

IT-strategier i litteraturen och praktiken

Frida Modén

IT-strategier i litteraturen och praktiken

Examensrapport inlämnad av Frida Modén till Högskolan i Skövde, för
Kandidatexamen (B.Sc.) vid Institutionen för kommunikation och information.
Arbetet har handletts av Jesper Holgersson och Mikael Johannesson.

2008-06-01

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit
tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för
erhållande av annan examen.

Signerat: _____

IT-strategier i litteraturen och praktiken

Frida Modén

Sammanfattning

IT-marknaden förändras extremt snabbt och nya teknologier utvecklas konstant. Samma sak gäller för en verksamhet, den är dynamisk och förändras hela tiden. En IT-strategi kan hjälpa till att hantera dessa förändringar samt underlätta och förbättra arbetet med IT.

Studiens syfte är att undersöka hur arbetet med IT-strategier bör gå till enligt litteraturen och praktiken och ta fram riktlinjer som kan hjälpa verksamheter som arbetar med IT-strategier. För att svara på studiens problemställning genomfördes därmed en litteraturstudie samt intervjuer med tre IT-chefer. Resultatet består av en lista över riktlinjer över hur arbetet kring IT-strategier bör gå till. Det visade sig att litteraturen och praktiken har ungefär samma syn på hur det bör ske, dock kompletterar de varandra en del. Den största skillnaden var att inte alla i praktiken håller med om att det är vitalt att ha en IT-strategi.

Nyckelord: Informationsteknologi, verksamhetsstrategi, IT-strategi, framgångsfaktorer, litteraturstudie, intervju

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Bakgrund	2
2.1. Informationsteknologi.....	2
2.2. Verksamhetsstrategi.....	3
2.3. IT-strategi	3
2.3.1. Vad är en IT-strategi?.....	3
2.3.2. Syftet med IT-strategier	4
2.3.3. IT-strategier i förhållande till andra strategier	4
3. Problem	6
3.1. Problemområde.....	6
3.2. Problemställning	7
3.3. Avgränsningar.....	8
3.4. Studiens intressenter	8
3.5. Förväntat resultat	8
4. Metod	10
5. Genomförande	11
6. Materialpresentation och analys	14
6.1. IT-strategier enligt litteraturen.....	14
6.1.1. Utveckling av IT-strategier	14
6.1.2. Implementation av IT-strategier.....	14
6.1.3. Inblandade aktörer i IT-strategiarbetet.....	15
6.1.4. Framgångsfaktorer	15
6.2. IT-strategier enligt praktiken och analys	20
6.2.1. Introduktion.....	20
6.2.2. Allmänt.....	21
6.2.3. Utveckling	25
6.2.4. Implementation.....	27
6.2.5. Kommunikation.....	28
6.2.6. Användande.....	29
6.2.7. Uppföljning	30
6.2.8. Övrigt	30
6.3. Sammanfattande analys	31
7. Resultat	33
8. Diskussion	38
Referenser	40
Bilaga	
Bilaga 1 - Intervjuguide	

1. Inledning

Idag är Informationsteknologi (IT) en väldigt viktig del i en verksamhet. Det är något strategiskt som kan bevara och förbättra konkurrenskraften hos verksamheten om det används på rätt sätt och detta anses viktigt för verksamhetens överlevnad. Flera författare nämner (t.ex. Walters & Tang, 2006) att IT är som mest effektiv när den kopplas till verksamhetsstrategin. Idag måste de flesta företag konkurrera i en global miljö och en ordentligt genomtänkt IT-strategi kan vara nödvändig för att åstadkomma detta. Magoulas & Pessi (1998, s. 229) skriver följande om IT-strategier: ”I takt med att teknologin utvecklas och verksamhetens behov förändras krävs denna form av ramverk för att åstadkomma en nödvändig nivå av ‘ordning’ i en verksamhets informationsbehandling”. Syftet med IT-strategin är alltså att definiera hur teknologin kan hjälpa verksamheten att nå sina mål.

Denna studie fokuserar på att undersöka hur verksamheter arbetar med sina IT-strategier både enligt litteraturen och enligt praktiken. Detta ska sedan jämföras för att upptäcka eventuella skillnader. Problemställningen som studien ska besvara lyder som följer:

Hur bör verksamheter arbeta med sina IT-strategier?

Studien riktar sig till alla som kommer i kontakt med IT-strategier. Den ska resultera i riktlinjer som kan hjälpa verksamheter i deras arbete med IT-strategier, att ge dem en bild av hur det bör gå till enligt litteraturen och andra verksamheter.

För att svara på studiens problemställning genomfördes en litteraturstudie men även tre intervjuer med IT-chefer. Resultatet består av en lista över riktlinjer som säger hur arbetet kring IT-strategier bör gå till. Resultatet visade att litteraturen och praktiken har ungefär samma syn på hur det bör ske, dock kompletterar de varandra en del. Den största skillnaden var att inte alla i praktiken håller med om att det är vitalt att ha en IT-strategi.

2. Bakgrund

Följande kapitel syftar till att informera läsaren om centrala begrepp som förekommer i rapporten. Begreppen är viktiga att förstå eftersom kommande problemställning grundar sig på dem.

2.1. Informationsteknologi

Det finns flera definitioner på vad Informationsteknologi, även kallat Informationsteknik, (IT) är. Daniels (1994, s. 36) hävdar att det finns två definitioner. Den ena kallas "the intensive definition". Denna definition innebär att IT-begreppet begränsas till en dators hård-, och mjukvara samt telekommunikationsnätverk. Med detta menas dels vad den fysiska datorn består av t.ex. skrivare, elektronik och datorskärmar (Ward & Peppard, 2002) men även program till datorn.

Den andra definitionen kallas för "the extensive definition" och sträcker sig lite längre. Den handlar även om vad utrustningen används till, dvs. vad IT bidrar med för möjligheter för användare i deras arbete (Daniels, 1994). Det kan t.ex. vara att IT samlar ihop data och skapar information baserad på denna så att chefer på olika nivåer i verksamheten kan fatta beslut. Walters & Tang (2006) har en definition som påminner om denna:

"IT can be defined as technology applied to the creation, management and use of information. Any technology that deals with information gathering, processing, storing and dissemination is considered IT."

(Walters & Tang, 2006, s. 6)

Denna definition säger att IT inte enbart är tekniken utan även vad den kan användas till. Nationalencyklopedin (taget 2007-04-02) stödjer denna definition, den säger att IT är:

"teknik där man använder datorer och telekommunikation för att samla in, bearbeta och överföra information."

(Ur Nationalencyklopedin, taget 2007-04-02)

Dessa två variationer säger ungefär samma sak, dvs. att IT är ett samlingsbegrepp för teknologi som hanterar information på olika sätt. Denna information används sedan av bl.a. chefer för att stödja dem i deras arbete. Exempel på detta kan vara att chefen ska ta beslut gällande hur mycket de ska beställa av en viss produkt. Då kan teknologin underlätta detta genom att redovisa information i form av summeringar av hur mycket produkten sålt under en viss period. Med hjälp av detta kan chefen lättare ta beslut gällande hur mycket som ska köpas in. IT kan även användas för att stödja samt förenkla för användarna så att de kan kommunicera och inhämta fakta och information samt göra redovisningar. IT kan även förbättra kundservicen, spara kostnader samt minska personalstyrkan (Artman et al., 2004).

Den definition som används i den här rapporten är mest lik den andra definitionen, dvs. "the extensive". Med informationsteknologi menas här både all teknologi,

dvs. det som är det fysiska, datorprogram samt allt det den kan bidra med, dvs. allt teknologin kan göra med informationen för att underlätta för användaren.

2.2. Verksamhetsstrategi

Verksamhetsstrategin (eng. business strategy) är en plan som handlar om hur en verksamhet långsiktigt kan arbeta för att nå sina mål och uppfylla sin affärsidé (Ax et al., 2005). Denna strategi, precis som alla andra, bör vara väl förankrad i verksamheten. Verksamhetsstrategin ska tala om vart verksamheten är på väg, dvs. vilken riktning den ska ha för att kunna växa samt uppnå lönsamhet och konkurrensfördelar. Den ska även finnas till för att kunna hantera förändringar som sker inom verksamheten och på marknaden. Verksamhetsstrategin kan förekomma på olika nivåer i en organisation (Ward & Peppard, 2002). Den kan vara övergripande och täcka samtliga delar av en verksamhet men den kan också gälla endast för ett dotterbolag eller en avdelning. Om det finns flera verksamhetsstrategier är det viktigt att dessa strävar mot samma mål.

2.3. IT-strategi

I detta avsnitt redovisas olika definitioner på en IT-strategi och vad syftet med dem är. IT-strategin kopplas även till andra strategier som kan förekomma i en verksamhet.

2.3.1. Vad är en IT-strategi?

En IT-strategi kan ses som en slags plan över hur teknologin i en verksamhet ska hanteras, dvs. hur det kan skapas och levereras genomförbara IT-lösningar på problem som finns i verksamheten (Currie, 1995). Olika författare har olika definition av begreppet IT-strategi. En vanligt förekommande definition kommer från Earl (1989). Den lyder som följer:

”The IT strategy is best seen as the technology framework or architecture which drives, shapes and controls the IT infrastructure”
(Earl 1989, s. 95)

Denna definition har ett väldigt tekniskt fokus och säger att IT-strategin är ett ramverk som hanterar IT. Earl (1989) är enligt Engberg & Pettersson (2003) en av de mest refererade forskarna inom IT-strategier de senaste åren. En annan definition på vad en IT-strategi är att den är en samling av riktlinjer för utvecklingen och leveransen av IT-service (Rosner, 2003).

IT-strategin är leveransorienterad och aktivitetsbaserad, vilket innebär att den ser till affärsprocesserna i en organisation (Earl, 1989). Den ser alltså inte endast till vad användarna gör utan även hur och i vilken ordning detta utförs. Fokus ligger på hur teknologin kan hjälpa till med detta och underlätta användarnas arbete. IT-strategins innehåll kan vara olika från verksamhet till verksamhet. Exempel på innehåll kan vara affärsidén som beskriver verksamhetens mål och syfte med IT, vilka målgrupper som finns, teknik, ansvar, resurser, implementeringsplan samt budget (Curalia, 2006).

IT-strategin kan förekomma i olika former i en organisation, den kan vara implicit eller explicit. Är IT-strategin implicit innebär detta att den finns odefinierad i

organisationen, dvs. den existerar men är inte nedskriven. Är IT-strategin av det senare slaget är den dokumenterad i en s.k. formell IT-strategi (eng. formal IT strategy), som är en skriven plan som har godkänts innan implementering. Gottschalk (1999) nämner en undersökning som utfördes i Norge 1997, vilken visar att en formell IT-strategi är en skriven plan som består av olika IT-applikationer och projekt som ska hjälpa en verksamhet med att realisera dess mål.

2.3.2. Syftet med IT-strategier

Det huvudsakliga syftet med IT-strategier är att definiera hur teknologi kan användas för att nå verksamhetens mål och tillfredsställa användarens behov (Ward & Peppard, 2002; Svensson & Wallentin, 2001). Den ska fungera som en slags vägvisare för verksamheten och ska ange riktlinjer och regler för hur problem kan lösas och hur IT kan bli ett så bra stöd för verksamheten som möjligt (Danderyds kommun, 2004). Syftet är också, förutom att underlätta användarnas arbete, bland annat att försäkra att det finns en stark och tydlig koppling mellan IT-investeringsbeslut och organisationens verksamhetsstrategi och mål (Glaser, 2006). IT-strategin finns även till för att guida ledningen (eng. senior management) så att de vet vad som behöver investeras i samt vilka projekt som behöver utföras (Frenzel, 1992). Huvudmålet med IT-strategin är att säkerställa tillgänglighet, kvalitet och säkerhet (Nordh, 2007).

2.3.3. IT-strategier i förhållande till andra strategier

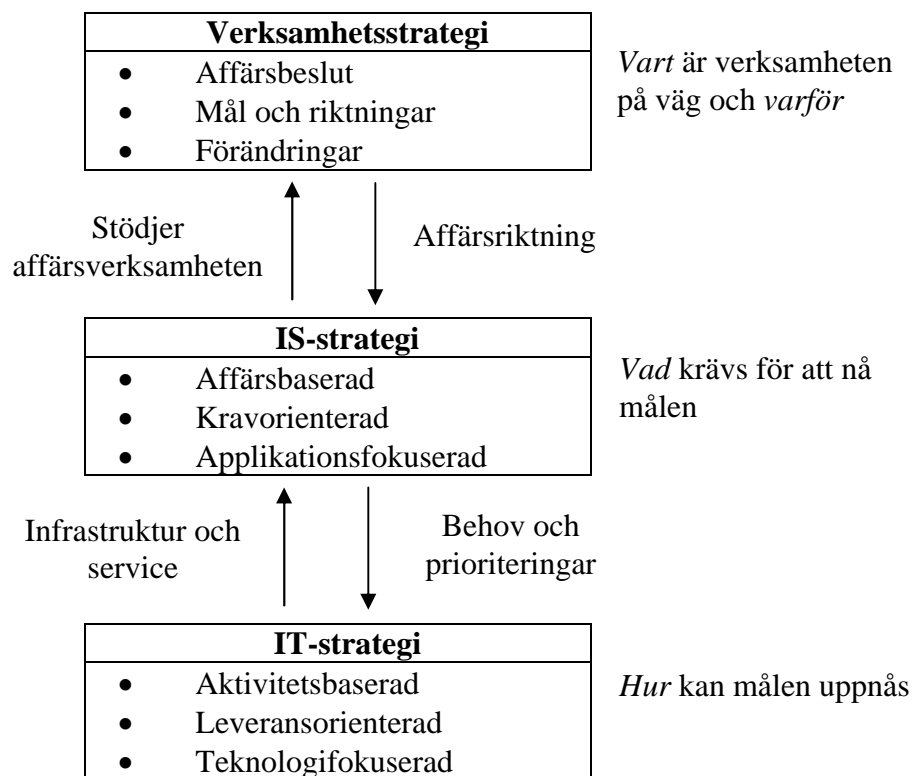
IT-strategin ska inte förväxlas med en Informationssystemstrategi (IS-strategi) då detta är två helt olika saker. En IS-strategi fokuserar på VAD som ska göras med teknologin medan IT-strategin handlar mer om HUR det ska åstadkommas, dvs. den realiserar IS-strategin (Earl, 1989; Ward & Peppard, 2002). Ett exempel på detta kan vara att en verksamhet har krav och behov av ett nytt system, vilket då kan dokumenteras i IS-strategin. I IT-strategin står då hur detta kan realiseras, dvs. hur det ska utvecklas alternativt köpas in samt hur det ska implementeras. Denna studie kommer dock endast att fokusera på IT-strategier och därmed inte IS-strategier.

