

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# FRAMGÅNGSFAKTORER VID STRATEGISK IT- OCH VERKSAMHETSUTVECKLING

---

*Två fallstudier inom Strategisk IT-management*

MAGISTERUPPSATS 20 P VT 2001  
EN STUDIE AV:  
MARIA SVENSSON OCH CARINA WALLENTIN  
HANDLEDD AV HÅKAN ENQUIST  
EXAMINERAD AV THANOS MAGOULAS

# FÖRORD

---

Vi vill tacka kontaktpersonerna på Cap Gemini Ernst & Young, Ulf Larson och Mats-Åke Hugoson, för den tid och kraft de har ägnat oss i genomförandet av magisteruppsatsen. Vidare vill vi tacka samtliga personer på fallstudieföretagen, Findus Sverige AB och Saab Automobile, för att vi har fått en inblick i deras verksamheter och en möjlighet att göra empiriska studier hos dem. Slutligen vill vi även tacka Thanos Magoulas och vår handledare Håkan Enquist vilka har delgett oss stora delar av sina respektive material samt värdefull kunskap som varit väsentlig för denna magisteruppsats.

## SAMMANFATTNING

---

Företag idag upplever stora svårigheter och problem med att integrera IT i verksamheten samt att samordna affärs- och IT-utvecklingen. Det talas mycket om affärsdriven IT-utveckling och vikten av att utforma en IT-strategi som speglar affärsstrategin. Denna skall sedan förverkligas i verksamheten och därmed medverka till att företagen utvecklas och förändras med IT som ett konkurrenskraftigt stöd. Den strategiska planen skall således ligga till grund för, och styra, den strategiska handlingen vilket ofta inte är fallet.

Vi har med den här magisteruppsatsen därför haft för avsikt att fördjupa oss inom ämnesområdet strategisk IT-management och vår huvudproblemställning har varit enligt följande: *Vilka är framgångsfaktorerna för att den strategiska handlingen ska följa den strategiska tanken vid samordnad IT- och affärsutveckling?* Ytterligare frågeställning har varit att försöka utvärdera strategikonsultens roll genom frågan: *Vilken inverkan har den externa strategikonsulten och externa strategikoncept i den strategiska verksamhetsutvecklingen hos fallstudieföretagen?* Vi har valt att fokusera dels på litteraturstudier och dels på semistrukturerade intervjuer, det sistnämnda genom fallstudier på Findus Sverige AB och på Saab Automobile, för att besvara frågorna.

Utifrån termerna *identitet, beteende, ledarskap, överblickbarhet, medvetenhet* och *meningsfullhet* har ett antal betydelsefulla framgångsfaktorer kunnat identifierats vilket sammanför teorin med empirin. De mest väsentliga framgångsfaktorerna är inte helt oonat den mänskliga faktorn och tiden. Dessa faktorer är också de viktigaste i förhållandet mellan den externa strategikonsulten och fallstudieföretagen då det är de personrelaterade egenskaperna som uppmärksammas. Termerna ovan måste formaliseras och framhävas i verksamheten för att handlingen skall följa tanken och det är ledningens ansvar att synliggöra dessa.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>AVSNITT I – INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 INTRODUKTION .....	7
1.2 BAKGRUND .....	7
1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	8
1.4 PRAKTISK OCH TEORETISK RELEVANS .....	9
1.5 TIDIGARE FORSKNING .....	10
1.6 AVGRÄNSNING .....	10
1.7 DISPOSITION .....	10
<b>AVSNITT II – METOD.....</b>	<b>12</b>
<b>2. METOD .....</b>	<b>13</b>
2.1 INTRODUKTION .....	13
2.2 METOD .....	13
2.2.1 Litteraturstudier.....	14
2.2.2 Fallstudier.....	14
2.2.3 Intervjuteknik .....	14
2.2.3 Sammanfattning.....	15
<b>AVSNITT III – TEORETISKT RAMVERK.....</b>	<b>17</b>
<b>3. STRATEGI.....</b>	<b>18</b>
3.1 INTRODUKTION .....	18
3.1.2 Strategi.....	18
3.1.3 Affärsstrategi .....	19
3.1.4 IS/IT-strategi .....	20
3.1.5 IS-strategi.....	21
3.1.6 IT-strategi .....	21
3.2 STRATEGISAMMANSTÄLLNING .....	22
<b>4. MANAGEMENT .....</b>	<b>24</b>
4.1 INTRODUKTION .....	24
4.1.1 Management.....	24
4.1.2 IT-management .....	25
4.2 MANagementsammanställning .....	27
<b>5. RAMVERK FÖR STRATEGISK UTVECKLING .....</b>	<b>28</b>
5.1 INTRODUKTION .....	28
5.2 DELTA-PROJEKTET.....	28
5.2.1 Utveckling.....	29
5.3 SITUATIONSMODELLEN .....	30
5.3.1 Intressenter .....	30
5.3.2 Nutida Verksamhetsbilder .....	30

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

5.3.3	<i>Framtida Verksamhetsbilder</i> .....	31
5.3.4	<i>Utvecklingsmål</i> .....	31
5.3.5	<i>Utvecklingsprocesser</i> .....	31
5.4	STRATEGIPROCESSEN.....	32
5.4.1	<i>Strategisk analys</i> .....	33
5.4.2	<i>Strategiska val</i> .....	33
5.4.3	<i>Strategisk implementering</i> .....	34
5.5	STRATEGIPROCESSENS SUBSTANS.....	34
<b>6.</b>	<b>DE FYRA SKOLORNA</b> .....	<b>36</b>
6.1	INTRODUKTION.....	36
6.2	ANALYTISKA SKOLAN.....	36
6.2.1	<i>IT och Strategisk IT-Management</i> .....	36
6.3	POSITIONERINGSSKOLAN.....	37
6.3.1	<i>IT och Strategisk IT-Management</i> .....	38
6.4	RESURSBASERADE SKOLAN.....	38
6.4.1	<i>IT och Strategisk IT-Management</i> .....	39
6.5	NÄTVERKSSKOLAN.....	39
6.5.1	<i>IT och Strategisk IT-Management</i> .....	40
6.6	SAMMANSTÄLLNING.....	41
<b>7.</b>	<b>CAP GEMINI ERNST &amp; YOUNG</b> .....	<b>42</b>
7.1	INTRODUKTION.....	42
7.2	BAKGRUND.....	42
7.3	CGE&Y KONCEPT.....	43
7.3.1	<i>Business IT-strategies</i> .....	43
7.3.2	<i>IT-management</i> .....	43
7.3.3	<i>IT-strategi</i> .....	44
7.3.4	<i>BITS Strategiområden</i> .....	44
	<b>AVSNITT IV – RESULTAT</b> .....	<b>46</b>
<b>8.</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>47</b>
8.1	INTRODUKTION.....	47
8.2	FINDUS SVERIGE AB.....	47
8.2.1	<i>Bakgrund</i> .....	47
8.2.2	<i>Framtida Vision och mål</i> .....	48
8.2.3	<i>Situationsmodellen</i> .....	48
8.2.4	<i>Strategiprocessen</i> .....	52
8.2.5	<i>Strategiprocessens substans</i> .....	53
8.3	SAAB AUTOMOBILE.....	54
8.3.1	<i>Bakgrund</i> .....	54
8.3.2	<i>Situationsmodellen</i> .....	54
8.3.3	<i>Strategiprocessen</i> .....	58
8.3.4	<i>Strategiprocessens substans</i> .....	60
8.4	SAMMANFATTNING AV RESULTATET.....	61
	<b>AVSNITT V – TOLKNING OCH SLUTSATS</b> .....	<b>62</b>
<b>9.</b>	<b>TOLKNING</b> .....	<b>63</b>
9.1	INTRODUKTION.....	63

