre hot än sådana som kommer från konkurrenter exempelvis hot från leverantörer.

Studien visar att strategic alignment fungerar utmärkt i en icke affärsdriven verksamhet. Detta kan förklaras med att icke affärsdrivna verksamheter har en inbyggd tröghet eftersom de består av de tre domänerna: den politiska, den administrativa domänen och servicedomänen. Eftersom förändringar såsom exempelvis IT-investeringar initieras av politiska beslut snarare än snabba förändringar i omvärlden så som är fallet för affärsdrivna verksamheter, kan en icke affärsdriven verksamhet ägna sig åt strategisk planering på ett sätt som kan vara svår i affärsdrivna verksamheter. Därför passar kanske strategic alignment ännu bättre för icke affärsdrivna verksamheter än i en affärsdriven verksamhet.

## Referenser

- Adolfsson, P. & Solli, R. (2009). Ordning och komplexitet – offentlig sektor till vardags och i princip. I Adolfsson, P. & Solli, R. (red.) (2009). *Offentlig sektor och komplexitet: om hantering av mål, strategier och professioner*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ciborra, C. (2000). A critical review of the literature. I Ciborra, C. et al. (red.) *From Control to Drift. The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. s. 56-70. New York: Oxford University Press, New York.
- Avison, D., Jones, J., Powell, Ph. & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*. 13(3): 223-246.
- Bastøe, P. Ø., & Dahl, K. (1995). *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Broadbent, M. F., Weill, P. & Neo, B. S. (1999). Trategic context and patterns of IT infrastructure capability. *Journal of Strategic Information Systems*, 8(2): 157-188.
- Chen, P. & Forman, C. (2006). Can vendors influence switching costs and compatability in an environment with open standards? *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 30(Spec. Iss.), s. 541-562.
- Ciborra, C. (2000). A critical review of the literature. I Ciborra, C. et al. (red.) *From Control to Drift. The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. s. 56-70. New York: Oxford University Press, New York.
- Ciborra, C.U. (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*. 9(1): 67-82.
- Duncan, N. B. (1995). Capturing flexibility of information technology infrastructure. A study of resource characteristics and their measure. *Journal of Management Information Systems*, 12(2): 37-57.
- Goldkuhl, G., Röstlinger, A., Hedström, K. & Hagdahl, A. (1998) Organisation & utveckling av IT i kommuner, Svenska kommunförbundet: Stockholm.
- Hanseth, O., Monteiro, E. & Hatling, M. (1996). Developing Information Infrastructure: The Tension between Standardization and Flexibility. *Science Technology And Human Values*. 21(4): 407-426.
- Hanseth, O. (2000). The Economics of Standards. I Ciborra, Claudio et al. (red.) *From Control to Drift. The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. s. 56-70. New York: Oxford University Press, New York.
- Hanseth, O., Lyytinen, K. (2004). "Theorizing about the Design of Information Infrastructures: Design Kernel Theories and Principles," Case Western Reserve University, USA . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 4(12).

- Haverblad, A. (2006) IT ur ett affärsperspektiv. Lund: Studentlitteratur.
- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1978). Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1): 47-64.
- Henderson, C & Venkatraman, N (1993, 1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1).
- Holmgren, A. (2003). Att utveckla IS/IT-strategi för offentlig verksamhet. Skövde: Högskolan i Skövde. (Examensarbete inom Institutionen för datavetenskap. Systemvetenskap).
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998). Strategisk IT-management. Diss., Göteborgs universitet. Göteborg: Institutionen för informatik.
- Porter, M., E. (1988) From competitive advantage to corporate strategy. *Mckinsey Quarterly*, (2): 35-66.
- Porter, M., E. (1980) How competitive forces shape strategy. *Mckinsey Quarterly*, (2): 34-50.
- Porter, M., E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), ss. 78-93.
- Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur.
- Sarge, V. (2010). Duger? Det är ett jättebra system!” initialtest av koha – ett fritt alternativ för biblioteken. Rapport/Regionbibliotek Halland. Halmstad: Region Halland. URL: <http://www.regionhalland.se/PageFiles/23092/Koha-projektrapport.pdf> [20131228].
- Sirkemaa, S. (2002). IT infrastructure management and standards. International Conference on information Technology: Coding and Computing (ITCC'02), IEEE.
- Ward, J. & Daniel, E. (2006). *Benefits management: delivering value from IS & IT investments*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Ward, J. & Peppard, J. (2002). *Strategic planning for information systems*. 3. ed. New York: Wiley.
- Wessman, R. (2013) Upphandlingar av IT – inlåsningseffekter och möjligheter. Uppdragsforskningsrapport/Konkurrensverket: 2013:2. Stockholm: Konkurrensverket. URL: [http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/uppdragsforskning/forsk\\_rap\\_2013-2.pdf](http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/uppdragsforskning/forsk_rap_2013-2.pdf) [20131228].

Zhu, K, Kraemer, K, Gurbaxani, V & Xu, S. et al. (2006). Migration to open-standard interorganizational systems: network effects, switching costs and path dependency. *MIS Quarterly*, 30. ss. 515-539.