Verksamhetsstrategin är den övergripande strategin som ska styra de övriga. Det är även viktigt att IT-strategin skiljs från denna, då det inte är samma sak. Samtliga av strategierna bör dock ses som en helhet och bör därmed vara kopplade till varandra. De bör röra sig i samma riktning och deras respektive mål bör stödja varandra. IT-strategier tas ofta direkt från organisationens verksamhetsstrategi. Ett exempel är att om det står i verksamhetsstrategin att organisationen ska förbättra patientsäkerheten så fokuserar IT-strategin på applikationer som t.ex. elektroniska administrationsjournaler över mediciner eller en applikation där fel kan rapporteras (Glaser, 2006). Ett annat exempel kan vara att organisationens verksamhetsstrategi säger att det ska finnas förbättrad service för kunderna, då ska en del av IT-strategin fokusera på teknologi och projekt som kan bidra till detta.

”...no business strategy is complete without reference to IT strategy. Conversely, no IT strategic planning is robust unless it is connected to business strategy”

(Earl, 1989, s. 62)

Detta citat hävdar att det måste finnas en koppling mellan IT-strategier och verksamhetsstrategier, att de är beroende av varandra och ofullständiga utan varandra. IT-organisationen måste bevara en medvetenhet om företagets affärs mål och måste utveckla strategier som stödjer dessa, vilket kan lösas genom att IT-strategin och verksamhetsstrategin ligger i linje med varandra. I figur 1 presenteras de tre nämnda strategierna, deras viktigaste egenskaper samt vilka kopplingar de har till varandra.



Figur 1: Bild av kopplingarna mellan Verksamhets-, IS-, och IT-strategierna (efter Ward & Peppard 2002, s. 41)

3. Problem

Detta kapitel är till för att beskriva problemområdet inom IT-strategier, för trots att det finns många fördelar med dem, används de inte alltid på rätt sätt. I kapitlet redovisas även rapportens problemställning, vilka som kan ha intresse av rapporten, avgränsningar samt vilket resultat som förväntas uppnås.

3.1. *Problemområde*

IT-marknaden förändras extremt snabbt och nya teknologier utvecklas konstant. Samma sak gäller för en organisation, den är dynamisk och förändras hela tiden. En IT-strategi kan underlätta och förbättra arbetet med IT. Enligt revisionsföretaget Ernst & Young (2007) är en IT-strategi nödvändig för att lyckas, den behövs för att kunna förutse framtida affärsbehov. En IT-strategi kan även vara bra att ha för att organisationen ska kunna veta vad de behöver investera i i framtiden, t.ex. att personalen behöver uppdatera sin kunskap inom ett visst område.

Existerar inte en IT-strategi kan detta leda till att relationen mellan IT och verksamheten inte fungerar som den ska, dvs. att IT är en alltför fristående del i verksamheten. Bristen på en IT-strategi kan även resultera i dålig avkastning på IT-investeringarna som gjorts samt att integrering av gammalt och nytt inte är ordentligt genomtänkt. Enligt Rosner (2003) kan en IT-strategis frånvaro leda till många svårigheter samt att det slösas på resurser.

Det finns många fördelar med att ha en IT-strategi, men trots att de kan vara väldigt användbara och att de kan vara nödvändiga att ha för att lyckas, finns det en hel del problem som kan uppstå vid arbetet med IT-strategin. De flesta har med aktörer att göra, då dessa är en viktig del i IT-processen, men det förekommer även många andra problem. Exempel på problem som kan uppkomma är att IT-strategin kan bli oduglig om inte utvecklingen av IT-strategin görs ordentligt, dvs. om inte tillräcklig planering eller analys av verksamheten eller IT utförs (Gottschalk, 1999). Problem uppstår även om IT-strategin inte ligger i linje med verksamhetsstrategin, dvs. att de inte har samma mål. Problem som involverar aktörer kan vara att acceptansen är låg om inte nyckelpersoner involveras i utvecklingen och implementationen, men även organisationskulturen och acceptansen från de inblandade. Problem involverar även IT-chefer och ledning samt vilken kunskap dessa har. Ett annat problem är att uppföljning inte sker i den mån som behövs (Currie, 1995), vilket kan leda till att företaget inte lär sig av sina framgångar eller misslyckanden.

Att skapa IT-strategin är bara en del av processen, den ska sedan även användas på rätt sätt och uppdateras och följas upp med jämna mellanrum för att den ska ha möjlighet att bli lyckad (Ward & Peppard, 2002). Det viktiga med IT-strategin är alltså inte enbart att den skapas, utan att den utvecklas på rätt sätt och även att den används. För att den ska stödja verksamheten krävs det att IT-strategin är ett levande dokument som anpassas efter utvecklingen och att den används som ett stöd vid beslutsfattande (Herlin & Ringeborn, 1999). Enligt Hällström (1996) finns det verksamheter som har en IT-strategi men som inte använder den. Anledningarna till detta kan vara att de inte har tillräckligt med kunskap om hur arbetet bör gå till eller att de inte inser nyttan med det.

Det finns flera studier som påvisar att praktiken kan skilja sig från teorin. Detta behöver dock inte alltid vara fallet. Ett exempel på en sådan är Wessels & von Loggerenbergs (2006) som har undersökt om IT governance är så bra i praktiken som litteraturen hävdar. IT governance handlar om att affärs-, och IT-strategierna ska ligga i linje med varandra. Resultatet av studien visade att litteraturen inte stämmer särskilt bra överens med hur det fungerar i praktiken. Det finns en hel del litteratur om ämnet IT-strategier som ger en bild av hur det fungerar, men frågan är om det finns några likheter med hur organisationer arbetar med IT-strategier i praktiken och om det finns några avvikelser. Att IT-strategin ligger i linje med verksamhetsstrategin har angetts som en viktig framgångsfaktor enligt litteraturen. Enligt Wessels & von Loggerenbergs (2006) studie håller inte alltid utövare med om detta. Eftersom det är en viktig framgångsfaktor för IT-strategin är frågan då om även andra framgångsfaktorer och övrig fakta som framkommit i denna undersöknings litteraturstudie skiljer sig från hur företag arbetar med IT-strategier i verkligheten och hur IT-chefer ser på det. Det kan också vara så att teorin överensstämmer med praktiken eller att det finns ytterligare aspekter att komplettera med. Dessa frågor gör det intressant att undersöka hur arbetet med IT-strategin fungerar enligt litteraturen och praktiken.

3.2. Problemställning

Studiens syfte är att undersöka hur arbetet med IT-strategier bör gå till enligt litteraturen och praktiken och ta fram riktlinjer som kan hjälpa verksamheter som arbetar med IT-strategier. Huvudfrågan som studien ska besvara lyder som följer:

- ***Hur bör verksamheter arbeta med sina IT-strategier?***

För att kunna svara på huvudfrågan behöver studier ske gällande både hur litteraturen förespråkar att arbetet bör ske, samt vad praktiken säger. Detta är för att dessa inte alltid är överens (se t.ex. Wessels & von Loggerenberg, 2006) samt för att få en så komplett bild som möjligt av hur arbetet bör ske. På grund av detta har problemställningen delats in i ytterligare delfrågor. Dessa är:

- *Hur förespråkar litteraturen att verksamheter ska arbeta med sina IT-strategier?*
- *Hur arbetar verksamheter i praktiken idag med sina IT-strategier?*
- *Vad är skillnaden mellan litteraturen och praktiken gällande IT-strategiarbetet?*

Studien ska därmed både se till vad litteraturen säger om arbetet med IT-strategier samt hur verksamheter i praktiken arbetar med dem, men även skillnaden litteraturen och praktiken. För att få en så bred bild som möjligt ska den även se till alla delar av IT-strategiarbetet, dvs. från början till slut. Den ska således se till arbetet när det gäller utveckling, implementation, kommunikation, användning och uppföljning. Här följer definitioner av dessa begrepp för att tydligare förstå vad som menas med och inkluderas i studien:

Utveckling – skapandet av IT-strategin. Studien ska ske gällande vad litteraturen och verksamheter har att säga om hur arbetet med IT-strategin bör startas upp, hur de planerar och utför analysen. Men det ska även granskas hur personal som ska

jobba med IT-strategin bör sammanställas. Det är viktigt att se vad litteraturen och praktiken har att säga om användandet av en metod.

Implementation – detta handlar om hur IT-strategin förs in och installeras i verksamheten. Studien ska se till hur förankring av IT-strategin bör ske i organisationen och då framförallt ledning och användare.

Kommunikation – Hur IT-strategin förmedlas till involverade intressenter, t.ex. användare och ledning, eftersom detta är en av nycklarna till hur lyckad IT-strategin blir samt hur väl den accepteras.

Användning – dvs. hur arbetet bör se ut när IT-strategin är skapad och implementerad, med andra ord hur genomförandet och förverkligandet av IT-strategin innebär. Vem är ansvarig och hur mycket används den skapade strategin, finns det verkligen någon nytta med den i arbetet?

Uppföljning – hur uppföljning efter avslutade projekt bör gå till och även hur dokumentation sker och sedan används.

3.3. Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast behandla ämnet IT-strategier, ej IS-strategier eller verksamhetsstrategier. Dock tar den upp kopplingen mellan IT-strategin och verksamhetsstrategin.

Deltagare i studien avgränsas till företag som är verksamma i Skövdeområdet och som har eller har haft en implementerad IT-strategi.

I denna studie kommer endast organisationer som har en formell IT-strategi att analyseras, dvs. de som har en dokumenterad IT-strategi.

3.4. Studiens intressenter

Studien har medvetet gjorts väldigt bred för att så många som möjligt ska ha nytta av den. Alla företag, både de som ska skapa en IT-strategi, som håller på att skapa en samt de som redan har en, kan ha nytta av att se vad litteraturen säger om arbetet och vad andra IT-chefer säger. Framgångsfaktorer kan vara nödvändig information för alla som deltar i arbetet med IT-strategier. Det finns väldigt mycket litteratur om IT-strategier, så mycket att det kan vara svårt för en verksamhet att hitta just hur arbetet med dem bör gå till. Däremot verkar det finnas brist på rapporter med övergripande information om hur arbetet fungerar i praktiken. Därför ska denna studie fungera som en sammanfattning av vad litteraturen förespråkar kring arbetet med IT-strategier samt vad utövare i praktiken har att säga.

3.5. Förväntat resultat

Resultatet förväntas bli svar på problemställningen i form av riktlinjer som ska stödja organisationer i deras arbete med IT-strategier, som kan ge dem idéer och vägledning. Det betydelsefulla med studien är att få klarhet i hur litteraturen förespråkar att arbetet med IT-strategier bör ske, samt hur organisationer arbetar med IT-strategier i praktiken. Det kan vara svårt för verksamheter som arbetar med IT-strategier att veta hur det ska gå till. Eftersom det finns så mycket

litteratur om IT-strategier kan detta förvirra IT-chefer och göra utvecklingen mer komplex. Tankar och tips från andra verksamheter kan underlätta arbetet med IT-strategier, speciellt om det är första gången. Trots att företaget redan har en fungerande IT-strategi implementerad i verksamheten kan vägledning hjälpa till, då denna frekvent bör uppdateras och eventuellt förbättras. Resultatet ska därmed hjälpa både organisationer som redan har en IT-strategi samt de som funderar på att införskaffa en. Resultatet förväntas även eventuellt påvisa vissa avvikelser och likheter mellan litteratur och praktik.

4. Metod

Följande kapitel är en redogörelse för studiens metod. I fortsättningen kommer personerna som intervjuas att kallas för respondenter.

Studiens syfte är att undersöka hur arbetet med IT-strategier bör gå till enligt litteraturen och praktiken men även att se skillnaden mellan dessa. För att göra detta utförs en kvalitativ studie. Detta innebär att studien inriktar sig på att försöka förstå och analysera helheter (Patel & Davidson, 1994). Syftet är att en ökad och djupare förståelse ska uppstå av problemområdet som studeras, i det här fallet arbetet med IT-strategier.

Eftersom studien bland annat syftar till att undersöka vad litteraturen har att förespråka gällande arbetet med IT-strategier, har en litteraturstudie valts att utföras. Datainsamlingsmetoden som valts för att svara på hur praktiken anser att arbetet bör gå till är besöksintervjuer, eftersom en personlig kontakt med respondenterna är önskvärd. En intervju är en teknik för att samla in information från ett urval av människor genom att ställa frågor till dem (Patel & Davidson, 1994; Andersen & Schwencke, 1998). Fördelen med intervjuer är att det finns möjlighet till mer och öppnare kontakt med respondenten, samt mer uttömmande svar från denne, speciellt i jämförelse med enkätundersökningar. Det är också lämpligt när en person ska beskriva dess upplevelser, erfarenheter och perspektiv gällande något (Kvale, 1997). Orsaken till att denna metod valts är även för att möjligheten finns att kunna ställa följdfrågor vilket kan leda till en ökad förståelse, dvs. frågorna går att fördjupa och utveckla. Det är även viktigt att kunna utläsa respondentens kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonfall, vilket är omöjligt vid t.ex. en enkätundersökning. Studien inriktas på att lyfta fram IT-chefernas egna erfarenheter och åsikter angående arbetet med IT-strategin. En nackdel med intervjuer som datainsamlingsmetod är att det tar lång tid att sammanställa.

Vid en intervju finns det två olika aspekter att ta hänsyn till, nämligen standardiserings-, och struktureringsgrad (Kvale, 1997; Patel & Davidson, 1994). Standardiseringsgrad handlar om i vilken ordning frågorna ställs. I en standardiserad intervju är frågorna alltid likadana och ställs i samma ordning, oavsett vem respondenten är och vad denne säger. Är intervjun ostandardiserad utformas frågorna under själva intervjun, dvs. de anpassas efter respondenten. Graden av strukturering handlar om vilket utrymme respondenten får att svara på frågorna. En strukturerad intervju innebär att respondenten får ett visst antal svarsalternativ att välja mellan, medan en respondent har möjlighet att svara fritt i en ostrukturerad intervju.

Intervjun som genomförs i denna studie är semistandardiserad, eftersom en intervjuguide med fastställda frågor kommer att användas men att det även finns utrymme för följdfrågor. Intervjun kommer även att vara ostrukturerad, vilket innebär att det inte finns några svarsalternativ och respondenten har därmed möjlighet att svara fritt.

Studien ska ske oberoende av faktorer, dvs. det spelar ingen roll vilken storlek företaget har, om det är offentligt eller privat eller vilken inriktning det har. Anledningen är att studien ska vara så bred som möjligt.

5. Genomförande

Detta kapitel redogör för hur studien gått till, dvs. genomförandet. Det förklarar intervjufrågor och beskriver kort respondenterna och deras verksamheter.