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

9.2 FINDUS SVERIGE AB .....	63
9.2.1 Helhetsintryck.....	63
9.2.2 Situationsmodellen.....	64
9.2.3 Strategiprocessen .....	66
9.2.4 Strategiprocessens substans.....	67
9.2.5 De fyra skolorna .....	68
9.3 SAAB AUTOMOBILE.....	70
9.3.1 Helhetsintryck.....	70
9.3.2 Situationsmodellen.....	70
9.3.3 Strategiprocessen .....	73
9.3.4 Strategiprocessens substans.....	74
9.3.5 De fyra skolorna .....	74
<b>10. DISKUSSION.....</b>	<b>77</b>
10.1 SAMMANSTÄLLNING AV FRAMGÅNGSFAKTORERNA .....	83
<b>11. SLUTSATS.....</b>	<b>84</b>
<b>12. FORMALISERING AV FRAMGÅNGSFAKTORERNA.....</b>	<b>85</b>
<b>AVSNITT VI – KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>87</b>
<b>13. REFERENSER.....</b>	<b>88</b>
<b>AVSNITT VII – BILAGOR.....</b>	<b>92</b>
<b>BILAGA 1 – INTERVJUFORMULÄR.....</b>	<b>93</b>
<b>BILAGA 2 – UPPSATSENS ESSENS .....</b>	<b>100</b>

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## AVSNITT I – INLEDNING

---

# 1. INLEDNING

---

## 1.1 INTRODUKTION

Inom flertalet verksamhetsområden har informationsteknologin, IT, blivit ett vardagligt verktyg inom verksamhetsutveckling, såväl på strategisk som på operationell nivå. IT är idag både en självklarhet och en absolut nödvändighet. Tiden är förbi då vi kan stänga av datorerna och återgå till tidigare arbetssätt. Istället går vi framåt och integrerar IT alltmer i verksamheten. IT har också i dagens hårda verksamhetsklimat blivit ett kraftfullt konkurrensmedel och skall därför ses som en resurs för företagen (Falk & Olve, 1996). IT-baserade konkurrensfördelar är dock alltid tidsmässigt begränsade. Eftersom programkod lättare kan imiteras än teknik såsom fysiskt material, verktyg och anläggningar krävs ständig förnyelse och utveckling.

Utifrån ett strategiskt perspektiv kan IT spela två roller, dels som stöd i den affärsstrategiska utvecklingen och dels som stöd åt beslutsfattande på högre nivå (Kämmerer, 1995). Dessa roller relaterar till olika funktioner inom en verksamhet. En naturlig konsekvens av informationsteknologins centrala funktion i dagens företagsklimat blir då att IT spelar en oerhört viktig roll när det gäller strategiska ledningsfrågor i organisationen. Strategisk utveckling och användning av IT anses dock vara dyrt och leder ofta inte till de effekter eller den avkastning som förväntas<sup>1</sup>. En orsak till detta är att det upplevs vara svårt att leda och samordna utveckling av en verksamhet då instrumenten är otillräckliga för att hantera den omfattande komplexiteten som IT integrerat i en verksamhet innebär.

Den här magisteruppsatsen kommer att behandla problematiken och svårigheterna kring samordnad, strategisk verksamhets- och IT-utveckling i allmänhet och kritiska framgångsfaktorer för att lyckas i synnerhet. I detta ingår även försök till att klargöra varför den strategiska handlingen ofta avviker från den bakomliggande strategiska planen.

## 1.2 BAKGRUND

Den heta debatt som förs gällande informationsteknologins roll i företagen är ingalunda en ny diskussion. Tvärtom har debatten pågått sedan lång tid tillbaka. Periodvis har informationsteknologin varit föremål för budgetåtstramningar samtidigt som ansvariga för IT-funktionerna har attackerats hårt (Earl, 1992). Andra perioder har det varit populärt att driva IT-avdelningen som en egen separat verksamhet, skild från den övriga. Ibland har det också varit vanligt att till och med "outsourca" IT-avdelningen. Gemensamt för alla åsikter är dock att informationsteknologin är en mycket viktig ledningsfråga men som orsakar mycket frustration och skepticism (Earl, 1992). Earl (1992) tror att en anledning kan vara att strategisk IT har setts som något ytterst trendigt och därför satts på en piedestal. Tron om att IT isolerat skulle vara det allenarådande verktyget för lycka och välgång har för många varit en vanlig företeelse. Istället bör IT integreras i den övriga verksamheten och behandlas som endast en ingrediens bland många vilket således inte har gjorts. Därför pekar också trenden idag på ett allmänt mycket utbrett missnöje bland företagsledningarna gentemot informationsteknologin.

---

<sup>1</sup> <http://www.informatik.gu.se/delta/deltafrp.pdf>, 2001-02-09



INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

IT har sålunda ställt till mycket förtret för många ledning under lång tid. I USA och Europa är de vanligaste klagomålen att IT-investeringarna inte är relaterade till affärsstrategin och att resultatet av investeringarna är inadekvata (Bensaou & Earl, 1998). Fler gemensamma problem som nämns är att det är för mycket teknologi för teknologins sak och att relationerna mellan användarna och utvecklarna är otillräckliga. Dessutom vill ledningen att IT skall ligga på strateginivån samtidigt som det anses vara lika svårt att integrera IT-strategin med de övriga affärsmålen som att bestiga Mount Everest. Med andra ord är det mycket komplicerat att utveckla en IT-strategi som perfekt speglar affärsstrategin. Det som behövs är samordningen mellan informationsteknologin och verksamhetsstrategin (Powell, 1992).

Traditionellt har IT-management setts som en kritisk faktor, framförallt när det gällde att kontrollera kostnaderna avseende företagens informationsteknologi. Men då marknaden har förändrats på grund av en dynamisk och skiftande omgivning, där företagen har erfarit en allt hårdare konkurrenssituation, påverkas givetvis även synen på IT-management (Magoulas & Pessi, 1998). Dessa nya förhållanden ställer krav på att organisationen förändrar sin karaktär, struktur och sina affärsstrategier. Det leder i sin tur till att kraven på organisationens ledare ökar vilken måste kunna hantera och driva dessa förändringar.

Många företag använder sig idag av externa kunskapskällor vid det strategiska utvecklingsarbetet i verksamheten. Då företag inser vikten av att utveckla sin IT hand i hand med den övriga verksamheten efterfrågar marknaden strategikonsulter som behärskar ett allomfattande perspektiv vad gäller utveckling. Traditionella managementkonsultbyråer som tidigare varit verksamma med i huvudsak affärsstrategier och organisationsförändringar har därför utökat sitt kompetensområde för att kunna utveckla sina klienters verksamhet i kombination med IT-stödet. Ett effektivt och smidigt sätt att tillskansa sig den bredare kompetensen har varit genom fusion med, eller förvärv av, andra bolag där det ena bolaget då har kompletterat det andra och vice versa. Ett exempel på detta fenomen är Cap Gemini Ernst & Young (hädanefter kallat CGE&Y) där Cap Gemini nyligen har förvärvat Ernst Young. Allt för att tillgodose de kunder som önskar en helhetslösning genom att kunna erbjuda kunden spetskunskap inom såväl teknik, verksamhet, utkontraktering (outsourcing) som strategier (Olsson, 2000).

### 1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING

Affärsutveckling har alltid bedrivits av existerande företag, dock har det varit under mer eller mindre strukturerade och formella former. I en del fall har en förändringsprocess föregåtts av en strategisk plan. I andra fall har förändringen kommit till stånd på ett mer slumpmässigt eller oplanerat sätt. Med andra ord finns det många varierande faktorer vilka på olika sätt kan styra verksamhetsutvecklingen i ett företag. På senare tid har det blivit känt att IT-utvecklingen bör samordnas med affärsutvecklingen för att öka möjligheterna att uppnå ett lyckat resultat. Trots gedigen kunskap om detta är det ändå vanligt att företagen har svårt att få verksamhetsutvecklingens alla beståndsdelar att lyckas fullt ut. En handling har således alltid någon slags relation till en bakomliggande tanke. Ibland följer handlingen tanken medan det i andra fall inte föreligger ett sådant direkt samband. Då det som nämnts är vanligt att företagen inte lyckas till fullo med den strategiska verksamhetsutvecklingen kan man sålunda konstatera att det delvis beror på att handlingen inte stämmer överens med tanken.

Den här uppsatsen har först och främst ett överordnat syfte som utgörs av att studera samordnandet av verksamhetsutvecklingen och IT-utvecklingen samt utreda varför handlingen ofta inte följer

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

tanken. Detta kommer vi att göra genom att klarlägga attityder och synsätt hos ledningsfunktionen på två olika företag samt även presentera litteratur inom aktuellt problemområde. Vi har i samarbete med CGE&Y bedrivit fallstudier på två av deras kunder, Findus Sverige AB och Saab Automobile. Utifrån dessa företag har vi haft för avsikt att ta reda på hur man lyckas med affärsdriven IT-utveckling, vilka drivfaktorerna för förändring är och vilken relation som råder mellan tanke och handling. Vi har således undersökt hur man omsätter tanken till handling, det vill säga hur man implementerar en strategisk plan på ett lyckosamt vis. Detta har sedan mynnat ut i ett försök till att identifiera framgångsfaktorer och fallgropar i samband den strategiska verksamhetsutvecklingen.

Vi har tillsammans med CGE&Y diskuterat fram de frågeställningar vi har valt och den huvudfråga vi skall försöka besvara kan formuleras enligt följande:

*Vilka är framgångsfaktorerna för att den strategiska handlingen ska följa den strategiska tanken vid samordnad IT- och affärsutveckling?*

Vi har valt denna frågeställning då vi, och även CGE&Y, finner det av största intresse att botanisera i den problematik avseende verksamheten och dess IT som råder bland verksamma företag, samt försöka klargöra hur empirin förhåller sig ställt mot teorin.

Vid anlitaandet av en extern strategikonsult är det vanligt att denne har ett grundläggande strategikoncept som anpassas efter rådande situation och klient samt klientens egna förändringsstrategikoncept. Då vi getts möjlighet att närmare studera två av CGE&Ys klienter, har det även varit av intresse att ta reda på vilket inflytande den externa parten har haft på fallstudieföretagen samt i vilket omfång de har använt konsultens koncept. I andra hand har det underordnade syftet därför varit att kartlägga den externa strategikonsultens roll och inverkan samt strategikonceptets betydelse vilka utgörs i form av CGE&Y med tillhörande arbetssätt. En sekundär frågeställning har således varit:

*Vilken inverkan har den externa strategikonsulten och externa strategikoncept i den strategiska verksamhetsutvecklingen hos fallstudieföretagen?*

Vi skall försöka besvara bifrågan genom att presentera CGE&Y med tillhörande koncept för att sedan ta reda på hur fallstudieföretagen har uppfattat, och influerats av, den utomstående parten.

#### 1.4 PRAKTISK OCH TEORETISK RELEVANS

Arbetet anser vi vara av såväl praktisk som teoretisk relevans. Studien hoppas vi är av praktisk relevans då vårt mål är att detta resultat skall kunna appliceras av CGE&Y i deras arbete med kunderna. Då det anses vara ett generellt problem att få IT-strategin och affärsstrategin att sammanfalla, har vi för avsikt att även tillföra teorin ett material som kan utgöra underlag inför samordnandet av IT-utveckling och affärsutveckling men även inför fortsatta studier. Ytterligare förhoppning är att studien även skall resultera i ett bidrag till DELTA-projektets fortsatta arbete.

## 1.5 TIDIGARE FORSKNING

Då problematiken har funnits under lång tid, har det lagts ned stor ansträngning på att studera komplexiteten kring verksamhetsutveckling samordnat med verksamhetens IT. Vi har dock valt att explicit endast fokusera på ett fåtal av dessa resultat då vi anser att vår uppsats annars hade blivit alltför omfattande. DELTA-projektets studie är en av de vi har valt att fördjupa oss i. Resultatet som framkommit är bland annat att en effektiv och kompetent ledningsfunktion utgör en nyckelfaktor för framgång. Det krävs en gemensam förståelse av sambandet mellan verksamhet och IS/IT vilket är en grund för såväl lednings- som designarbete. En annan nyckelfaktor anges vara konsten att behovsstyrt och med kortare ledtider kunna utveckla och anpassa verksamheten och dess ledning. Paradoxalt är ett välanpassat IT-stöd för verksamhetsledningen också en kritisk framgångsfaktor.

Annan tidigare forskning som vi har studerat inom området strategisk IT-management, är bland annat Magoulas och Pessi (1998), Enquist (1999) och Kökeritz et al (2000). Dessa är som sagt endast ett fåtal bland många andra men vi har i denna uppsats delvis valt att koncentrera oss på deras studier då de ligger nära i både tid och rum.

Implicit har vi tagit del av ytterligare studier som bland annat visar att alla IT-investeringar skall kunna härledas till affärsmålen i allmänhet och den strategiska planen som organisationen utformat i synnerhet (Powell, 1992). Det är också ytterst viktigt att göra rätt sak, det vill säga att uppnå konkurrensfördelar genom att använda informationsteknologin för att tillfredsställa de grundläggande företagsbehoven (Clemons, 1991). Samma tankegångar om att IT och IT-strategin inte skall behandlas separat utan ses som vilket konkurrensmedel som helst återfinns också i den japanska företagskulturen (Bensaou & Earl, 1998).

## 1.6 AVGRÄNSNING

En första avgränsning är att studien bedrivits på endast två företag vilka utsetts av CGE&Y. Ytterligare avgränsning är att vi i huvudsak har koncentrerat oss på strategiskt utvecklingsarbete med fokus på IS/IT-strategier samt även i viss mån affärsstrategier. Då det finns många teoretiska modeller att studera strategiskt utvecklingsarbete utifrån, kan det teoretiska ramverk vi valt utgöra en viss avgränsning eller begränsning.

## 1.7 DISPOSITION

Vi kommer först att presentera ett större teoretiskt material vilket kommer innefatta dels DELTA-projektets Situationsmodell, dels Strategiprocessen och Strategiprocessens substans. I teoriavsnittet kommer vi även att beskriva olika synsätt och definitioner för IS/IT-koncept och managementområdet samt belysa strategisk IT-management utifrån de fyra olika skolornas perspektiv. En kortare presentation av CGE&Ys koncept avslutar teoridelen då vi vill redogöra för deras synsätt avseende IT- och affärsutveckling. Vi har medvetet valt att placera denna presentation under teoridelen då deras arbetsmetoder och definitioner i viss mån utgör referensram för det strategiska utvecklingsarbetet i de båda fallstudieföretagen. I tre av teorikapitlen avslutar vi med en kortare sammanställning där vi samlar och klassificerar de olika definitionerna som presenterats utifrån egen tolkning. Detta för att ge läsaren en bättre överblick samt för att inta ett ställningsstagande vilket har betydelse för övriga studien.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Därefter har vi valt att presentera vårt empiriska material utifrån delar av det teoretiska ramverket i resultatdelen som sedan följs av en tolkning där vi analyserar resultatet samt knyter samman teori och empiri. Vidare för vi en diskussion och ett resonemang som därefter leder fram till vår slutsats. Slutligen har vi en formaliserad sammanställning av framgångsfaktorer enligt teorin samt aktuella och ansedda framgångsfaktorer funna i empirin där dessa åskådliggörs utifrån det vi anser vara den substantiella kärnan i strategiskt utvecklingsarbete.

Vi vill påpeka att vi har valt att hänvisa våra Internetkällor i en fotnot medan övriga ordinarie referenser finns löpande i texten. Detta har vi valt enbart av utseendemässiga skäl för att sammanhanget i texten skall bli mer åskådligt.

## AVSNITT II – METOD

---

## 2. METOD

---

### 2.1 INTRODUKTION

Vi har i stor utsträckning grundat vår magisteruppsats på litteraturstudier samt tidigare forskning. Därutöver har vi valt att komplettera det teoretiska materialet med två stycken fallstudier vilka inkluderar intervjuer med nyckelpersoner på de respektive fallstudieföretagen. Vi kommer nedan att beskriva hur vi har gått tillväga i de två fallstudierna samt relevant teori avseende metoderna vi valt.