Studiens genomförande bestod av fem aktiviteter. Dessa var:

1. Genomföra litteraturstudie
2. Förbereda intervjufrågor
3. Identifiera och kontakta respondenter
4. Genomföra intervjuer
5. Sammanställa och analysera insamlat material

Studien inleddes med en litteraturstudie, som en grund för resten av arbetet. Meningen var att studien skulle förberedas genom att klargöra samtliga begrepp, som t.ex. vad en IT-strategi är och vad syftet med dem är. Det finns inom området en hel del litteratur och det blev därför nödvändigt att göra ett urval för att endast studera den mest relevanta. Sökning efter litteratur skedde på ett bibliotek samt via en sökmotor på Internet. Sökorden bestod av begrepp som är centrala för denna studie och som bland annat finns med i bakgrunden (kapitel 2), t.ex. ”Informationssystem”, ”IT-strategi” och ”framgångsfaktorer”. Syftet med litteraturstudien var även att få svar på problemställningens första delfråga, nämligen vad litteraturen förespråkar i arbetet med IT-strategier. Resultatet av detta finns i avsnitt 6.1.

Studiens andra aktivitet bestod av att intervjufrågor i form av en intervjuguide utarbetades (se Bilaga 1) med ett antal övergripande frågor. Denna skulle dock, under intervjuens gång, fyllas på med följdfrågor för att fördjupa informationen och klargöra eventuella erfarenheter och ståndpunkter. Frågor fanns nerskrivna innan intervjutillfället men utrymme för tilläggsfrågor under intervjun fanns även. Anledningen är att respondenter ofta är olika så det bör gå att anpassa frågorna på ett bra sätt samt att det även finns möjlighet att ställa följdfrågor.

Intervjun var uppdelad i sju delar för att få struktur och för att i tur och ordning svara på IT-strategiarbetets olika delar (introduktion, allmänt, utveckling, implementation, kommunikation, användande och uppföljning).

- De första frågorna i intervjun gällde respondenten, för att få en uppfattning om vad den har för arbetsuppgifter samt hur mycket erfarenhet den har. Detta var även för att börja på en övergripande och mer avslappnad nivå så att respondenten förhoppningsvis kan känna förtroende och avslappning, vilket är bra enligt Patel & Davidson (1994). Eftersom det finns så många definitioner på vad en IT-strategi är skulle även respondenten ge sin version. Detta för att veta vad som involveras i svaren under hela intervjun.
- Den andra delen bestod av frågor av mer allmän karaktär. Denna information skulle sedan jämföras med genomförd litteraturstudie. Frågorna undersökte bland annat respondentens åsikter om varför en organisation behöver en IT-strategi, vad de anser är positivt och negativt samt vad de upplever som problem och framgångsfaktorer. Dessa frågor var även till för att utreda hur respondenten ställer sig till outsourcing, dokumentation, en IT-strategis varaktighet med mera.

- Den tredje delen av intervjun behandlade utvecklandet och skapandet av IT-strategier för att svara på problemställningens första del. Här handlade det om att få fram respondentens erfarenheter kring planering, analys samt hur arbetet med aktörer bör ske i detta skede.
- Implementation av IT-strategin var intervjuens fjärde och kortaste del. Här fick respondenten möjlighet att dela med sig av erfarenheter gällande införandet av IT-strategin.
- Femte delen behandlade ämnet kommunikation och aktörer. Detta var för att ta reda på hur respondenten tycker att kommunikationen bör ske samt hur aktörerna bör hanteras och informeras.
- Sjätte och sjunde delen undersökte hur användandet, uppdateringen och uppföljningen sker i respondentens företag. Den sista intervjufrågan undersökte om respondenter har något övrigt att tillägga, som t.ex. tips och råd eller lärdomar till andra som arbetar med IT-strategier eller har planer på att göra det. Här fick även respondenten chansen att tillägga information, om denne kände att de glömt något eller ville betona någonting som extra viktigt.

Nästa moment i studien var att hitta och kontakta lämpliga respondenter. Då intervjuer är tidskrävande behövdes antalet respondenter begränsas. Om för många intervjuer utförs kan materialet bli ohanterligt och det kan vara svårt att sammanställa och hitta samband i de olika intervjuerna. Enligt Trost (2005) är ett fåtal väl utförda intervjuer värt mer än flertalet sämre utförda. Ett kriterium var att respondenten skulle vara väl insatt i arbetet med IT-strategin. Respondenterna planerades därför vara IT-chefer eller personal med liknande kunskaper i Skövdeområdet. Respondenterna identifierades genom sökning på Internet samt genom en lista över vissa IT-chefer i regionen som erhöles från en anonym källa. Dessa kontaktades först via mail där information angående studien bifogades som t.ex. dess syfte och problemställning tillsammans med en förfrågan om intervju. Av 18 stycken förfrågningar var det endast tre stycken som erbjöd sig att bli intervjuade, trots upprepade kontaktförsök. Flertalet svarade inte och vissa hade inte tid. Nedan följer en grundläggande beskrivning över de tre respondenterna och deras verksamheter. Dessa kommer fortsättningsvis att benämnas vid ett nummer, från 1 till 3.

- Den första respondenten (1) arbetar som IT-chef på en högskola. Denne har varit med från början till slut i arbetet med deras nuvarande IT-strategi.
- Den andra respondenten (2) arbetar för en kommun, även denne som IT-chef. Kommunen har dock inte en IT-strategi längre, utan har valt att arbeta utan en. Detta beror på att respondenten anser att det är omodern med IT-strategier och ser inte tillräckligt nytta med dem. Denne var dock involverad i arbetet med tidigare IT-strategi, dock inte från första början.
- Den tredje och sista respondenten (3) arbetar som IT-chef på ett försäkringsbolag, som är ett av 24 fristående bolag. Bolagen samarbetar dock, trots att de alla har egen VD och ekonomisk redovisning. Ett område

som de samarbetar mycket inom är just IT och de har en gemenskap IT-strategi. Detta gör de för att få storleks fördelar och för att vara effektiva.

Den fjärde aktiviteten var utförandet av själva intervjuerna. Dessa utfördes på respektive respondents arbetsplats, för att de kan ha pressat schema samt att de kan känna sig mer bekväma där. Respondenternas svar spelades in med hjälp av en bandspelare, men det fanns även behov av anteckningar. Motivet är att intervjuaren inte alltid kan hinna med att anteckna svaren och detta kan även ta alltför lång tid, vilket kan irritera respondenten. Enligt Andersen & Schwencke (1998) kan det för en oerfaren intervjuare vara lämpligt att använda sig av en bandspelare. Intervjuerna inleddes med en presentation av intervjuaren samt studien och dess syfte. Respondenterna garanterades även anonymitet och de fick frågan om de godkände användandet av bandspelare, vilket alla tre gjorde. Under intervjun ställdes samtliga frågor från intervjuguiden samt en del fördjupande följdfrågor. Intervjun tog mellan 40 och 80 minuter, beroende på hur mycket respondenten hade att dela med sig. Resultatet av detta finns i avsnitt 6.2.

Slutligen transkriberades, sammanställdes och analyserades intervjuerna. Sökningar efter mönster, likheter och skillnader mellan de olika respondenternas svar skedde. Jämförelser mellan litteraturen och respondenternas svar, dvs. praktiken utfördes till sist. Eftersom intervjun var uppdelad i olika delar, dvs. introduktion, allmänt, utveckling, implementation, kommunikation, användande, uppföljning och övrigt, sammanställdes även det insamlade materialet enligt denna uppdelning. Varje respondents svar grupperades under respektive intervjufråga för att lättare kunna analysera och jämföra. Analyser skedde först av respondenternas svar, sökningar efter nyttiga erfarenheter, tips och råd gjordes, dvs. hur IT-cheferna arbetar med sina IT-strategier samt vad de förespråkar. Detta jämfördes sedan med det material som framkommit ur litteraturstudien. Resultatet av detta redovisas i kommande kapitel.

6. Materialpresentation och analys

I detta kapitel redovisas det material som har framkommit ur studien, dvs. information från litteratur samt svaren på intervjuerna. Skillnaden mellan dessa tillsammans med en analys redovisas i nästa kapitel.

6.1. IT-strategier enligt litteraturen

Det finns en hel del litteratur om IT-strategier. Detta avsnitt är en sammanfattning över hur arbetet kan eller bör gå till enligt litteraturen.

6.1.1. Utveckling av IT-strategier

Det är viktigt att i början av utvecklingen av IT-strategier utföra en grundlig analys över organisationen och dess nuvarande situation samt vilka teknologier som skulle kunna passa för att på något sätt förbättra den. En av de första aktiviteterna i arbetet med IT-strategin är att beskriva hur affärsprocesserna fungerar i nuläget, hur de ska fungera i framtiden samt hur det önskade läget kan nås (Daniels, 1994; Curalia, 2006; Soltius, 2007). Även de existerande strategierna, dvs. eventuella Verksamhets-, IS-, samt IT-strategier, bör analyseras noggrant för att försäkra att nya och redan förekommande strategier fungerar tillsammans och strävar efter att nå samma mål. I början av utvecklingen gällande IT-strategin bör brainstormingsammanträden äga rum för att diskutera företagets stora riktningar. Det är även viktigt att klargöra tidigt vilka roller som finns i projekt och vem som är ansvarig för vad.

Utvecklingen kan utföras på olika sätt. Det kan antingen ske med hjälp av personal som arbetar inom företaget. Ett annat alternativ är att anställa externa experter, s.k. outsourcing. Anledningen till outsourcing är att organisationen är i behov av kunskaper som inte finns inom den, eller att den önskar förbättra hur IT utförs (Glaser, 2006).

En IT-strategi kan även utvecklas med hjälp av en metod. Detta kan leda till att IT-strategin blir bättre, men det kan även vara så att den blir sämre. En metod kan göra utvecklingsprocessen mer rigorös, mer omfattande och mer sannolik att den producerar ett förväntat resultat. Men eftersom IT-planering är en ständigt pågående process som reflekterar löpande förändringar i miljön och i organisationens planer och strategier, kan det vara svårt att använda sig av en metod som eventuellt inte tar hänsyn till detta (Glaser, 2006). Detta är ett beslut som varje enskild organisation måste ta.

6.1.2. Implementation av IT-strategier

Implementation kan sägas vara processen att färdigställa projekten som planerats att utföras (Gottschalk, 1999). En del av implementationen är förankring (Curalia, 2006) samt träning och utbildning av användare, vilket är viktiga moment när utvecklarna ska kommunicera IT-strategins syfte (Daniels, 1994). Daniels (1994) hävdar att det krävs ett nytt chefsperspektiv vid implementation av en IT-strategi; det måste finnas en förståelse för människors roller i form av informationsprocesser. Detta innebär att cheferna bör se mer på hur människor arbetar, och inte bara vad de gör, när de implementerar IT-strategin.

Enligt Morse (2008) är den bästa strategin endast så effektiv som organisationens förmåga att implementera den. Det är viktigt att resurser görs tillgängliga vid implementationen och att det läggs ner arbete på att få bort tveksamheter hos ledningen (Earl, 1993). Det är även viktigt att ha ett starkt ledarskap vid implementation av strategier (Morse, 2008). Ward & Griffiths (1996) hävdar att det finns implementationsproblem som handlar om att organisationer har svårt för att översätta dess mål, värden och framgångsfaktorer till en effektiv och koordinerad handlingsplan, dvs. att förverkligandet är svårt.

6.1.3. Inblandade aktörer i IT-strategiarbetet

Det finns flera olika aktörer som är inblandade i arbetet med IT-strategier. Det kan vara ledning, IT-chef (eng. IT-manager) och andra sorters chefer, men det kan även vara IT-personal, användare och övriga intressenter. Det är viktigt att samtliga inblandade har en bra attityd till IT-strategin och allt som rör denna och det är viktigt att tänka på att alla förändringar inte accepteras av alla. Det kan vara svårt att övertyga ledning och användare om IT-strategins positiva effekter, men detta är ett måste för att den ska kunna ha den slagkraft som är nödvändigt. En nyckelperson är någon som sitter på speciell kunskap och är därmed viktig för organisationen och dess framgång (Långström & Taddele, 2006). Alla nyckelpersoner bör involveras redan i de tidiga stadierna när strategin bestäms så att de känner sig delaktiga, vilket kan leda till högre acceptans av IT-strategin och dess följd. Det är även av yttersta vikt att hänsyn tas till organisationskulturen i hela IT-processen så att IT-chefen på bästa sätt kan kommunicera med de inblandade (Daniels, 1994).

IT-chefen har en väldigt central roll i hela IT-processen. Det är dennes uppgift att föreslå och koordinera de olika IT-projekten, ha övervakning på teknologin och vara den som kommunicerar (Daniels, 1994; Wessels & von Loggerenberg, 2006). En annan arbetsuppgift IT-chefen har är att denne ska leda arbetet i träning och utbildning av användarna. IT-chefen ska även ha ansvar för att medföra att företaget får fördelar vid användandet av IT samt informera de involverade om produktivitetsförbättringar. Detta innebär att denne måste ha kunskap om både verksamheten och teknologin (Frenzel, 1992). Detta kallas för att cheferna är "hybrida", vilket är viktigt. Detta är enligt Daniels (1994) och flera andra författare ett stort problem eftersom dessa chefer är svåra att få tag på. Frenzel (1992) anser dock att det är viktigare att ha kunskap om att leda än teknisk kunskap, eftersom detta är en större del av IT-chefens arbete.

6.1.4. Framgångsfaktorer

Författaren nämner olika framgångsfaktorer som gäller vid arbetet med IT-strategier, dvs. faktorer som kan öka möjligheten att projekten blir lyckade. Dessa ger en bild av vad som är viktigt i IT-strategiarbetet, dvs. vad verksamheter bör ta tänka på. Framgångsfaktorerna har här delats upp i tre grupper då många faktorer rör sig om samma område. Dessa grupper är framgångsfaktorer som gäller vid skapandet av IT-strategin, sådana som involverar aktörer samt en IT-relaterad faktor.

Framgångsfaktorer vid skapandet av IT-strategin

En grupp framgångsfaktorer gäller i början av IT-strategiutvecklingsprocessen. Dessa säger hur arbetet ska gå till vid skapandet av en IT-strategi, t.ex. hur planeringen och analysen bör gå till samt hur länge IT-strategin bör gälla.

- **Utför grundlig planering och analys.**

Bland det första som bör göras är att noggrant klargöra ledning och ansvar (Nordh, 2007). I början av IT-strategiskapandet är det också viktigt att planera noggrant. Detta kan innebära en implementationsplan, kostnadsplan, resursplan, utbildningsplan och mycket mer. Organisationer bör endast sträva efter det som är nödvändigt (Earl, 1989; Lovelace, 2004), dvs. begränsningar av IT-strategin behöver göras så att endast det viktigaste inkluderas. Alla organisationer och projekt är olika och därmed kan problem uppstå om alla IT-projekt hanteras på samma sätt. På grund av detta måste anpassningar planeras för och göras efter varje enskilt projekt (Daniels, 1994). Det är viktigt att se till gamla projekt, både framgångsrika och misslyckade, och infoga erfarenheter från dessa (Nunno, 2004). Organisationerna bör lära sig av gjorda misstag samt kunna upprepa sådant som lyckats. För att detta ska vara möjligt behöver organisationen under hela IT-utvecklingsprocessen dokumentera sådant som kan vara bra att ha i framtiden. Görs ingen dokumentation eller om den är otillräcklig eller icke användbar kan det leda till problem, som t.ex. att organisationen inte kommer ihåg hur de nått fram till resultatet (Lederer & Sethi, 1992; Nunno, 2004). Dokumentation kan vara bra att ha vid t.ex. användarutbildning och vid skapandet av en ny IT-strategi.