### 2.2 METOD

När det gäller empirin har vi gjort 5-9 djupintervjuer per företag med personer som innehar en ledningsfunktion såsom CIO (Chief Information Officer), CFO (Chief Finance Officer), områdeschef, personaldirektör eller annat IS/IT-ansvar samt även övrig strategiansvarig personal. I enstaka fall har vi även intervjuat personal från den operativa verksamheten. Vi har medvetet valt att inte förtydliga eller namnge intervjupersonerna i fråga för anonymitetens skull. CGE&Y valde ut vilka personer på Saab Automobile vi skulle vara betjänta av att träffa. Därefter kontaktade vi dessa per telefon och bokade intervjutider vilka sedan genomfördes i Trollhättan och i Göteborg. En av deltagarna blev sjuk varför vi fick genomföra den intervjun senare per telefon. På Findus Sverige AB träffade vi först ansvarig CIO som hade en större inledande företagspresentation. Sedan bestämde denne vilka kandidater som var lämpliga för oss att träffa med hänsyn till vår valda inriktning. Dessa tider bokades av CIOs sekreterare. Tyvärr avbokades ett par intervjuer med kort varsel på Findus då dessa personer fick förhinder. På grund av tidsaspekten hade vi inte möjlighet att senarelägga intervjuerna. Vi hade utformat en intervjuguide vilken fungerade som en frågebank efter att den godkännts av vår handledare och våra kontaktpersoner på CGE&Y. Dessa frågor har utvecklats utifrån det teoretiska underlaget Situationsmodellen vilken delvis har legat till grund för vår uppsats. Intervjuguiden anpassades sedan för vardera person med hänsyn till vilken befattning och vilken roll de hade. Denna skickades via e-post ut i förväg till flertalet av respondenterna. Vid varje intervju förde vi egna anteckningar men spelade även in intervjuerna i de fall detta tilläts vilket var i samtliga fall utom två.

Vad gäller litteratur har vi börjat med att studera aktuell litteratur som vi har införskaffat från bibliotek samt artiklar som vi ansett lämpliga för det valda området. Därefter har vi även sökt ytterligare material, dels på Internet och dels i form av egna anteckningar från tidigare kurser.

Därutöver har vi erhållit ett stort material från såväl CGE&Y som fallstudieföretagen vilket har bestått av företagspresentationer, broschyrer, kompendier, viss statistik samt egna undersökningar. Mycket av detta material är sekretessbelagt varför vi inte har med sådana referenser i vår källförteckning. Vi har även berikats med ytterligare viktig fakta genom ett otaligt antal fruktbara diskussioner med forskare och handledare inom institutionen. Givetvis har vi även försökt att använda oss av tidigare inhämtade kunskaper samt egna erfarenheter och dylikt.

### 2.2.1 LITTERATURSTUDIER

Huvudprincipen vid litteratursökning är att börja studera det som ligger närmast i tid och rum (Befring, 1994). Därefter skall sökning av tidigare publicerad litteratur samt internationell facklitteratur göras enligt samme författare. Enligt denna princip borde litteraturen i detta fall, då vi avsåg att studera två organisationer som har sitt huvudsäte innanför landets gränser, vara publicerad inom de närmsta månaderna och inom Sverige eller Norden. Men den problematik vi avsåg inhämta kunskap om har visat sig vara både ett historiskt och ett globalt fenomen, dessutom finns och verkar de två företagen även internationellt. Av dessa anledningar anser vi inte denna princip vara fullt tillämplig på vår magisteruppsats. Vidare skall litteraturgranskningen syfta till att ge en översikt över den tidigare samlade kunskapen inom området, visa på betydelsen av problemområdet, ge ett historiskt perspektiv samt ge varierade tolkningsalternativ (Backman, 1998).

### 2.2.2 FALLSTUDIER

En viktig ingrediens i den kvalitativa forskningen är fallstudien men det råder en variation i de olika definitionerna som finns av termen (Backman, 1998). En definition som används är följande:

*“...investigation a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.”* (Yin, 1989, sid 23)

En fallstudie innebär således, om man följer ovanstående definition, att man undersöker ett fenomen i sin verkliga miljö vilket också kan sägas vara en kvalitativ undersökningsansats. Då gränserna mellan fenomenet och kontexten är otydliga, kan det vara svårt att definiera “fallet”, det vill säga var gränserna skall dras. Forskningsproblemet brukar vanligtvis bestå av förståelse- eller processfrågor och föremålet för granskningen är ofta en organisation eller en företeelse. Särskilt användbara är fallstudier när det handlar om utvärderingar av en exempelvis komplex situation där man försöker förstå, förklara eller beskriva fenomenet/situationen. Vidare kännetecknas fallstudier ofta av att det endast är ett fåtal fall som studeras men de undersöks desto mer ingående i flera dimensioner.

### 2.2.3 INTERVJUTEKNIK

Utifrån ett teoretiskt underlag är nästa lämpliga metodsteg att formulera intervjufrågor. Även om intervjuer ofta anses som den bästa metoden att insamla data på underskattas ibland dess komplexitet (Easterby-Smith et al, 1991). Undersökarens uppgift är att skapa ett intervjuunderlag som ger information med maximal reliabilitet och validitet (Befring, 1994), vilket tillsammans bildar måttet på tillit. Validitet är graden av relevans – hur säkert att man mäter det man avser att mäta – och reliabilitet är graden av tillförlitlighet – hur säkert man mäter det man mäter (Föreläsninganteckningar, Agneta Ranerup). Viktigt att beakta är att hög reliabilitet inte garanterar hög validitet medan hög validitet förutsätter hög reliabilitet<sup>2</sup>.

Man skiljer på kvantitativa respektive kvalitativa metoder i samband med intervjuer. Den förstnämnda refererar till empirisk forskning som syftar till att kartlägga, analysera, bevisa eller förklara forskningsområdet (Befring, 1994). En kvalitativ studie inriktar sig mer på helhetliga,

---

<sup>2</sup> <http://www.infovoice.se/fou/>, 2000-12-03

personliga upplevelser utifrån ett friare och vidare förståelseperspektiv (Befring, 1994). Kännetecken för kvalitativa metoder är att man på förhand inte vet vilka resultat som är tänkbara. Det man vill studera handlar ofta om kvalitet och inte om antal, fördelningar eller exakta mätvärden. Resultatet kan vara ett antal nya aspekter på ett problem. De kvalitativa metoderna kan alltså beskriva nya sidor av verkligheten som inte var kända förut och fördelen är att man tar hänsyn till helheten på ett sätt som inte är möjligt i en kvantitativ undersökning<sup>3</sup>.

Ytterligare indelning kan vara strukturerade respektive ostrukturerade intervjuer (Easterby-Smith et al, 1991), vilket även brukar benämnas som slutna eller öppna intervjufrågor (Befring, 1994). Ostrukturerade frågor är exempelvis lämpliga då intervjun används som underlag inför de antaganden man ställt som hypotes i en specifik situation eller när målet med intervjun är att skapa förståelse för respondentens "värld" då undersökaren eventuellt önskar påverka den. Intervjun kan gestalta sig som ett samtal utifrån vissa teman eller som en problemställning där respondenten får tillfälle att tala fritt om en given situation. Som utredare skall man inte anta att man uppnår en klar bild över situationen bara för att respondenten ges tillfälle att tala öppet utan avbrott. Det är snarare så att det kan ge den intervjuade personen en oklar bild om vilka frågor intervjuaren är intresserad av och för intervjuaren kan det skapas en förvirring om vilka frågor som besvaras. Detta leder i sin tur till svag eller otillräcklig data som är svårtolkad (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991). Vid strukturerade frågor eller slutna frågor använder sig forskaren av en detaljerad intervjuguide med fasta frågor och svarsalternativ. En kombination av dessa två intervjumetoder är semistrukturerade intervjuer som innebär att man utgår från fasta frågor men lämnar utrymme för diskussion och vidareutveckling.