Analysen är en viktig del i IT-strategiutvecklingen och fungerar som en grund för det fortsatta arbetet. Organisationen och dess arbetsprocesser, existerande och möjlig teknologi samt aktörerna bör analyseras och definieras noggrant (Cegielski & Rebman, 2003). Detta bör utföras för att se vilket IT-behov som finns i organisationen, dvs. var teknologin kan förbättra eller underlätta något arbetsmoment. Frågan ”Ska vi satsa på detta?” bör även ställas för att bekräfta att satsningar görs på rätt strategi (Karlsson & Lundmark, 1999). Utförs inte tillräcklig analys kan stora problem uppstå (Lederer & Sethi, 1992; Gottschalk, 1999), t.ex. att resultatet blir otillräckligt eller icke användbart, dvs. att fel problem löses.

Vid planering, analys och implementation av IT-strategin är det viktigt att hänsyn tas till integreringen av nya system, processer och teknologier med redan existerande IT-investeringar (Galliers, 1994; Nunno, 2004). Detta är på grund av att det nya ska vara kompatibelt med det som redan finns, så att det vid behov kan arbeta tillsammans. Organisationen bör även ta hänsyn till tidigare system och se om det går att återanvända något, vilket kan leda till att de sparar en hel del pengar.

- **Planera för samt allokerar resurser.**

Det är viktigt att identifiera resurser och handlingsplan som behövs vid implementationen av IT-strategin samt de nya systemen (Gottschalk, 1999). De resurser som kommer att behövas ska även allokeras (Galliers, 1994). Resurserna kan bl.a. vara till utbildning av användarna.

Exempel på resurser som måste planeras för är kostnader som förväntas uppstå. Att anta att projektkostnaderna endast inkluderar hård- och mjukvara är ett misstag som bör undvikas (Nunno, 2004) då dessa kostnader endast är en liten del. Förutom investeringskostnader kan kostnader uppstå som involverar t.ex. utbildnings-, omställnings-, och utvärderingskostnader. De beräknade kostnaderna ska alltså inkludera kostnader både för implementation och för underhåll. Supportkostnader måste även räknas med tillsammans med eventuella kostnader för minskning av produktivitet under inläringen av de nya systemen.

- **Använd en metod (eller inte)**

En organisation kan, vilket nämnts tidigare, använda en metod vid utvecklandet av en IT-strategi. Detta kan vara en framgångsfaktor om rätt metod används på rätt sätt (Karlsson & Lundmark, 1999). En metod kan leda till att arbetet med IT-strategin blir mer strukturerat. Men det kan även uppstå problem vid användandet av en metod (Lederer & Sethi, 1992; Hidding, 2001). Användandet av en metod kan därmed både leda till problem samt vara en framgångsfaktor i arbetet med IT-strategier, beroende på hur bra och anpassningsbar den är samt hur den används (Glaser, 2006). I början av skapandet av IT-strategin bör därför beslut tas gällande om en metod ska användas eller ej, samt om den ska tas från någon utomstående part eller skapas inom verksamheten.

- **Koppla IT-strategin till verksamhetsstrategin.**

Projektets relevans till verksamhetsplanen har, vilket nämnts tidigare, yttersta vikt. IT-beslut som tas ska ligga i linje med verksamhetsstrategin (Gottschalk, 1999; Cragg et al., 2002; Karlsson & Lundmark, 1999; Walters & Tang, 2006; Brailer, 2004) eftersom IT är till för att stödja företaget och dess affärs mål. Detta är nödvändigt för att försäkra organisationens framgång. Cragg et al. (2002) påvisar att om små organisationers IT-strategi ligger i linje med verksamhetsstrategin så leder detta till en mer lyckad prestation och resultatet blir mer lyckat. Integrering ska därmed inte bara ske för teknologin utan även för strategierna i verksamheten.

- **Ha inte alltför stor omfattning på IT-strategin och granska den med jämna mellanrum**

Det är viktigt att omfattningen på IT-strategin inte är alltför stor eftersom organisationen och teknologiutvecklingen förändras så fort (Earl, 1989).

Det är viktigt att skalan inte är för stor och att det går att modularisera IT-arkitekturen, dvs. dela upp den i delar (Earl, 1989). En annan idé kan vara att arbeta inkrementellt, dvs. skapa lite i taget. Detta leder till att om det uppstår problem och något måste förändras eller förbättras, kan det räcka med att endast göra om vissa delar istället för att börja om från början. IT-strategin bör även vara flexibel. På grund av detta bör inte företag, produkter eller liknande specificeras i strategin, utan den ska vara lätt att anpassa (Karlsson & Lundmark, 1999).

Det finns olika uppfattningar om hur länge en strategi bör gälla, men det varierar mellan två och tio år (Earl, 1989; Frenzel, 1992; Glaser, 2006; Curalia,

2006). Efter det är osäkerheten alltför stor gällande verksamheten såväl som teknologin och behoven kan förändras. IT-strategin bör på grund av detta vara dynamisk och uppdateras konstant, för att reflektera IS-strategin samt teknologiska förändringar. Strategier måste hela tiden revideras och uppdateras för att de ska vara levande och effektiva, dvs. ta hänsyn till förändringar och uppnådda mål (Karlsson & Lundmark, 1999; Curalia, 2006; Svensson & Wallentin, 2001). Granskning bör ske allt från varje år till var femte år för att kontrollera stora förändringar i organisationen och för brister i nuvarande infrastruktur (Earl, 1989; Curalia, 2006).

En annan framgångsfaktor är att organisationen gör en uppföljning på IT-strategin och utförda projekt. Currie (1995) hävdar att uppföljningen av IT-strategin inte alltid fungerar som den ska. Görs ingen uppföljning är det möjligt att ingen reflektion gällande resultatet görs, och organisationen kanske inte tar lärdom av de misstag som gjorts (Nunno, 2004). Det går heller inte se hur väl förväntningarna motsvarats och det finns möjligheter att något av gjorda misstag förbises.

Framgångsfaktorer som involverar aktörer:

Eftersom ett flertal av framgångsfaktorerna handlar om aktörer har dessa sammanfattats i grupp två:

- **Förankra IT-strategin och arbeta för att få acceptans**

Det är av yttersta vikt att IT-strategin förankras i organisationen och att aktörer stödjer och accepterar den och projekten så att inte konflikter uppstår (Daniels, 1994; Earl, 1989; Nunno, 2004). Att få acceptans är enligt Nordh (2007) ett av de svåraste momenten. Detta kan lösas med hjälp av mycket och bra kommunikation samt respekt till de inblandade (Lovelace, 2004). För att öka acceptansen är det viktigt att det tidigt klargörs vad mål, vision och strategi betyder (Karlsson & Lundmark, 1999; Curalia, 2006). Anledningen är att alla ska ha samma uppfattning om vad de arbetar med och mot. Annars kan missförstånd uppstå och de inblandade kanske inte arbetar i samma riktning. Enligt Kanungo et al. (2001) är det viktigt att organisationen och dess personal är innovativ, kreativ, drivande och öppen för förändringar för att en IT-strategi ska lyckas. Utbildning, träning och liknande aktiviteter kan hjälpa till med att förbättra acceptansen (Gottschalk, 1999). Att ge samtliga aktörer en chans att dela med sig av idéer och lösningar kan också hjälpa till att förankra IT-strategin (Curalis, 2006). Det kan dock finnas, enligt Earl (1989), brister och problem i förbindelsen mellan användare och IT-specialister. Detta har mycket att göra med dålig kommunikation. Ofta sägs det att verksamhetsmänniskor och IT-människor pratar helt olika språk, därför måste hänsyn tas till hur användarna kommunicerar krav samt hur specialisterna kommunicerar IT-strategin och dess fasar.

IT-investeringar leder förhoppningsvis till en hel del fördelar. Det kan t.ex. vara att lönsamheten ökar eller att arbetsprocesser blir kortare. Att vara medveten om dessa fördelar samt kommunicera dessa kan vara svårt (Galliers, 1994) men försök bör göras så att samtliga inblandade är medvetna om fördelarna, vilken också kan leda till högre acceptans.

- **Involvera nyckelpersoner**

Motstånd hos organisationen uppstår ofta, mycket på grund av att nya teknologier outhärligt utvecklas (Gottschalk, 1999) och aktörerna kan ha svårigheter att acceptera ständiga förändringar. Det är därför viktigt att ha så stort användardeltagande som anses lämpligt. I början av IT-strategiutvecklandet bör alla nyckelpersoner involveras i arbetet så att de kan känna så stor delaktighet som möjligt. "Rätt" grupp som ska arbeta med IT-strategin bör sammanställas och ansvarsförhållanden bör tydliggöras så att alla är på det klara med vem som ska göra vad och vart de ska vända sig vid problem (Karlsson & Lundmark, 1999). Exempel på nyckelpersoner är ledningen, som även den måste vara involverad redan från början. Den bör dessutom medverka aktivt i hela processen för att få genomslagskraft i hela organisationen (Karlsson & Lundmark, 1999; Leder & Sethi, 1992; Galliers, 1994; Gottschalk, 1999; Posthumusa & von Solms, 2005), dock inte för mycket då de har många andra arbetsuppgifter och inte alltid har den kunskap om IT som kan behövas. Andra nyckelpersoner är användare, som måste involveras för att IT-strategin ska kunna få den acceptans som behövs (se föregående punkt). Det är trots allt de som ska använda teknologin så hänsyn måste tas till dem. Även IT-chefen är en viktig nyckelperson då denna har det övergripande ansvaret för IT-strategin. Det är därmed viktigt att chefen har den kunskap som krävs, dvs. kunskap om både verksamheten, affärer och teknologi (Earl, 1989; Daniels, 1994; Galliers, 1994; Nunno, 2004; Posthumusa & von Solms, 2005). Men, vilket nämnts tidigare, ett förekommande problem är att cheferna endast har kunskap inom ett av dessa områden.

IT-relaterad framgångsfaktor

Den tredje gruppen består av en framgångsfaktor som handlar om informationsteknologin. Denna kan anses höra till första gruppen, dvs. framgångsfaktorer som gäller vid skapandet av IT-strategin, men eftersom den är mer teknikinriktad finns den i en egen kategori.

- **Granska även ny och kommande teknologi**

Det är viktigt att kontinuerligt granska nya informationsteknologier på marknaden samt att tydligt dokumentera dessa. Även fast teknologierna inte är aktuella i nuläget kan de bli det (Cegielski & Rebman, 2003). Företaget måste även övervaka tillgång och efterfrågan gällande IT i verksamheten eftersom det förändras fort i takt med att människor och teknologi utvecklas (Cegielski & Rebman, 2003). En idé kan vara att lyssna på organisationens IT-personal, då programmerare, analytiker och andra tekniker kan ha värdefull insyn i teknologier som är på väg att dyka upp. Cegielski & Rebman (2003) pekar på att de flesta företagsledare endast ser till tillgängliga informationsteknologier vid planerandet av en IT-strategi. Endast 32 % utvärderar informationsteknologi som är på väg att dyka upp vid deras IT-planerande. Majoriteten av dessa anser att anledningen är tidsbrist vid planeringen. Eftersom marknaden med teknologi ständigt utvecklas kan det vara ett misstag att endast se till tillgänglig teknologi, då teknologi som kan vara bättre för verksamheten kanske inte är tillgänglig just vid planerandet, utan är på väg.

Att överhuvudtaget ha en IT-strategi kan givetvis även ses som en viktig framgångsfaktor för en organisation, trots att det kan uppstå många problem i

arbetet med dem. Detta avsnitt har redovisat hur litteraturen förespråkar att IT-strategiarbetet går till. I nästa avsnitt kan utläsas vad praktiken anser i form av svar på intervjufrågor.

6.2. IT-strategier enligt praktiken och analys

I detta avsnitt redovisas respondenternas svar på intervjuerna. Det är uppdelat i samma delar som själva intervjun, dvs. i sju delar samt en del som innehåller övrig information.

6.2.1. Introduktion

Intervjuns första del börjar med några grundläggande frågor och undersöker respondentens bakgrund m.m. Syftet med frågorna är att få en uppfattning om vad de har för erfarenhet, arbetsuppgifter och roll i IT-strategiarbetet. Dessa inledande frågor ligger på en relativt basal nivå så att respondenterna ska känna sig avslappande. Viktigt här är även att undersöka vad respondenten har för definition på vad en IT-strategi är, eftersom detta kan behövas ta hänsyn till i dennes övriga svar.

Fråga 1 & 2. *Hur länge har Du jobbat som IT-chef? Hur länge har Du jobbat med IT-strategier?*

Samtliga av de tre respondenterna arbetar som IT-chefer på deras respektive arbete men de har väldigt olika bakgrund. En av respondenterna (1) har lång erfarenhet. Denne har arbetat som IT-chef (eller IT-strateg) i över 30 år, oftast mot offentlig sektor, och har under i stort sett hela denna tid kommit i kontakt med IT-strategier. En annan respondent (2) är utbildad till sjuksköterska, lärare samt har en datautbildning och har arbetat som IT-chef i nio år. Även den tredje respondenten (3), som är utbildad dataingenjör, har nio års erfarenhet av IT-chefskap och IT-strategier.

Fråga 3. *Vad är Din definition på begreppet IT-strategi?*

Respondenternas definition på vad en IT-strategi varierar, precis som den gör enligt litteraturen. Respondenternas definitioner lyder som följer:

Respondent 1: *"Sättet att med de samlade resurserna i en organisation gå mot ett visst givet mål"*. Denna version nämner ingenting om teknologin, till skillnad från litteraturens definitioner (Earl, 1989; Rosner, 2003), utan skulle snarare kunna vara en definition på vad en strategi är.

Respondent 2: *"Jag tycker det finns olika definitioner av IT. Förr i tiden var det mer en burk och ett datanät med datorprogram medan det nu är mycket mer kommunikation. Det har gått mer från teknik och system till tjänster och vilka gränssnitt man ska kommunicera mot. Jag tror att många idag tänker mer på E-strategier när de pratar om IT-strategier."* Detta kan tolkas som att begreppet för respondenten har förändrats med åren. Begreppet E-strategi är något som inte förekommit i litteraturen och ingen annan respondent har nämnt det.

Respondent 3: *"En strategi är ett styrande dokument, ganska övergripande, över vad man vill uppnå med IT-verksamheten. För att stödja verksamheten behöver vi*

ha långsiktighet i vår IT-verksamhet, veta vad vi ska göra och uppnå.” Denna definition fokuserar på visionen, dvs. vart verksamheten vill nå på lång sikt gällande deras teknologi.