### 2.2.3 SAMMANFATTNING

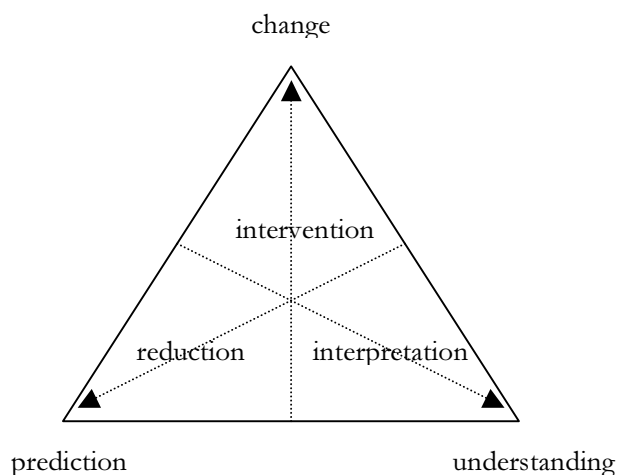
Vi har således valt ett kvalitativt perspektiv och en kvalitativ undersökningsansats i form av litteraturstudier kombinerat med två stycken fallstudier vilket utgör vår metod i denna magisteruppsats. Fallstudierna innefattade i sin tur semistrukturerade intervjuer med utrymme för öppen diskussion. Vi vill poängtera att vårt material bygger på de intervjuade individernas uppfattningar och upplevelser, vilket är karakteristiskt för den kvalitativa metoden och perspektivet, varför resultatet inte skall ses som en absolut verklighet.

När det gäller metodval och studiens inriktning förutsätter vi att vår uppgift i hög grad bygger på analys och tolkning. Enligt figuren (se figur 1) i Planet Internet som beskriver ramverket för forskning utifrån de tre hörnstenarna förändring, förutsägelse och förståelse (Braa, Sörensen & Dahlbom, 2000) anser vi vårt arbete ha tyngdpunkten på förståelse men i viss mån även inslag av förändring. Förståelse uppnås enligt figuren med hjälp av tolkning.

---

<sup>3</sup> <http://www.infovoice.se/fou/>, 2000-12-04





Figur 1. Research framework (Braa, Sörensen & Dahlbom, 2000)

Metoden som vi har valt, litteratur- och fallstudier, anser vi vara den mest lämpade i denna kvalitativa kontext då vi tror att förutsättningarna för att uppnå förståelse samt erhålla en tolkningsbar empiri har maximerats. Studien anser vi ha uppnått såväl hög reliabilitet som hög validitet då fallstudieföretagen har fått ta del av samt godkänna resultatet vilket gör att det skall vara ett tillförlitligt material. Vidare har studien uppnått validitet då empirin knyts samman med teori och problemformulering vilket leder till hög relevans och trovärdighet. Det skulle med andra ord vara svårt att återknyta det empiriska materialet med såväl frågeställningar som den teoretiska grunden om vi inte har studerat det vi förutsatt oss att göra.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## AVSNITT III – TEORETISKT RAMVERK

---

## 3. STRATEGI

---

### 3.1 INTRODUKTION

Det teoretiska ramverk vi har valt som fundament i denna magisteruppsats består dels av teori som kan härröras till strategiskt utvecklingsarbete och dels av en rad definitioner och ett urval av modeller vi anser vara lämpliga i kontexten av strategisk verksamhetsutveckling.

I detta kapitel vill vi börja med att lyfta fram några termer som är viktiga för den kommande studien, inledningsvis med det allmänna strategibegreppet. En organisation konstruerar och formulerar idag oftast många olika strategier för att på bästa sätt nå dess uppställda mål. Vi kommer nedan endast att belysa ett fåtal av dessa, de delar vi anser är intressanta för våra fallstudier. Avslutningsvis gör vi en kort sammanställning och kategorisering av strategidefinitionerna så som vi uppfattar dem för att skapa överblickbarhet.

#### 3.1.2 STRATEGI

Strategi härrörs från grekiskans "strategia" eller "strategos" (Noorderhaven, 1995; Encyclopaedia Britannica; Bonniers ordlexikon) som betyder "konsten att leda ett krig, konsten att planlägga i stort, planlägga" samt "stratégema" som föreställer tillämpningsbara modeller av militär manöver<sup>4</sup>.

Robson (1997) påpekar att det inte finns någon vedertagen definition av vad en strategi egentligen är. Det finns heller inte *ett* bästa sätt gällande att skapa en strategi. Världen är full av motsägelser och en duktig strateg är någon som klarar av att hantera dessa motsägelser och som kan utnyttja förändringars orsak och verkan som ett effektivt verktyg. Termen är dock idag vida spridd och används frekvent i olika sammanhang. I litteraturen återfinns därför en rad olika definitioner och vi väljer här att citera några av dessa.

*"Strategy is the pattern of resource allocation decisions made throughout an organisation. These encapsulates both desired goals and beliefs about what are acceptable and, most critically, unacceptable means for achieving them."* (Robson, 1997)

*"The essence of strategy is for a firm to achieve a long-term sustainable advantage over its competitors in every business in which it participates. A firm's strategic management has, as its ultimate objective, the development of its corporate values, managerial capabilities, organisational responsibilities, and operational decision making, at all hierarchical levels and across all business and functional lines of authority."* (Hax, 1987)

*"Strategy refers to the formulation of basic organisational missions, purposes and objectives; policies and program strategies to achieve them; and the methods needed to ensure that strategies are implemented to achieve organisational ends."* (Steiner & Miner, 1977)

---

<sup>4</sup> <http://sskii.gu.se/docs/julio/it/ledning3.html>, 2001-01-17

*“Strategy is a rule for making decisions under conditions of partial ignorance, whereas policy is a contingent decision. Business strategy is the broad collection of decision rules and guidelines that define a business’ scope and growth direction.”* (Ansoff, 1965)

*“Strategy formulation involves the interpretation of the environment and the development of consistent patterns in streams of organisational decisions.”* (Mintzberg, 1979)

*“Strategy is a broad based formula for how business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals. The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment.”* (Porter, 1980)

*“Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.”* (Porter, 1996)

En strategi är enligt Pascale (Skaug, 2000) en nödvändighet för att ett företag framgångsrikt skall fungera som en lärande mekanism. Ett annat sätt att betrakta strategi är som en rationell beslutsprocess där anförskaffandet av nödvändig kunskap är en viktig ingrediens. Strategier skall således utgöra riktlinjer om lämpliga åtgärder för att uppnå en organisations mål och strategiformulering är med andra ord detsamma som att besluta om vilka mål en organisation skall ha. En strategi som vägledning rörande beslut avser beslut som är av såväl större som mindre vikt och som en organisation konfronteras med i den dagliga verksamheten (Porter, 1996). Den strategiska planeringsprocessen är osystematisk och behovet av ett strategiskt beslut kan uppstå när som helst, antingen som försvar mot ett hot eller för att utnyttja en möjlighet. Mål och strategier skall kommuniceras och accepteras av en organisations alla medlemmar för att uppnå den önskade effekten (Mintzberg & Waters, 1985). En olycklig konsekvens är dock det faktum att det en organisation gör, oftast har mycket litet att göra med den formella strategin. Beslut som fattas i en organisation och som inte går hand i hand med den uttalade strategin leder istället till en oönskad eller oplanerad strategi sett från ledningens standpunkt (Noorderhaven, 1995).

Strategiska beslut innefattar en rad olika faktorer (Johnson & Scholes, 1993). Några av dessa är:

- Omfattningen av organisationens aktiviteter
- Anpassning av organisationens aktiviteter till omgivningen
- Anpassning av organisationens aktiviteter till de befintliga resurserna
- Fördelning och omfördelning av organisationens resurser
- Värderingar, förväntningar och mål vilka påverkar strategin
- Långsiktiga riktlinjer som organisationen skall anta
- Förändringars innebörd i organisationen

### 3.1.3 AFFÄRSSTRATEGI

En affärsstrategi, även ibland kallad konkurrensstrategi eller enbart strategi, karakteriseras av ett antal dimensioner (Aaker, 1998). Dessa är:

1. *Produktmarknaden på vilken företaget konkurrerar:*

Ett företag definieras av de produkter eller tjänster det väljer att erbjuda, av den marknad företaget väljer att finnas på, av de konkurrenter det väljer att tävla mot samt graden av vertikal integration som återfinns.

*2. Investeringsgraden:*

Beroende på vilken riktning ett företag väljer att anta bör investeringsnivån anpassas för att skapa rätt förutsättningar. Investeringar kan därför vara avsedda för antingen tillväxt, bibehållen position, minimerade kostnader eller för tillvaratagande av tillgångarna vid avveckling av verksamheten.

*3. De funktionella områden där strategier behövs för att konkurrera på den utvalda produktmarknaden:*

De vanligaste strategierna som är kopplade till affärsstrategin är produkt-, positionerings-, pris-, distributions-, tillverknings-, IT-, segmenteringsstrategi och global strategi. Dessa strategier skall karakterisera det specifika sättet ett företag har valt att konkurrera på.

*4. De strategiska tillgångar eller kompetensområden som ligger till grund för strategin och som bidrar till varaktiga konkurrensfördelar:*

En strategisk kompetens är något som ett företag uttrar på ett exceptionellt sätt och som är av strategisk vikt för företaget. En strategisk tillgång är en resurs vilken är fördelaktig i relation till konkurrenterna. Vid formulering av affärsstrategin måste hänsyn tas till kostnad och möjlighet att generera eller tillvarata tillgångar eller kompetenser vilka skall utgöra grunden för varaktiga konkurrensfördelar.

De flesta affärsenheter delar idag det organisatoriska ramverket med andra affärsenheter vilket påverkar affärsstrategins koncept i olika hänseenden. Detta medför att ytterligare två dimensioner tillkommer.

*5. Fördelning av resurser på de respektive affärsenheterna:*

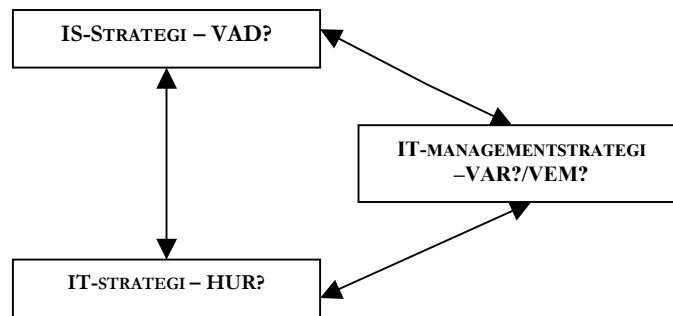
Beslutet om hur finansiella resurser, vilka genereras antingen internt eller externt, samt övriga tillgångar såsom personal och utrustning fördelas är nyckelfaktorn i affärsstrategin.

*6. Utvecklingen av synergieffekter över affärsenheterna – skapandet av värde genom enheter som stödjer och kompletterar varandra:*

De företag som lyckas skapa synergieffekter kommer av naturliga skäl att ha ett övertag jämfört med de som inte lyckas uppnå samordningsfördelar.

### *3.1.4 IS/IT-STRATEGI*

Beroende på litterär källa används ibland termen IS/IT-strategi som ett samlat begrepp vilket då brukar avse antingen informationsteknologin allena eller även innefatta en strategisk plan gällande informationssystemen. I andra fall görs en distinktion mellan en IS-strategi (vad) och en IT-strategi (hur), bland annat av Earl (1989). Denne var förespråkare för en differentiering av de respektive strategierna (se figur 2) då han ansåg det vara nödvändigt att betona det iterativa och flerdimensionella momentet i utvecklingsarbetet.



Figur 2. Tre nivåer (Earl, 1989)

Earl menar således att det definitionsmässigt är värdefullt att särskilja dessa strategier men det måste ändå finnas en samverkan mellan dem. Nedan presenterar vi de respektive strategierna var för sig, vi har dock valt att inte belysa IT-managementstrategin då vi i nästa kapitel behandlar managementområdet.

### 3.1.5 IS-STRATEGI

*“IS strategy deals with what to do with Information, Systems and Technology, and how to manage the applications from a business point of view”.* (Ward et al, 1990, sid 84-84)

Definitionen säger med andra ord att en IS-strategi endast behöver ta hänsyn till den information samt de system och den teknologi som används i en verksamhet. Detta menar Levy och Powell (Magoulas & Pessi, 1998) inte vara tillräckligt. De menar att man inte erhåller en IS-strategi förrän den kopplas samman med verksamhetens identitet och beteende. Identiteten utgörs av vision, mission och kultur vilket också är liktydigt med det strategiska innehållet. Beteendet utgörs av dels affärsprocesser och dels affärsmiljön. Vidare innehåller affärsprocesser även informationssystem och affärsmiljön innefattar relationer mellan organisationen och omvärlden. Dessa relationer refererar med andra ord till en organisations samverkans- och konkurrensförmåga. Då IS-strategin har förenats med verksamhetens identitet och beteende, skall man få svar på frågor om vilka system, vilka relationer, vilken arkitektur samt vilken infrastruktur som behövs.

Earl (1989) menar att en IS-strategi skall styra IT-förfarandet och IT-användningen samt vara utformad efter kund- och affärsbehov. Som följd skall den sedan fungera som stöd för affärs- och verksamhetsstrategierna. En IS-strategi fokuserar således på en organisations strategiska information och hur den på bästa sätt skall kunna stödja och utveckla affärsverksamheten.

### 3.1.6 IT-STRATEGI

*“The IT strategy is best seen as the technology framework or architecture which drives, shapes and controls the IT infrastructure.”* (Earl, 1989, sid 20)

Till skillnad från IS-strategin som är koncentrerad kring “vad”, anser Earl (1989) att IT-strategin istället handlar om “hur” då den är teknologifokuserad och skall ge riktlinjer för utformning av den informationsteknologiska infrastrukturen.

Det är ledningens ansvar att skapa förutsättningar för innovationer i IT-baserade produkter, tjänster och affärsidéer (Falk & Olve, 1996). För att kunna utnyttja informationsteknologin optimalt krävs en väl utarbetad och genomtänkt IT-strategi. IT-strategin är avsedd att ligga till grund för prioriteringar bland annat i budgetsammanhang på olika beslutsnivåer. Det grundläggande syftet med IT-strategin är att definiera hur man skall använda IT som hjälpmedel för att nå verksamhetens mål. Den skall även beskriva vilka åtgärder som behövs från verksamhetens sida för att tillgodose användarnas behov. Vidare skall IT-strategin konkretisera hur man tänker tillvarata och använda IT inom företaget (Magoulas & Pessi, 1998). Därför skall den vara förstådd och accepterad av hela organisationen (Stjernqvist, 1997). Då IT-strategin fungerar som ett hjälpmedel för att påvisa hur IT-användningen skall struktureras för att skapa affärsnytta för organisationen måste den vara dynamisk och följa verksamheten. Följaktligen blir en IT-strategi lika snabbt som tekniken inaktuell om den inte uppdateras och följs upp kontinuerligt.

En organisations IT-strategi har tidigare setts som något fristående från den övriga verksamheten och var då mycket mer fokuserad på hårdvara och plattformar än information och informationsflöden. Under senare tid har det talats alltmer om att IT-strategin bör utformas utifrån den aktuella affärsstrategin och den övriga verksamheten, vilket innebär ökad betydelse av att kartlägga informationsflöden i IT-systemet som är av nytta för verksamheten (Falk & Olve, 1996).

Det är många val gällande IT-struktur och teknik som skall göras inom en organisation på flera olika nivåer och det är många faktorer som påverkar dessa val (Kökeritz et al, 2000). Några av dessa faktorer är ekonomi, verksamhet, människan och teknik/system.