Inget av dessa svar är direkt lika litteraturens (bland annat Earl, 1989; Rosner, 2003) definitioner. Den första definitionen kan ses som en beskrivning på en strategi och säger egentligen inte så mycket om just IT. Den andra definitionen är mer heltäckande och pratar om tekniken och kommunikation men nämner även att IT-strategin även handlar om vilka tjänster som kan erbjuda sina användare. Den sista definitionen ser mer till hur målen ska kunna uppnås över en längre period.

Fråga 4. *Vilken är Din roll i IT-strategiarbetet?*

Respondenternas roller i arbetet med IT-strategier är ganska lika, trots att de uttrycker det på olika sätt. De två respondenterna som har en IT-strategi (1 & 3) säger att det är deras uppgift att leda arbetet med IT-strategin och att de har huvudansvaret. Det är deras roll att se till så att den följs och levs upp till, samt att följa upp den. Den ena av dessa (1) nämner att denne är ute mycket i verksamheten och pratar. Syftet med detta är att försöka ta reda på vad verksamheten vill ha ut av IT-avdelningen, vad den har för behov och krav, förbättringsförslag med mera. Den tredje respondenten (2), som inte längre har en IT-strategi, säger att dennes roll var att hålla den levande, lyfta upp den och påminna verksamheten om den.

6.2.2. Allmänt

Den andra delen av intervjun undersöker respondenternas åsikter och erfarenhet gällande allmänna saker kring IT-strategier, som t.ex. vad de tycker är svårast med IT-strategiarbetet samt vad de har för övriga strategier.

Fråga 5. *Varför behöver en organisation en IT-strategi?*

Två av respondenterna (1 & 3) var ense om att det är viktigt att ha en IT-strategi. Motiveringarna var att den behövs för att *”få ordning och reda, få verksamhetseffektiva lösningar som är kostnadseffektiva”* samt för att *”verkligt fundera över vad man vill uppnå på sikt och styra mot”*. Den tredje respondenten (2) anser inte att en IT-strategi behövs. Enda orsaken till att den skulle behövas är för att *”få ett sammanhållet tänk kring hur IT används”*.

Detta visar att samtliga respondenter inte riktigt håller med om IT-strategins nytta och att inte alla är överens om att det är en viktig sak att ha i en organisation.

Fråga 6. *Vad upplevs positivt respektive negativt med att ha en IT-strategi?*

En respondent (1) anser att det mesta med IT-strategier är positivt. En annan (3) nämner att det är bra att ha en IT-strategi för att det innebär att arbetet blir målinriktat, att fokus ligger på vart man vill komma, dvs. hur idealbilden ser ut och att denna sedan försöker uppnås. Den tredje respondenten (2) ser inte mycket positivt med en IT-strategi förutom att den är ett bra verktyg när saker och ting behöver genomföras. Denne tyckte även att det kan vara bra att ha i kommunikationen med ledningen.

En av respondenterna (1) ser ingenting negativt med IT-strategier. En annan (2) ser det som att det är negativt att IT-strategin ofta är ett dokument endast för IT-verksamheten och inte för övrig verksamhet. Den tredje (3) ser inte mycket negativt, förutom om IT-strategin är skriven på ett alltför svårt språk då detta gör den svårare att kommunicera.

Detta visar att det både finns positiva och negativa saker med att ha en IT-strategi.

Fråga 7. *Vad är vägen till en lyckad IT-strategi (framgångsfaktorer enl. respondenten)?*

Samtliga av de tre respondenterna hade ett flertal framgångsfaktorer som är viktiga för att lyckas.

En respondent (1) nämner följande framgångsfaktorer:

- Strategin ska vara enkel, lättförståelig och mätbar.
- Den ska även vara förankrad, detta är det absolut viktigaste enligt respondenten.
- Delaktighet från verksamheten, som då känner att de fått möjlighet att bidra med sin åsikt när de anser att något är bra eller dåligt. Annars kan det uppstå motstånd i verksamheten vilket kan leda till att hela arbetet är förstört.

En annan respondent (2) angav dessa framgångsfaktorer:

- Att ha en bra förankringsprocess när IT-strategin tas fram är viktigt.
- Verksamhetens delaktighet, t.ex. i form av en utvald fokusgrupp med representanter från olika områden i verksamheten som träffas och brainstormar. Detta leder även till att IT-strategin blir verklighetsanpassad.
- Att ha högste chefens förståelse och engagemang, att denne ser till så att inte IT-strategin glöms bort utan att det hålls som ett levande dokument.
- Att konkreta mål knyts till strategin som de olika avdelningarna blir tvungna till att följa.

Den tredje respondenten (3) svarade följande på frågan:

- Det är viktigt att vara nära verksamheten, eftersom det är för dess skull arbetet görs.
- Förankring är oerhört viktigt, speciellt i början.
- Att hela tiden se till så att inblandade redan från början vet vart man är på väg istället för att komma efteråt och säga till dem hur det ska fungera.

Detta är i stort sett en upprepning från litteraturstudiens framgångsfaktorer, där de flesta av respondenternas svar nämns. Alla tre respondenter nämner förankringen, precis som flera av författarna (t.ex. Daniels, 1994; Earl, 1989; Nunno, 2004) och trycker hårt på att detta är oerhört viktigt och eventuellt avgörande för hela IT-strategiarbetet. Det som är tillägg till litteraturstudiens resultat är att konkreta mål ska knytas till strategin samt att arbetet bör ske i nära kontakt med verksamheten.

Fråga 8. *Vad finns för problem med IT-strategiarbetet? Vad är svårast?*

En respondent (1) anser att problem kan uppstå om konsulter tas in för att utveckla IT-strategin (se vidare under fråga 12). Denne säger också att problem uppstår om man krånglar till det för mycket, t.ex. att enormt mycket arbete läggs

ner och tjocka pärmar skapas som sedan inte läses av någon. Det är därför viktigt att IT-strategin är kortfattad och inte alltför detaljrik.

En annan respondent (2) anser att det svåraste är att få dokumentet levande, speciellt utanför IT-avdelningen, denne vet inte hur det kan göras. Detta har antagligen berott på att ingen av de fyra chefer denne haft har varit intresserade av IT-strategin, det har inte varit en prioriterad fråga för dem.

Den tredje respondenten (3), som arbetar på företaget som består av många federationer, anser det svårt att hitta en gyllene medelväg eftersom det är så många som är inblandade i deras arbete. Det finns många viljor att ta hänsyn till. Federationerna är väldigt varierande i storlek vilket leder till att alla har olika syn på IT och olika krav. Respondenten nämner dock att detta problem har antagligen inte andra som är ett eget bolag. Ett annat problem är att mycket arbete läggs ner i skapandet men att IT-strategin sedan glöms bort i det dagliga arbetet. Även långsiktigheten kan vara svårt, men det behövs för att vara effektiv. En sista svårighet är att få IT-strategin lättförstådd, dvs. läsbar även för icke-IT-människor. Detta kan lösas genom att skapa en lättare version av IT-strategin som kan delas ut till bland annat ledningen.

Fråga 9. *Vilka strategier har Ni förutom IT-strategin?*

De övriga strategier, policier och planer som respondenterna nämner existerar är:

- IT-säkerhetspolicy
- Webbpubliceringspolicy
- Affärsstrategi (Verksamhetsstrategi eller plan)
- 3-årig affärsplan tillsammans med en 1-årig affärsplan som realiserar den.
- Fem stycken målområden som samtliga planer och mål ska utgå ifrån.

Endast två av respondenterna (1 & 3) nämnde verksamhetsstrategin, den tredje (2) har den antagligen också men i andra former.

Fråga 10. *Hur kopplas IT-strategin till övriga strategier?*

Respondenterna är överens om att det är oerhört viktigt att koppla IT-strategin till övriga strategier. En respondent gjorde så att denne i början på utvecklingen satte sig ned med en av cheferna och diskuterade verksamhetens vision och formulerade IT-strategin utifrån denna. Ett förslag är att se vad IT-verksamheten behöver göra för att hela verksamheten ska kunna nå sina affärs mål.

Eftersom samtliga ansåg att det är viktigt att koppla strategierna till varandra och trycker väldigt hårt på detta, bör detta prioriteras i arbetet med IT-strategier. Detta är helt i enlighet med vad författarna förespråkar (Gottschalk, 1999; Cragg et al., 2002; Karlsson & Lundmark, 1999; Walters & Tang, 2006; Brailer, 2004).

Fråga 11. *Vilka är involverade i processen med IT-strategiarbetet?*

Ett bra exempel på vilka som kan och bör vara inblandade i IT-strategiarbetet är samlade grupper med representanter från olika avdelningar som arbetar på olika nivåer och besitter olika kunskap.

Vilka som är involverade beror mycket på var i processen de befinner sig. I början blandas fler in, för att få verksamhetens synpunkter och kunskap. Även ledningen

och cheferna involveras i arbetet. Senare i processen är det fler IT-experter som är inblandade. Samtliga respondenter hade senare i processen någon sorts grupp som arbetar med IT-strategin. Detta kan vara i form av ett IT-råd, IT-samordningsgrupp, IT-strategigrupp m.m. Dessa träffas med jämna mellanrum, allt från en gång per månad till en gång per år.

Fråga 12. *Vad anser Du om outsourcing av IT-strategier?*

Samtliga respondenter är i huvudsak negativa till att ta in experter utifrån som ska skapa IT-strategin och de har ingen egen erfarenhet av det. Dock nämns en del fördelar, bland annat att det kan vara bra för att få någon annans infallsvinklar, tankar, synpunkter och erfarenhet. En respondent (1) nämnde att outsourcing var mer aktuellt för ett antal år sedan, då verksamheter började skapa IT-strategier för första gången. Problemet var dock att konsulternas huvudmål var att tjäna pengar så de skrev detaljerade beskrivningar som tog lång tid. Sedan lämnade de verksamheten och kunskapen åkte med, vilket ledde till att IT-strategin inte kunde användas. Ett förslag från respondenterna (2 & 3) är att anställa någon som bistår och fungerar som ett stöd i början, men att de sedan själva fyller på med innehållet i IT-strategin, eftersom det då blir mer verksamhetsanpassat. Detta leder då till att det finns större chans att lyckas, dvs. att IT-strategin blir ett levande dokument som verkligen används. En respondent (1) sa dock följande: ”*Man ska bara ha det inom verksamheten om man har kompetens, annars är det livsfarligt, man gräver sin egen grav.*” Detta påvisar att hjälp och stöd utifrån kan behövas om inte expertisen finns inom verksamheten.

Fråga 13. *Ge exempel på vad en IT-strategi kan/bör innehålla.*

Exempel på vad en IT-strategi kan innehålla, enligt respondenterna är följande:

- Nulägesbeskrivning med problemområden (verksamheten idag)
- Vision (vart verksamheten vill komma)
- Riktlinjer eller förhållningssätt (t.ex. hur de ska förhålla sig vid inköp av nya system)
- Projektlista eller handlingsplan (vad som behöver göras för att problemområdena ska lösas)

Alla respondenter nämner även att det är viktigt att strategin inte är alltför abstrakt eller konkret, utan att en bra nivå behöver hittas. Den får inte bli för detaljerad för då kan den bli alltför svår att använda och riskerar även att bli inaktuell fort. En mer övergripande strategi är då att föredra.

Fråga 14. *Vilka egenskaper bör en IT-chef ha? Vad är viktigast av verksamhetskännedom och teknikkännedom?*

Respondenterna hade många förslag på egenskaper en IT-chef bör besitta. Nedan följer en lista över dessa:

- Bra ledaregenskaper
- Bra verksamhetskunskap (”eftersom IT är till för verksamheten” (3))
- Inte alltför teknisk (bör vara mer bred än djup)
- Ha visioner och förmåga att vara resultatriktad och leda verksamheten framåt, vara drivande
- Vara entusiastisk och kunna sprida detta
- Utåtriktad så att verksamhetens behov kan fångas
- Bra pedagog

- Ekonomisk kunskap, för att kunna förstå vad som driver verksamheten eftersom lönsamhet och tillväxt ofta är motivet.
- Bör ha en bred bakgrund av IT-verksamhet för att veta vilka problem som finns och hur dessa kan lösas

En respondent (2) nämner att IT-chefen ska fungera som en brygga mellan övriga verksamheten och IT-verksamheten, att den ska fungera som en dubbelriktad tolk och översätta krav till möjligheter. Respondenterna är överens om att i större verksamheter är det viktigare att ha verksamhetskänedom än att ha mycket teknisk kunskap. De har anställda som arbetar under dem som har sina expertisområden, så IT-chefen behöver inte kunna allt sådant. Detta skiljer sig dock åt i mindre företag, då teknikkänedom kan anses vara viktigare.

Fråga 15. *Sker dokumentation, vad, hur, varför? När, hur används den sedan?*

Samtliga respondenter förstod inte denna fråga, vilken kan innebära antingen att den ställdes på fel sätt eller att de inte har någon direkt dokumentation. En respondent (1) nämnde dock att IT-strategin är dokumenterad och att alla uppdateringar som gjorts finns dokumenterade. De dokumenterar även alla incidenter som inträffar så att de kan dra lärdom av detta. Övriga respondenter (2 & 3) nämnde att det är viktigt att dokumentera hur handlingsplaner följs upp men verkar inte ha någon direkt dokumentationsprocess.

Fråga 16. *Hur länge anser Du att en IT-strategi bör gälla?*

Respondenterna var relativt överens om hur länge en IT-strategi bör gälla. De ansåg att tre år är det ultimata. Motiveringen är att tre år behövs för att få långsiktighet och bli effektiv men att längre tid inte är att rekommendera eftersom omvärlden förändras konstant. Två av respondenterna (2 & 3) sa att IT-strategin bör gälla absolut max fem år. Detta hade dock en av dem (2) prövat och det visade sig inte vara att rekommendera, eftersom ”*verkligheten sprang ifrån dem*”. Antingen hade de redan nått målen efter de fem åren eller också var de inte aktuella längre.

6.2.3. Utveckling

Intervjuns tredje del undersöker vad respondenterna har för tankar, erfarenheter och råd gällande utvecklingen, dvs. hur arbetet går till i början av IT-strategiprocessen. Syftet är att se hur de arbetar i sina verksamheter samt vad de har för erfarenheter kring planering och analys.

Fråga 17-20. *Hur bör arbetet med IT-strategin startas upp? Hur sker planering/analys i Er verksamhet? Hur lång tid tar/tog det att skapa IT-strategin? Vid skapandet av IT-strategin, tas hänsyn endast till tillgänglig IT eller även kommande? Varför/varför inte?*

Det anses väldigt viktigt att arbeta praktisk under utvecklingen av IT-strategier och inte sätta arbetet ”*i händerna på en akademiker för då blir det en teoretisering*”. Det första som bör ske är att se till redan befintliga strategier eftersom IT-strategin bör vara baserad på dem och stödja dem. Sedan bör en nulägesbeskrivning skapas vilket fås genom att gå ut i verksamheten och se hur den ser ut idag. Samtidigt ska då analys ske och beskrivningar göras gällande vilka problemområden som finns (vilket kräver en ansvarig som har både verksamhets-, och teknikkunskap). Detta kan göras i form av en

problembeskrivning som sedan kan finnas med som innehåll i IT-strategidokumentet. Detta kan även ske på så sätt att möten med olika representanter från verksamheten kan träffas och brainstorma och ge input till strategin. Efter detta bör en formulering över vart verksamheten vill komma skapas, dvs. en vision. Denna måste förankras på högsta ort, hos VD eller ledning. Efter detta bör lösningar på problemet utformas samt vilka projekt och aktiviteter som krävs för att lösa dem.

Efter att ett första utkast av IT-strategin skapats bör denna gå på remissrunda i verksamheten där de inblandade får möjlighet att dela med sig av sina åsikter och ställa frågor. Remissvaren ska sedan fungera som input i den slutgiltiga versionen av IT-strategin. Ledningen bör bestämma när IT-strategin och klar och ska börja gälla. Samtliga respondenter anger att IT-strategin tog ca ett år att skapa.

Om hänsyn även bör tas till kommande teknik verkar beror på vad för sorts verksamhet det handlar om. En av de deltagande verksamheterna (1) har valt att inte göra det, dvs. de tittar enbart på befintlig teknik. Anledningen till detta är att de anser sig vara relativt små och har begränsade medel. De väljer att inte ligga i front utan använder hellre redan beprövade tekniska lösningar. En annan respondent (3) menar att de vid varje investering gör en analys och de ser då både till det som finns och det som kommer att komma.

Alla tre respondenter poängterar extra att även under utvecklingen är förankringen det viktigaste, att inblandade får information gällande vad som sker i IT-strategiarbetet och hur de kommer att påverkas. Det är även viktigt att de får möjlighet att påverka och ge input i IT-strategin.

Fråga 21. *Hur får man stöd från ledningen? Hur viktigt är detta?*

Att få stöd från ledningen anses vara viktigt gällande allt arbete som ska bedrivas rätt i en verksamhet, det är det allt utgår ifrån. *”Det de prioriterar blir viktigt. Om man har ett område som inte prioriteras blir det svårt att genomföra och detta leder till stora problem.”* Att få stöd från ledningen anses dock vara svårt, eftersom andra frågor ofta får större fokus. En respondents (3) teori är att det kan bero på att de inte har tillräckligt intresse eller IT-kunskap.

Fråga 22. *Vad anser Du om användandet av en metod i utvecklingen av IT-strategier? Har Du någon erfarenhet av detta?*

Ingen av respondenterna hade varit med om att en metod används vid skapandet av IT-strategin. En av dem (1) ansåg att arbetet baseras på IT-chefens erfarenhet inom området. En respondent (1) var skeptisk till användandet och sa följande: *”Risken med en metod är att modellen inte fungerar mot den verksamhet man vill beskriva.”* En annan (2) anser att det kunde vara bra med en metod eftersom det medför *”ett strukturerat arbetssätt för att nå ett visst mål”*. Den tredje respondenten (3) tror att det *”inte finns några nackdelar med att använda en metod om det är en bra metod med ett bra tillvägagångssätt som täcker alla bitar”*. Detta visar att respondenterna har olika åsikter om användandet av en metod, precis som författarna har (Karlsson & Lundmark, 1999; Lederer & Sethi, 1992; Hidding, 2001; Glaser, 2006).

Fråga 23. *Hur sammanställa personal som ska arbeta med IT-strategin, vad bör man tänka på?*

Det bör vara ”samlade grupper med representanter från förvaltningar på olika nivåer, inte bara chefer” (2) som arbetar med IT-strategin. Det är dessa som litteraturen (Långström & Taddele, 2006) kallar för nyckelpersoner. Det är två respondenter som påpekar detta som viktigt (2 & 3). Representanterna bör kunna spegla olika delar av företaget dvs. finnas på olika hierarkiska nivåer och vara från olika verksamhetsområden. Både IT-folk och s.k. verksamhetsfolk som har något intresse av strategiarbetet och har något att tillföra (se även svar på fråga 11).

Detta överensstämmer väldigt bra med litteraturens (Karlsson & Lundmark, 1999; Leder & Sethi, 1992; Galliers, 1994; Gottschalk, 1999; Posthumusa & von Solms, 2005) syn på vilka som bör blandas in i IT-strategiarbetet.

Fråga 24. *Hur mycket bör ledningen och användarna blandas in? Bör begränsningar finnas?*

En respondent (1) sa följande om inblandningen av ledningen: ”Ledningen måste vara delaktiga i besluten och fastställandet och känna ett ansvar”. Samtliga respondenter är överens om att det är viktigt att blanda in ledningen. De är också överens om att begränsningar bör finnas, dvs. att de inte bör blandas in alltför mycket. En respondent (1) säger följande: ”Du märker med automatik när ledningen tycker att de får för mycket information för då vill de inte höra talas om det mer”. Ledningen bör blandas in därför att det finns behov av att de ställer sig bakom besluten och strategierna eftersom det är de som leder och styr verksamheten (1, 3)

En respondent (2) tycker det är viktigt att även blanda in användarna i arbetet med IT-strategin. Detta anses extra viktigt initialt för att få input i strategins innehåll. En annan respondent (3) blandar inte in några slutanvändare över huvud taget, med motiveringen att ”strategin bör vara på en mer övergripande nivå än så”. Med detta menar denne förmodligen att slutanvändarna inte ska ha något med IT-strategin att göra alls. Detta beror nog på vilken sorts verksamhet det gäller och i denna respondents fall är det inte aktuellt, medan det kan vara det i andra verksamheter.

6.2.4. Implementation

Den fjärde delen av intervjun behandlar ämnet implementation av IT-strategin. Detta kan sägas vara införandet av strategin i verksamheten. Syftet är att undersöka vad respondenterna har för erfarenheter kring detta.

Fråga 25. *Hur går implementationen till? Hur förs IT-strategin in i verksamheten och hur installeras den?*

När strategin var färdigskriven togs det som ett beslut i ledningen att den skulle gälla (1, 2 & 3). Även i denna fas nämner respondenterna att det är viktigt att kommunicera med verksamheten, speciellt informera de inblandade om det i IT-strategin som påverkar just dem. I en av de intervjuade verksamheterna (3) hade de skapat en plan för hur IT-strategin skulle realiseras. Denna innehöll information om vad som behövde göras, tas fram och vilka som behövde informeras. Detta kan nog antagligen jämföras med det som kallas för en implementationsplan (se 6.1.4.).

Ingen av respondenterna nämner något om träning och utbildning av användare under implementationsfasen, till skillnad från litteraturen (Daniels, 1994). De fokuserar mer på att kommunicera och informera. Enligt litteraturen (Earl, 1993) är det i denna fas som tveksamheter hos ledningen avlägsnas medan det enligt respondenterna är viktigt att det sker tidigare i arbetet.

6.2.5. Kommunikation

Intervjuns femte del handlar om kommunikation och vad som bör tänkas på i samband med informerande till verksamhetens aktörer.

Fråga 26. Hur bör kommunikationen med de inblandade ske?

En av IT-cheferna (1) säger att denne har varit ute väldigt mycket i verksamheten och pratat för att kommunicera med de inblandade. Denne bjuder in sig själv, eller bjuds in, på avdelningarnas personalmöten och styrelsemöten *”så att så många som möjligt ska vara informerade om vad som händer hela tiden”*. Speciellt under implementationsfasen var denne ute och informerade. Detta innebär att denne berättade vad de har gjort och när, ibland med hjälp av bildspel för att *”pigga upp det”*. De skickar ut listan med avklarade projekt för att visa att de verkligen gör något och inte är en IT-avdelning som är osynliga.

En annan respondent (2) tycker att kommunikationen kan ske via intranät eller foldrar men även genom att påverka i grupper och träffa människor. Denne anser det viktigast att jobba mot de som har beslutsmandat, att övertyga dem. Viktigt är även att inte bara informera utan även påvisa värdet av det så att de verkligen tar till sig informationen.

Den tredje respondenten (3) anser att det inte får bli för mycket kommunikation men ändå så mycket så att folk vet vad som händer och sker. Detta är viktigt för förankringen.

Fråga 27 & 28. Finns det sådana som är motsträviga mot teknik i verksamheten och hur ska dessa hanteras? Hur hantera motstånd hos organisationen?

Hur få bort tveksamheter hos ledning och övrig personal?

Respondenterna är överens om att det finns sådana som är motsträviga till teknik, eller förändringar i allmänhet. De är dock inte överens om att energi ska läggas på att försöka övertyga alla dessa. Respondent 1 anser att alla ska försöka övertygas genom att informera och förklara. Respondent 2 tycker att det finns vissa som behöver *”omvändas”* och vissa andra som inte går att göra något åt. Denne *”tror inte på att lägga kraft på de som är motståndare”*. Den tredje respondenten tycker att det beror på vilken roll den motsträviga har. Denne tycker att alla ska försöka övertygas, att de ska få dem att förstå. *”Går dock inte detta får man se till vilken roll de har, en del får man nästan strunta i”*. Med detta menar antagligen respondenten att nyckelpersoner och viktiga intressenter, som t.ex. ledningen, behöver mer energi läggas på genom att informera och försöka få dem att förstå.

För att försöka minimera motståndet är det viktigt att ha en *”kraftfull och intensiv dialog”* (1), att vara ute i verksamheten och att de ansvariga tillsammans med andra inblandade diskuterar och ställer/svarar på frågor. Det handlar om att informera och skapa förståelse men även att lyssna och diskutera med användarna.

Enligt respondenterna handlar det ofta om okunskap eller att vissa inte ser fördelarna med förändringen. En respondent (1) säger följande: *"IT-avdelningen kan aldrig ställa sig upp och säga att de bestämmer, då är det kört. Då blir det mer motstånd och då blir man inte långvarig. Jag vill inte gå ut och berätta att så här ska det vara, så här ska ni göra, utan istället påpeka fördelarna."* En annan respondent (3) håller med om detta genom att säga: *"Människor vill inte få något slaget i huvudet, så här ska det vara! Utan får de veta det innan så accepterar de det och det blir betydligt bättre effekt."*

6.2.6. Användande

Sjätte delen av intervjun undersöker hur användandet går till, dvs. förverkligandet av den skapade IT-strategin. Även respondenternas åsikter om uppdatering av strategin undersöks.

Fråga 29. Hur sker det dagliga arbetet/förverkligandet av IT-strategin?

Själva arbetet med IT-strategierna, dvs. hur den används när den väl skapats och implementerats, sker i form av projekt, aktiviteter och förändringar där målen förverkligas (1, 2 & 3). Dessa förankras, startas upp och bockas så småningom av när de är avklarade (1). Dessa projekt finns listade i en handlingsplan (benämns olika) som ligger som en bilaga till strategin (1, 2 & 3).

Samtliga respondenter säger att arbetet med IT-strategin inte är dagligt. En respondent (2) utnyttjade mer den del av IT-strategin som innehöll ansvar och roller. Till detta vände de sig när problem uppstod. En annan respondent (3) använder den, förutom i form av projekt, i de processer där de tar in något nytt, t.ex. vid design eller planering. Det finns då med i deras processflöde att stämma av med IT-strategin och se till så att det överensstämmer, att strategin stöds. De har alltså *"bakat in den i processerna för att verkligen realisera den"*.

Fråga 30. Hur ofta uppdateras IT-strategin och hur går detta till? Hur ofta bör den uppdateras? Vad bör uppdateras?

Respondenterna säger att IT-strategin i stort sett uppdateras efter den tid som den gäller, som i deras fall är 3 år. Detta stämmer ungefär överens med författarna som anser att det är lagom med 1-5 år (Earl, 1989; Curalia, 2006). En respondent (1) tycker att en ny reviderad version bör skapas innan den andra tar slut, så att den kan ta vid med en gång. Denne respondenten anser att det som bör uppdateras i IT-strategin är nulägesbeskrivningen, problembeskrivningen, visionen, riktlinjer och projekt. Nya projekt läggs till och avklarade projekt tas bort. Anledningen till att uppdatering av IT-strategin bör ske är enligt en respondent (3) att omvärlden förändras.

I den verksamheten där de inte längre har en IT-strategi (respondent 2) gjorde de aldrig en uppdatering. De kunde ha valt att göra en uppdatering istället för att skriva av den efter att strategin gått ut, men eftersom IT-chefen inte ansåg det viktigt att ha en IT-strategi valde de att inte göra det. Vid detta tillfälle var 80 % av målen uppnådda eller inte längre aktuella, resten förde de över till andra planer. Respondenten (2) tror inte att en uppdatering hade krävts då utan snarare en helt ny IT-strategi.

6.2.7. Uppföljning

Intervjuns sjätte del består av frågor gällande uppföljningen, ä.k. revideringen av IT-strategin. Detta syftar till att kontrollera hur respondenterna gör i deras respektive verksamhet och vad de har för rekommendationer.

Fråga 31, 32 & 33. *Sker uppföljning? Hur?*

När sker uppföljning?

Varför är detta viktigt?

I en verksamhet (respondent 1) sker uppföljning genom regelbundna möten med IT-strategigruppen samt möten med cheferna en gång varje månad. Där diskuteras vilka delar som gjorts och vad de håller på med just nu. Uppföljning sker även genom att respondenten har gått igenom projektlistan och problemområdena och har strukit det som har utförts och åtgärdats. Respondenten (1) tycker det är väldigt viktigt med uppföljning med motiveringen: *”Om man inte följer upp kan det vara så att man inte har någon koll på vad som händer. Om man bestämt att ett visst antal projekt har planerats måste man också kolla upp att man har gjort det. Om det inte skett så måste åtgärd ske”*.

Den andra respondenten (2) hade, när de väl hade en IT-strategi, ungefär samma sätt att följa upp strategin som föregående respondent. Uppföljningen skedde genom träffar med ledningen, eftersom det var de som hade tagit beslut om den, men även med IT-avdelningen. Även denne anser att det är viktigt med uppföljning, för att *”informera de som beslutade om den vad som händer, hur det blev. Utan uppföljning är det ingen mening med att ha en strategi”*. När de stängde av deras IT-strategi gjorde de även en slutgiltig uppföljning inför kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

I den tredje respondentens (3) verksamhet sker ingen uppföljning, vad denne vet. Dock anser denne att det är viktigt för att det är *”bra att veta så man uppnår det man ska”*. En bra idé skulle enligt respondenten vara att följa upp årsvis eller efter hela tiden IT-strategin gäller.

Samtliga respondenter håller alltså med om att uppföljning är viktig, precis som litteraturen (Currie, 1995; Nunno, 2004). Dock verkar inte en av verksamheterna (3) ha någon uppföljning, vilket även det stämmer överens med litteraturen (Currie, 1995) och att den inte alltid fungerar som den ska.