### 3.2 STRATEGISAMMANSTÄLLNING

Utifrån ovanstående begrepp och definitioner inser man att det inom teorins värld finns många olika betraktelsesätt gällande strategier. Ibland finns det likheter, men lika ofta finns det olikheter. Dessutom överlappar vissa strategibegrepp och definitioner varandra. Vi tycker oss ana ett visst utvecklingsmönster vad gäller strategidefinitioner i förhållande till tid. Under sextio- och sjuttioalet används ofta strikta termer såsom regler, metoder och program som förespråkas vid strategiutformning inom organisationen. Från åttiotalet fram till idag har begreppen blivit bredare och därmed vagare då man istället betraktar omgivningen i vilken man vill inta en position. Strategidefinitionerna innehåller därför istället något mjukare begrepp såsom aktiviteter, resursallokering, anpassning, förändring samt riktlinjer och vägledning.

Ovanstående strategidefinitioner anser vi även skulle kunna klassificeras i olika typer av kategorier beroende på vad som framhävs som väsentligt. De kategorier vi tolkat som mest framträdande är identitet, beteende och utveckling varför vi valt att åskådliggöra dessa med tillhörande författare i nedanstående tabell för en bättre överskådlighet. Utveckling anser vi vara ett brett perspektiv vilket skulle kunna indelas i delkategorierna implementation och kunskap. Dock har vi valt att använda termen utveckling som ett gemensamt begrepp oavsett om strategidefinitionens huvudfokus ligger på kunskap eller på implementering.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

	IDENTITET	BETEENDE	UTVECKLING
STRATEGI- DEFINITIONER	<i>Steiner &amp; Miner (1977)</i> <i>Hax (1987)</i>	<i>Mintzberg (1979)</i> <i>Porter (1980)</i> <i>Porter (1996)</i>	<i>Robson (1997)</i> <i>Ansoff (1965)</i>

*Tabell 1. Strategiklassificering enligt vår tolkning*

*Identitet:* Steiner och Miner samt Hax lägger i sina definitioner tyngdvikten på ledningens kapacitet, organisatoriska ansvarsförhållanden och organisatoriska mål varför vi anser dessa tillhöra identitetskategorin. Genom identitet skapas medvetenhet om var man befinner sig, vem man är, vilken identitet företaget har samt vem och vad man vill vara i framtiden.

*Beteende:* Framförallt Porter men även Mintzberg tar i sina strategidefinitioner upp hur viktigt beteendet är. Vi anser detta då Porter exempelvis poängterar att en strategi involverar en mängd olika aktiviteter, hur verksamheten ska gå tillväga samt vilka policies som ska användas för att uppnå målen. Mintzberg påpekar att en strategiformulering består av att utveckla mönster för att ta organisatoriska beslut vilket också är en form av beteende. I tidigt formulerade strategidefinitioner, syftar beteende på anpassning medan beteende i senare strategidefinitioner snarare åsyftar förändring, vilket vi anser är två motsatspoler.

*Utveckling:* Då vi i kategorin valt att innefatta både kunskap och implementering innehåller denna definitioner av varierad karaktär. Ansoff som har tyngdvikten på kunskap i form av regler och vägledning vill vi placera under utveckling då dessa regler finns till för att definiera verksamhetens omfång och tillväxtinriktning. Robson tar i sin definition upp resursallokering vilket tillhör implementeringsprocessen. Resurserna används för att nå målen samtidigt som implementeringsfasen är liktydig med utvecklingsprocessen, varför detta sammantaget hör till utvecklingskategorin enligt vår mening.



## 4. MANAGEMENT

---

### 4.1 INTRODUKTION

Vi skall i detta avsnitt uppehålla oss kortfattat kring termerna management och IT-management då vi anser att dessa utgör en väsentlig del av denna uppsats. Med begreppet management kan ett flertal betydelser åsyftas, såsom till exempel management i form av ledning/ledningsgrupp eller management som en aktivitet. Utövandet av management är en global företeelse som har praktiserats sedan lång tid tillbaka men har fortfarande idag en komplex innebörd. Vi avslutar kapitlet med en kort sammanställning, samt även egna kommentarer, för att på ett tydligt sätt åskådliggöra det väsentligaste inom strategisk management.

#### 4.1.1 MANAGEMENT

Management är ett mycket vitt begrepp som har flera betydelser och vi väljer att ta upp några av dessa. Anfadern till managementbegreppet i dagens sammanhang, och även till systemvetenskapen, sägs vara Churchman (1971) och hans definition av management likställs med konsten att förbättra den sociala verksamheten. Ordet härstammar annars från den italienska termen *manegg(iare)* som betyder att handha vilket i sin tur är sprunget från det latinska ordet *manus* vilket betyder hand (Noorderhaven, 1995; Encyclopaedia Britannica; Bonniers ordlexikon). Management som vetenskap däremot innefattar processanalys och går därmed att standardisera eller formalisera vilket gör innebörden av termen till en politisk process. Checkland (1989) kritiserar denna tanke då han menar att management är ett organiserat handlande som kan standardiseras i teorin – men inte i praktiken. En annan åsikt om begreppet management är att det betyder förhandling (Magoulas & Pessi, 1998).

Den politiska managementprocessen har förskjutits till att handla om en process som driver fram utveckling och förbättringar på ett organiserat vis. Detta kan sammanfattas i följande ordalydelse; utan åtagande, ingen förändring – utan förändring, ingen förbättring. Individuella önskemål, idéer och behov är några av de faktorer som styr människan varför management också åsyftar organisationsstyrning med hjälp av motivation för att förverkliga en organisations planer.

Pascale har i sin forskning (1984) visat att en avgörande framgångsfaktor de facto inte bygger på managementstrategi utan istället på hur man strategiskt hanterar misstag och felbedömningar (Skaug, 2000). Denne menar att den strategiska tanken även måste beakta variabler såsom mänskliga resurser, ledningens strategiska ambition, kommunikation och uppföljning. Studien pekar även å ena sidan på vikten av att inrikta sig på flera strategier, å andra sidan sägs konkurrensstrategin vara den strategi som gör skillnaden mellan framgång och fall. En annan nyckelfaktor som presenteras är skapandet av ett starkt engagemang i organisationen med påföljden att ledarskapets beteende sätts i fokus. Att det finns olika ledarskapsformer är förvisso inget nytt men här menar man att ledarskapet även påverkar en organisations potentiella utvecklingsresurser. I förlängningen innebär detta att även strategiformulering och utvecklingsprocesser är avhängiga den specifika managementfunktionen.

Ett annat ord för management är termen (strategisk) styrning som är efterföljaren till begreppet strategisk planering (Skaug, 2000). Strategisk styrning fick också en ny innebörd då man betraktade de strategiska frågorna på ett mer dynamiskt sätt samtidigt som man även började ta hänsyn till

förändringsprocess och implementering istället för att begränsa sig till analys och beslut. Med andra ord tillkom insikten om att den operationella kortsiktiga verksamheten inte kan fungera effektivt så länge som det finns en avsaknad av långsiktigt perspektiv. En följd blev således att ett större helhetsperspektiv på verksamhetsutveckling frammanades med betoning på mänskligt engagemang och beteende.

Ett huvudproblem när det gäller ledningsfrågor idag är hur organisationer bör utformas för att fungera effektivt på nationella och internationella marknader<sup>5</sup>. Sådan organisationsutformning erfordrar en helhetssyn där kunskap inom området informationsteknologi skall kombineras med kunskap om affärsverksamhet och organisationer. Det finns en viktig relation mellan organisation, affärsstrategi och informationsteknologi där dessa skall samverka i en dynamisk omgivning. Det är också i denna relation som många företag upplever svårigheter med att få dessa beståndsdelar att verka i symbios.

#### 4.1.2 IT-MANAGEMENT

Förändringar i omvärlden ställer krav på att verksamheten anpassas efter nya förutsättningar vilket i sin tur ställer krav på ledningen. ITs roll har därför utvecklats till att bli ett verktyg i skapandet av dynamiska och flexibla organisationsformer<sup>6</sup>. Därav har begreppet IT-management blivit vida omtalat och använt. Även om IT-management idag visserligen är ett vedertaget begrepp, kan det ändå användas i olika sammanhang. En definition lyder:

*“Strategisk IT-management betonar det långsiktiga arbetet att utveckla en informationsmiljö med IS/IT som grundläggande medel.”* (Magoulas & Pessi, 1998, sid. 4).