6.2.8. Övrigt

Den sista delen syftar till att kontrollera om respondenten har något övrigt att tillägga i intervjun eller något som den vill poängtera lite extra. Här frågas det efter tips och råd till andra som arbetar med IT-strategier. Syftet är att se vad respondenten anser vara viktigt och ge den möjlighet att tillägga något som tidigare frågor eventuellt missat att undersöka. Dessa frågor avslutar intervjun på ett lite mer avslappnat sätt. I detta avsnitt finns även övriga kommentarer som respondenterna under intervjun sagt.

Vilka misstag har gjorts under åren (efterklokhet)?

Något som respondenten önskar tillägga

Tips, råd till andra som arbetar med IT-strategier eller planerar att göra?

På denna fråga hade respondenterna inte mycket att tillägga och endast två utnyttjade det över huvud taget. Det var mycket upprepningar från tidigare svar, sådant som de ville trycka extra mycket på. Exempel på detta är att förankring är oerhört viktigt och även att det är viktigt att arbeta praktiskt och inte göra några långa, akademiska analyser (1). Respondenten (1) nämnde även att det är viktigt att gå in i IT-strategiarbetet med öppet sinne, att inte ha några förutfattade meningar, trots att detta kan vara svårt. En annan respondent (2) påpekar återigen att IT inte längre är så teknikfokuserat utan att det handlar mer om tjänster. Ingen av respondenterna kom på några misstag de gjort som de nu ångrade.

Nedan följer ytterligare kommentarer som respondenterna hade:

”Det är väldigt viktigt att strategierna byggs uppifrån och ner, för annars kan det bli så att man suboptimerar så att man får på avdelningsnivå eller institutionsnivå strategier som egentligen går emot varandra. Det är inte bra!” (1). Med detta menar respondenten att ledningens engagemang och beslutsfattande är viktigt för att IT-strategiarbetet ska bli lyckat och för att hela verksamheten ska arbeta i samma riktning.

”Delaktighet leder till förankring, jag tror det är nyckeln till framgång” (3). Med detta menar respondenten, precis som nämnts tidigare, att förankringen är en oerhört viktig framgångsfaktor.

”Det gäller att man hela tiden arbetar med IT-strategin och att det finns någon ansvarig. För en IT-strategi som tas fram måste vara ett dokument annars är det meningslöst. Tyvärr blir många IT-strategier rätt svulstiga och hamnar som hyllvärmare och ingenting görs och då är det ingen mening med det” (1). Att IT-strategin måste vara ett levande dokument är något som både samtliga respondenter och litteraturen (t.ex. Herlin & Ringeborn, 1999) nämner. Med detta menas att IT-strategin inte får glömmas bort utan att den verkligen används. Detta kan enligt denna respondent lösas genom att IT-strategin görs enkel och kortfattad.

Respondent 2 ansåg vid frågan om varför en IT-strategi behövs (se fråga 5), att den faktiskt inte gör det. Trots detta säger respondenten senare i intervjun: *”IT-strategin ska kunna driva IT-utvecklingen vidare, ta nya steg och hitta nya användningsområden eller sätt att jobba smartare med IT”*. Detta kan tolkas som att respondenten ändå ser en nytta med IT-strategin, men att den just i deras verksamhet uteblev.

6.3. Sammanfattande analys

Intervjuerna visar att alla inte håller med om att en IT-strategi är något som är nödvändigt i en verksamhet. Detta motsäger det som beskrivs i bakgrunden och författarna (t.ex. Ernst & Young, 2007), då de menar att det är viktigt att ha en IT-strategi så att koppling mellan tekniken och verksamheten sker. Värt att nämna är att verksamheten som respondent 2 är IT-chef för upplever att det finns problem nu när de inte har en IT-strategi längre. Problemet ligger i att de inte heller har något ersättande policy eller någon plan. Respondenten har skapat ett första utkast av ett förslag men det har inte tagits beslut om det än så de har för tillfället ingen plan över IT-verksamheten. Detta visar att trots respondentens kritik mot IT-strategier kan det trots allt leda till problem om det inte finns någon i

verksamheten. Speciellt i en sådan stor verksamhet som en kommun, där respondenten arbetar.

En av respondenterna (2) såg inte många fördelar med IT-strategier, till skillnad från de två andra (1, 3). De var inte heller överens om att det finns nackdelar med dem. Samtliga respondenter menar dock att det finns olika problem med IT-strategier, problem som kan uppstå om arbetet inte utförs på rätt sätt. De nämner alla att det är viktigt att IT-strategin tar hänsyn till övriga strategier. Det de poängterar mest är också att förankringen är det absolut viktigaste i hela IT-strategiarbetet. Att arbeta för att kommunicera och informera för att få acceptans är en central framgångsfaktor. Att problem med IT-chefer och deras kunskap finns är svårt att veta, eftersom samtliga respondenter arbetar som IT-chef. De är dock överens om att teknisk kunskap hos IT-chefer är mindre betydelsefullt i deras verksamheter. De anser att det är viktigare att ha goda ledaregenskaper, bra verksamhetskänedom och en förmåga att vara resultatinkriktad.

Att IT-strategin inte används, vilket Hällström (1996) påpekar kan hända, är inte fallet i dessa verksamheter. Även fast en av respondenterna inte längre har en IT-strategin, användes den när den väl fanns.

Enligt Wessels & von Loggerenbergs (2006) kan det vara så att praktiken skiljer sig från teorin. I fallet med arbetet kring IT-strategier verkar det dock stämma relativt bra överens, endast vissa avvikelser finns. Tillsammans kompletterar de varandra och ger en heltäckande bild över hur arbetet kring IT-strategier bör gå till. Resultatet, det vill säga hur litteraturen och de intervjuade verksamheterna anser att arbetet bör gå till, kan utläsas i form av riktlinjer i nästa kapitel.

7. Resultat

För att svara på studiens problemställning har en lista med riktlinjer skapats, det vill säga riktlinjer för hur arbetet med IT-strategier bör gå till enligt litteraturen och praktiken. Syftet med denna är att verksamheter ska ha nytta av den, att den ska fungera som en hjälp i deras nuvarande eller planerade arbete med IT-strategier.

Studiens problemställning lyder som följer:

Hur bör verksamheter arbeta med sina IT-strategier?

Denna problemställning delades upp i ytterligare delar, som önskade ta reda på hur arbetet bör gå till både enligt litteraturen och enligt praktiken samt avvikelser som finns mellan dessa:

- *Hur förespråkar litteraturen att verksamheter ska arbeta med sina IT-strategier?*
- *Hur arbetar verksamheter i praktiken idag med sina IT-strategier?*

Resultatet visar att litteraturen och praktiken har ungefär samma syn på hur det bör gå till, dock kompletterar de varandra. Nedan följer en lista med riktlinjer, som svar på problemställningen och dess delfrågor. Dessa gäller hur arbetet kring IT-strategier bör gå till enligt litteraturen och praktiken. De är uppdelade efter IT-strategiarbetets faser, dvs. utveckling, implementation, kommunikation, användning, uppföljning samt en del som innehåller övriga riktlinjer.

Riktlinjer gällande utveckling:

- Arbetet under utvecklingen av IT-strategier bör vara praktiskt och därmed inte akademiskt. Tillvägagångssättet kan skilja, men det bör börja med att se över redan existerande strategier. Det bör även tidigt klargöras vilka roller som finns i projekt och vem som är ansvarig för vad. Analys av verksamheten, befintlig teknologi och problem bör analyseras och beskrivas i en nulägesbeskrivning och problembeskrivning. Olika aktörer bör blandas in för input i IT-strategin. Efter detta bör visionen skapas, dvs. vart verksamheten vill komma, vilka mål de har. Sedan bör lösningar undersökas och dokumenteras i strategin, tillsammans med en lista över projekt som behövs för att lösa verksamhetens problem. När IT-strategin är skapad bör den gå på remissrunda i verksamheten så att samtliga inblandade får tycka till. Slutligen bör ledningen vara den som tar beslutet om att IT-strategin gäller.
- Hänsyn bör även tas till kommande teknik och inte bara den som finns på marknaden just nu, eftersom IT-strategiarbetet är långsiktigt. Detta beror på vad för sorts verksamhet det handlar om, det vill säga om de vill ligga i front eller inte. 9
- En IT-strategi skall åtminstone innehålla en nulägesbeskrivning, problembeskrivning, vision samt projekt eller aktiviteter som ska lösa problemen. Detta innehåll bör vara övergripande och inte för detaljerat, då kan det bli inaktuellt alltför fort. IT-strategin skall vara skriven på ett

förståeligt sätt, det vill säga vissa tekniska termer bör undvikas. En lösning kan även vara att skapa en förenklad IT-strategi som kan förmedlas till ledningen och andra inblandade. Detta leder till att den blir enklare att kommunicera. IT-strategin bör, förutom att vara lättförstådd, vara enkel, kortfattad och mätbar.

- IT-strategin bör vara verklighets-, och verksamhetsanpassad, viket sker om en verksamhetskunnig IT-chef leder arbetet samt om olika aktörer i verksamheten får bidra med input i innehållet. Det är viktigt att arbeta nära verksamheten, eftersom det är för dess skull det görs.
- Varje verksamhet skall avgöra om en extern part (outsourcing) som skapar strategin är något för dem. Dock bör det finnas medvetande om att det inte alltid är ett bra alternativ. Ett förslag är att anställa en konsult i början på IT-strategiarbetet som kan bidra med erfarenhet och råd, men att verksamheten själva skapar innehållet i IT-strategin.
- Verksamheterna bör även ta beslut om de ska använda en metod vid utvecklandet eller inte. Det finns både nackdelar och fördelar med detta, dock verkar det inte vara något vanligt förekommande.
- Det bör vara IT-chefens uppgift att leda arbetet med IT-strategin, det är denne som bör ha huvudansvaret och se till så att strategin följs. Dock bör ledningen vara den som tar beslut om att strategin ska gälla. En IT-chef bör ha goda ledaregenskaper, vara resultatnriktad och ha bra verksamhetskännedom. Detta är viktigare än teknisk kunskap, åtminstone i stora verksamheter.
- En av de viktigaste framgångsfaktorerna är att IT-strategin skall kopplas till övriga strategier som finns i verksamheten, speciellt verksamhetsstrategin. Ett förslag är att i början av utvecklingen diskutera verksamhetens vision med ledningen och formulera IT-strategin utifrån denna. Det kan även vara en bra idé att se vad IT-verksamheten behöver göra för att hela verksamheten ska kunna uppnå sina affärs mål.

Riktlinjer gällande implementation:

- En plan över hur implementationen ska gå till bör skapas. Även i denna fas bör mycket kommunikation med de inblandade ske, förankringen är viktig. Resurser bör göras tillgängliga och träning och utbildning av användare ske.

Riktlinjer gällande kommunikation:

- Kommunikationen skall ses som en oerhört viktig del av arbetet kring IT-strategier. IT-chefen eller annan ansvarig bör vara ute mycket i verksamheten och kommunicera, diskutera, förklara och svara på frågor. Värdet av IT-strategin och dess innehåll bör förmedlas. De inblandade bör redan från början veta vart arbetet är på väg istället för att efteråt komma och säga till dem hur det ska fungera. För att kunna kommunicera på bästa sätt bör hänsyn tas till organisationskulturen.

- I arbetet med IT-strategier, eller rättare sagt i allt förändringsarbete, kan det finnas sådana som är skeptiska eller motsträviga. Alla kan antagligen inte övertygas, men försök bör göras. De inblandade som har viktiga roller är de som mest energi bör läggas på, som till exempel ledningen och andra viktiga nyckelpersoner. Detta kan göras genom bra kommunikation och att lyssna och diskutera med dessa och aldrig tvinga på dem ett beslut eller en förändring.
- En av de viktigaste sakerna med IT-strategiarbetet är att strategin skall vara förankrad och accepterad. Detta kan lösas genom att verksamheten får känna sig delaktiga och genom att kommunikation sker frekvent. Förankringen är viktig under hela arbetet, från planeringen till uppföljningen. Att ha ledningens förståelse, acceptans och engagemang är en oerhört viktig faktor för att IT-strategiarbetet ska lyckas. Dock bör begränsningar finnas, ledningen bör inte blandas in alltför mycket eftersom de då kan tappa intresset. Aktörer som är inblandade i IT-strategiarbetet bör vara samlade grupper med representanter från verksamhetens alla avdelningar, inte bara chefer eller IT-personal.

Riktlinjer gällande användande:

- Det är viktigt att IT-strategin inte glöms bort utan den skall hållas som ett levande dokument. Eftersom det krävs mycket arbete vid skapandet av IT-strategin har det gjorts i onödan om den sedan glöms bort i det dagliga arbetet. Ett förslag på hur IT-strategin kan göras till ett levande dokument, dvs. ett sätt att se till så att den verkligen realiserar är att använda den i de processer där verksamheten tar in något nytt, t.ex. vid design eller planering. Det bör då finnas med i processflöde att stämma av med IT-strategin och se till så att de håller med varandra och att strategin stöds.

Riktlinjer gällande uppföljning:

- IT-strategiarbetet skall följas upp för att se hur arbetet har gått och för att dra lärdomar av det. Uppföljningen kan till exempel ske genom att ”bocka av” utförda projekt eller att vara ute och informera i olika grupper och berätta vad händer och vad som gjorts.

Övriga riktlinjer:

- Dokumentation bör ske under hela IT-strategiarbetet. Det som åtminstone bör dokumenteras är själva IT-strategin och det arbetet som lett fram till den, till exempel analysen av verksamheten. Uppdateringar av IT-strategin och eventuella incidenter som inträffar bör även de dokumenteras.
- En IT-strategi bör gälla i cirka tre år eller max fem år, dock beror detta på vilken sorts verksamhet det gäller. En IT-strategi bör också uppdateras med 1-5 års mellanrum, helst vart tredje år. Det bör då redan finnas en ny version som kan ta vid med en gång. Det som bör uppdateras i IT-strategin är nulägesbeskrivningen, problembeskrivningen, visionen, riktlinjer och projekt. Uppdatering bör ske för att omvärlden och verksamheten förändras.

Studiens sista delfråga lyder som följer:

- *Vad är skillnaden mellan litteraturen och praktiken gällande IT-strategiarbetet?*

Resultatet visar att litteraturen och praktiken är relativt överens om hur IT-strategiarbetet bör gå till, endast få skillnader har upptäckts. Nedan visas en tabell (Tabell 1) över skillnaderna mellan litteraturen och praktiken gällande arbetet kring IT-strategier. Kryssen markerar vilken av litteraturen och praktiken som nämnt faktorn. Dock behöver inte samtliga respondenter ha påpekat faktorn, utan om en respondents svar skiljer sig från litteraturen har detta redovisats i tabellen.

Faktor	Litteraturen	Praktiken
Roller och ansvarsfördelning	X	
Träning och utbildning av användare	X	
Ta hänsyn till organisationskulturen	X	
IT-chefen ska övervaka teknologin	X	
IT-chefen ska utbilda och träna användare	X	
Planera för och allokerar resurser	X	
IT-strategin ska vara mätbar		X
Knyt konkreta mål till IT-strategin		X
Arbeta i nära kontakt med verksamheten		X
Användarna blandas inte in		X
IT-strategin fungerar ofta som ett dokument endast för IT-verksamheten		X
Nödvändigt att ha en IT-strategi	X	

Tabell 1. Skillnader mellan litteraturen och praktiken gällande IT-strategiarbete.

Dessa skillnader beskrivs mer ingående nedan:

- Litteraturen och praktiken är väldigt överens om hur arbetet med utvecklingen av IT-strategier bör ske. Det enda som skiljer är att respondenterna inte nämner mycket om roller och ansvarsfördelning (t.ex. Curalia, 2006).
- Ingen respondent nämner träning och utbildning av användare under implementationen av IT-strategin, till skillnad från litteraturen (Daniels, 1994).
- Litteraturen (Daniels, 1994) nämner att det är viktigt att ta hänsyn till organisationskulturen vid kommunikationen med de inblandade, till skillnad från respondenterna.
- Studien har undersökt både litteraturens och respondenternas åsikter om vad en IT-chef bör ha för egenskaper. Det finns inte mycket skillnader i detta, dock nämner litteraturen fler egenskaper som är viktiga. Exempel på detta är att IT-chefen ska övervaka teknologin och leda arbetet med utbildning och träning av användare (Daniels, 1994; Wessels & von Loggerenberg, 2006).

- En annan sak som skiljer är att litteraturen nämner fler framgångsfaktorer än respondenterna. Ingen respondent nämner till exempel att det är viktigt att planera för och allokera resurser, vilket Gottschalk (1999) och Galliers (1994) gör.
- En respondent (1) nämner att det är viktigt att IT-strategin är mätbar, så att verksamheten vet när målen har uppfyllts och problemet har lösts. Detta nämns inte i litteraturen.
- En annan faktor som är tillägg till litteraturstudien är att konkreta mål (2) ska knytas till strategin samt att arbetet bör ske i nära kontakt med verksamheten (3).
- En av respondenterna (3) anser inte att användarna ska blandas in i IT-strategiarbetet, eftersom en strategi ska vara mer övergripande. Detta håller inte litteraturen med om (Curalis, 2006).
- En respondent (2) nämner att IT-strategin ofta är ett dokument endast för IT-verksamheten och inte för övrig verksamhet, detta nämns inte i litteraturen.
- Den största avvikelser från litteraturen (t.ex. Ernst & Young, 2007) är att alla i praktiken inte ser nytta med att ha en IT-strategi.

8. Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion kring arbetet som lagts ner i studien. Diskussionen berör även det resultat som erhållits ur genomförd litteraturstudie och intervjuer.

Studien gjordes medvetet väldigt bred. Anledningen till detta var att så många som möjligt skulle ha nytta av resultatet. Detta innebär dock att den inte blev så djup, vilket kan ha medfört att viktiga detaljer kan ha missats. Det är även svårt vid en bred studie att veta när ett tillfredsställande resultat nåtts. Ett oändligt antal intervjuer skulle kunna utföras men brist på tid och respondenter ledde till att detta fick begränsas.

En viktig sak som borde ha lagts mer energi på var att få tag på fler respondenter. Det var som tidigare nämnts tre personer som ställde upp på intervju, men detta var under alla förhoppningar. Detta skulle ha kunna lösas genom att istället för via mail kontakta dem via telefon.

Eftersom studien skulle undersöka respondenternas erfarenheter visades i detta fall besöksintervjuer vara en lämplig metod att använda. Personlig kontakt och möjlighet att se gester och höra olika tonlägen anses vara viktigt och förväntas även ha präglat resultatet positivt.

Intervjufrågorna visade sig vara övergripande lättförstådda. Enda undantaget var en fråga som var oklar för samtliga respondenter så denna behövde mer ingående förklaring. Eftersom intervjun var ostandardiserad och respondenten hade möjlighet att svara väldigt fritt ledde vissa frågor in på andra, så ordningen på frågorna fick i vissa fall struntas i och vid flertalet tillfällen blev det en del upprepningar från respondenten. En del frågor fick även hoppas över då svaret på dessa redan givits av respondenten.

Användandet av bandspelare vid intervjuerna kan ses som både positivt och negativt. Positivt då det fanns möjlighet att fånga precis allt respondenten sade vid intervjutillfället samt att kunna återgå till det även efteråt. Negativt då en bandinspelning kan leda till att respondenten känner sig nervös eller pressad och inte kan tala fritt (Andersen & Schwencke, 1998). Men överlag anses det nog som något positivt, då anteckningar hade varit otillräckligt och nästintill omöjligt. Dock tog det oerhört mycket längre tid än väntat att transkribera materialet från tal till skrift.

Vissa av respondenterna var inte insatta i hela IT-strategiarbetet, dvs. från början till slut. Detta ledde till att de inte kunde svara på alla frågor, vilket givetvis påverkat resultatet negativt. Respondenterna arbetade endast för stora verksamheter, vilket även det kan anses vara negativt. Resultatet hade eventuellt gynnat ännu fler om även små företag hade intervjuats. Det var en av respondenterna som inte längre har en IT-strategi. Detta anses dock som något positivt då denne hade en hel annan synvinkel på det hela.

Resultatet visar att litteraturen och praktiken har ungefär samma uppfattning om hur IT-strategiarbetet bör gå till och vilka faktorer som är viktiga för att det ska lyckas. De är dock inte helt överens om att det enbart finns nytta med att ha en IT-

strategi. Det visade sig av intervjuerna, och en respondent, att alla inte anser det nödvändigt att ha en IT-strategi för att teknologin i verksamheten ska fungera på bästa sätt.

Denna studie har bidragit med mycket kunskap inom området IT-strategier samt hur arbetet bör gå till gällande dessa. Lärdomar om olika datainsamlingsmetoder och hur intervjuer går till känns som viktig vetskap att ha. Förhoppningsvis kan även nytta av dessa kunskaper dras i framtiden. Förhoppningsvis kommer även de som arbetar eller kommer att arbeta med IT-strategier få nytta av studiens resultat. Meningen är att de riktlinjer som har utarbetats kommer att hjälpa verksamheter i deras IT-strategiarbete och ge dem både en sammanfattning över vad litteraturen säger och erfarenheter och råd från IT-chefer som arbetar med IT-strategier i praktiken.

Referenser

- Andersen, E. S. & Schwencke, E. (1998). *Projektarbete – en vägledning för studenter*. Lund: Studentlitteratur.
- Artman, H., Gulliksen, J-E., Persson, J. & Stockhaus, A. (04). *Genomlysning av Skatteverkets Verksamhets- och IT-strategi*. KTH, Department of Numerical Analysis and Computer Science
- Aulenius, G. (2004). *Användandet av IT-strategi, för- och nackdelar*. Högskolan i Skövde, Institutionen för kommunikation och information.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2005). *Den nya Ekonomistyrningen, uppl 3*. Malmö, Liber.
- Brailer, D. (2004). *Recasting IT Strategy*. Hosp Health Netw 2004 Oct; 78(10) :110.
- Cegielski, C. G. & Rebman, C. M. (2003). *Building a timely information technology strategy: a process to efficiently acquire desision useful information regarding emerging information technologies*. Auburn University & University of San Diego.
- Curalia. (senast uppdaterad 2006-07-05). [Elektronisk]. *IT-strategi*. Tillgänglig: http://www.curalia.se/cuwing/tjanster/it_strategi.html. [2008-02-19].
- Currie, W. (1995). *Management Strategy for I.T. An International Perspective*. London: Pitman Publishing
- Cragg, P., King, M. & Hussin, H. (2002). *IT alignment and firm performance in small manufacturing firms*. Journal of Strategic Information Systems 11 (2002) 109–132
- Danderyds kommun. (2004). [Elektronisk]. *IT-STRATEGI*. Tillgänglig: <http://www.danderyd.se/upload/om%20kommunen/IT-strategi.2004.pdf>. [2008-04-07].
- Daniels, N. C. (1994). *Information Technology The Management Challenge*. Addison-Wesley Publishers Ltd.
- Earl, M. (1989). *Management Strategies for Information Technology*. Prentice Hall International
- Earl, M. (1993). *Experiences in Strategic Information Planning*. MIS Quarterly, Vol. 17, No. 1 (Mar., 1993), pp. 1-24

Engberg, J. & Pettersson, C. (2003). *IS/IT som möjliggörare av affärsprocessförändring*. Luleå Tekniska Universitetet

Ernst & Young. *IT-strategy*. Tillgänglig:
<http://www.ey.com/global/content.nsf/UK/IS - ITG - IT strategy>. [2007-04-10].

Frenzel, C. (1992). *Management of Information Technology*. Boston: boyd & fraser publishing company

Galliers, R. D. (1994). *Strategic Information Systems Planning: Myths, Reality and Guidelines for Successful Implementation*. Butterworth-Heinemann, Oxford

Glaser, J. P. (2006). *Information Technology Strategy: Three Misconceptions*. Partners HealthCare, Boston, USA.

Gottschalk, P. (1999). *Implementation Predictors of Formal Information Technology Strategy*. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences – 1999

Herlin, M. & Ringeborn, U. (1999). *Organisationers agerande vid beroendeförhållanden till mjukvaror*. Växjö Universitet.

Hidding, G. J. (2001). *Sustaining strategic IT advantage in the information age: how strategy paradigms differ by speed*. Loyola University, Chicago

Hällström, M. (1996). *IT-strategisk planering – att affärsutveckla med informationsteknologi*. SISU.

IT. [Elektronisk]. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig:
http://www.ne.se/persefone.his.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=936012
[2007-04-02].

Kanungo, S., Sadavarti, S. & Srinivas, Y. (2001). *Relating IT strategy and organizational culture: an empirical study of public sector units in India*. Journal of Strategic Information Systems 10 (2001) 29-57.

Karlsson, M. & Lundmark, J. (1999). *12 framgångsfaktorer för en lyckad IS/IT strategi*. Göteborgs Universitet

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

Lederer, A. L. & Sethi, V. (1992). *Root Causes of Strategic Information Systems Planning Implementation Problems*. Journal of Management Information Systems Vol. 9 No. 1, Summer 1992 pp. 25 – 46

Lovelace, H. W. (2004). *Secret CIO: Five Rules For An Effective IT Strategy*. Information Week, Nov 15, 2004

- Långström, N. & Taddele, M. (2006). *Företagsledning och Organisation*.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998). *Strategic IT-management*. Diss. Göteborgs Universitet. Västra Frölunda: Vasastadens Bokbinderi AB
- Morse. (2008). [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.morse.com/service_262.htm. [2008-02-13].
- Nordh, A. (senast uppdaterad 2007-10-12). *Varför behövs en IT-strategi?*. [Elektronisk]. Sveriges kommuner och landsting. Tillgänglig: <http://www.skl.se/artikel.asp?C=726&A=1316>. [2008-02-18].
- Nunno, D. (2004). *Information Technology Strategy: Avoiding the Mistakes*. Engineering, Management & Integration, Inc, Herndon, Virginia
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Posthumusa, S. & von Solms, R. (2005). *IT oversight: an important function of Corporate Governance*. Nelson Mandela Metropolitan University
- Rosner, R. (2003). [Elektronisk]. *An introduction to UCL's IT Strategy*. Tillgänglig: http://www.ucl.ac.uk/eisd/downloads/IT_leaflet.doc. [2007-01-20].
- Soltius (2007). *IT-strategy planning*. Tillgänglig: http://www.soltius.com/sv_itsplan.php. [2008-02-13].
- Svensson, M. & Wallentin, C. (2001). *Framgångsfaktorer vid strategisk IT- och verksamhetsutveckling*. Göteborgs universitet
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Walters, B. A. & Tang, Z. (2006). *IT-enabled strategic: increasing returns for the organizations*. Idea Group Publishing, Pennsylvania, USA.
- Ward J. & Griffiths, P. (1996). *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley and sons, Chichester
- Ward J. & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley & Sons Ltd.
- Wessels, E. & von Loggerenberg, J. (2006). *IT-Governance: Theory and Practice*. Proceedings of the Conference on Information Technology in Tertiary Education, Pretoria, South Africa, 18 – 20 September 2006

Bilaga 1 - Intervjuguide

INTRODUKTION

1. Hur länge har Du jobbat som IT-chef?
2. Hur länge har Du jobbat med IT-strategier?
3. Vad är Din definition på begreppet IT-strategi?
4. Vilken är Din roll i IT-strategiarbetet?

ALLMÄNT

5. Varför behöver en organisation en IT-strategi?
6. Vad upplevs positivt respektive negativt med att ha en IT-strategi?
7. Vad är vägen till en lyckad IT-strategi (framgångsfaktorer enl. respondenten)?
8. Vad finns för problem med IT-strategiarbetet? Vad är svårast?
9. Vilka strategier har Ni förutom IT-strategin?
10. Hur kopplas IT-strategin till övriga strategier?
11. Vilka är involverade i processen med IT-strategiarbetet?
12. Vad anser Du om outsourcing av IT-strategier?
13. Ge exempel på vad en IT-strategi kan/bör innehålla.
14. Vilka egenskaper bör en IT-chef ha? Vad är viktigast av verksamhetskännedom och teknikkännedom?
15. Sker dokumentation, vad, hur, varför? När, hur används den sedan?
16. Hur länge anser Du att en IT-strategi bör gälla?

UTVECKLING

17. Hur bör arbetet med IT-strategin startas upp?
18. Hur sker planering/analys i Er verksamhet?
19. Hur lång tid tar/tog det att skapa IT-strategin?
20. Vid skapandet av IT-strategin, tas hänsyn endast till tillgänglig IT eller även kommande? Varför/varför inte?
21. Hur får man stöd från ledningen? Hur viktigt är detta?

22. Vad anser Du om användandet av en metod i utvecklingen av IT-strategier? Har Du någon erfarenhet av detta?
23. Hur sammanställa personal som ska arbeta med IT-strategin, vad bör man tänka på?
24. Hur mycket bör ledningen och användarna blandas in? Bör begränsningar finnas?

IMPLEMENTATION

25. Hur går implementationen till? Hur förs IT-strategin in i verksamheten och hur installeras den?

KOMMUNIKATION

26. Hur bör kommunikationen med de inblandade ske?
27. Finns det sådana som är motsträviga mot teknik i verksamheten och hur ska dessa hanteras? Hur hantera motstånd hos organisationen?
28. Hur få bort tveksamheter hos ledning och övrig personal?

ANVÄNDANDE

29. Hur sker det dagliga arbetet/förverkligandet av IT-strategin?
30. Hur ofta uppdateras IT-strategin och hur går detta till? Hur ofta bör den uppdateras? Vad bör uppdateras?

UPPFÖLJNING

31. Sker uppföljning? Hur?
32. När sker uppföljning?
33. Varför är detta viktigt?

ÖVRIGT

34. Vilka misstag har gjorts under åren (efterklokhet)?
35. Något som respondenten önskar tillägga
36. Tips, råd till andra som arbetar med IT-strategier eller planerar att göra?