Detta innefattar hanterandet av problemställningar avseende ny teknologi, IT-investeringar och den långsiktiga utvecklingen av informationsteknologins olika förtjänster. En annan (snarlik) förklaring av begreppet IT-management ges enligt följande: IT-management handlar om effektiv användning av informationsteknologi vid design av organisationer samt förbättring av både affärsverksamheten och ledningen av komplexa organisationer och IT-system<sup>7</sup>. Management kan också sägas innebära att man studerar miljön för att erhålla ett “meta-perspektiv”.

Gintzbergs talar om “fit” eller anpassning som även kan omsättas i termerna överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet och är användbar inom strategisk IT-management då dessa belyser och framhäver de aspekter som är av största vikt att beakta vid upprättandet av en effektiv styrning och samordning av verksamheten och dess IT (Magoulas & Pessi, 1998).

Nedan åskådliggörs management som en evolutionär process vilken skall syfta till att erhålla bättre stöd från ledningen samt en effektivare verksamhetsplanering (Earl, 1989).

---

<sup>5</sup> <http://www.dsv.su.se/su-educ/dsv160itm.html>, 2000-01-07

<sup>6</sup> <http://www.informatik.gu.se/delta/deltafrp.pdf>, 2001-02-09

<sup>7</sup> <http://www.dsv.su.se/su-educ/dsv160itm.html>, 2000-01-07

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

	STEG 1	STEG 2	STEG 3	STEG 4	STEG 5
<b>UPP- GIFT</b>	<i>IS/IT kartläggning</i>	<i>Verksamhets- inriktning</i>	<i>Detaljerad planering</i>	<i>Konkurrensfördelar</i>	<i>IT-strategi koppling</i>
<b>MÅL</b>	<i>Managementförståelse</i>	<i>Prioritets- överenskommelse</i>	<i>Riktlinjer för IS- strategi</i>	<i>Kartläggning av möjligheter</i>	<i>Integrering av IS/IT- och affärsstrategier</i>

Tabell 2. IT-management som en evolutionär process (Earl, 1989)

För att industrin skall kunna fånga potentialen av informationsteknologin, krävs att företagen börjar hantera strategiska IT-frågor mer medvetet och strukturerat än tidigare (Kökeritz et al, 2000). En mycket viktig slutsats som studien lett fram till är att en tydlig och kommunicerad ansvarsfördelning är ett måste vid hantering av IT-frågor. Det måste också ske en avvägning vid val av ett företags IT-strategi mellan de parvisa motsatsförhållandena tät integration mellan enheter – flexibilitet för omstrukturering, optimal produktionseffektivitet – produktmix, automatisering – kundanpassning.

En viktig framgångsfaktor är en kombination av en stark ledning och en stark beställarroll (Kökeritz et al, 2000, bilaga 1). Studien identifierar två olika nyckelområden vilka är av betydelse för att röna framgångar med IT. Det ena området är engagemang för IT-frågor och det andra området är samarbete mellan leverantör och kunder (Kökeritz et al, 2000, bilaga 2). Framgångsfaktorer i samband med dessa områden är:

- En engagerad och IT-kunnig ledning
- En insikt i att det handlar om affärsprocesser och inte IT
- Användande av standardlösningar så långt som möjligt

McKinsey & Co (McKinsey Quaterly no 3, 1997) presenterar ytterligare principer för att lyckas med en IT-investering enligt nedanstående:

- Gör IT till en affärsdriven linjeaktivitet och inte en teknikdriven personalaktivitet
- Ta grundläggande investeringsbeslut på samma grunder som vid andra affärsbeslut det vill säga på basis av värde
- Låt tekniken genomsyras av enkelhet och flexibilitet
- Ställ upp näraliggande krav på resultat under utvecklingsarbetets gång
- Driv årligen fram förbättringar
- Bygg en affärskunnig IT-organisation och en IT-kunnig affärsorganisation

För att klara av att hantera de anpassningar som olika förändringar kräver används det som benämns som "Change management"<sup>8</sup>. "Change management", eller förändringsledning, handlar om hur man från ledningshåll lämpligast skall genomdriva en förändring.

## 4.2 MANAGERINGSAMMANSTÄLLNING

Vid IT- och affärsstrategiskt arbete vill vi återigen relatera till Gintzberg och termerna överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet. Vi anser att man, genom att eftersträva innebörden av dessa begrepp, uppnår det som gemensamt genomsyrar de övriga författarnas definitioner och synsätt på managementfrågor. Ett mönster som vi uppfattar hos flertalet av ovanstående författare i managementsammanhang är betydelsen av långsiktighet och helhetstänkande vilka påverkar varandra. Om man vill planera långsiktigt på ett lyckosamt vis krävs det att man beaktar helheten istället för de olika delarna separat som kan tänkas påverka det strategiska styrningsarbetet. Detta skulle gemensamt kunna motsvara Gintzbergs överblickbarhet och då överblickbarhet finns, uppnås en medvetenhet om situationen, vilket i sin tur skapar meningsfullhet.

Ledarskapsförmågan är ytterligare en faktor som är ständig återkommande och som anses väsentlig. Dock poängteras denna lite olika beroende på författare, men betydelsefulla aspekter är sammanfattningsvis ledningens engagemang, beteende och strategiska ambition samt tydlig kommunikation från ledningen. Det krävs vidare en stark ledning med kunskaper inom IT men det strategiska arbetet ska fokusera på affärsutveckling.

Vi vill också lyfta fram jämförelsen mellan Earls (1989) definition av IT-management som en evolutionär process och den tidigare definitionen av management som en politisk process. Helt klart är att man har gått från det "hårda", strukturerade och formella synsättet till det "mjuka" som bygger på förståelse och överenskommelse. Dock har *process* betonats i de flesta fall vilket tyder på att man förknippar (IT-) management med en framåtsträvan eller ett fortskridande vilket vi inte alltid anser som givet då management ibland kan handla om att förvalta eller till och med att avveckla.

---

<sup>8</sup> <http://www.informatik.gu.se/delta/deltafrp.pdf>, 2001-02-09

## 5. RAMVERK FÖR STRATEGISK UTVECKLING

---

### 5.1 INTRODUKTION

Då strategisk utveckling bedrivs kan man med hjälp av, samt utifrån, ett teoretiskt ramverk effektivare analysera en verksamhet. Nedan följer inledningsvis en beskrivning av dels en substantiell modell – Situationsmodellen – som är ett resultat av DELTA-projektet, och dels en kort beskrivning av en procedurell modell – Robsons Strategiprocess – vilken vi använder som komplement till den substantiella. Substantiella modeller beskriver innehåll och beroendeförhållanden inom modellens delar och grundfrågorna fokuserar på själva målet eller det resultat (den verklighet) man vill åstadkomma (Magoulas & Pessi, 1998). Procedurella modeller beskriver bestämning av utvecklingsinriktning, utvecklingstakt och resurshantering. Procedurella grundfrågor fokuserar på förändringsprocessen samt på grundprinciper och det ställningstagande som styr denna. Avslutningsvis presenteras kortfattat Strategiprocessens substans som består av identitetsstrategi, beteendestrategi samt utvecklingsstrategi.

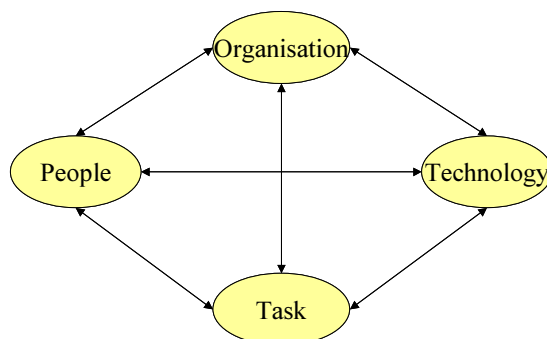
### 5.2 DELTA-PROJEKTET (Enquist, 1999)

Projektet DELTA<sup>9</sup> (Kontinuerlig behovsstyrd utveckling av komplexa ledningssystem) initierades 1998 som ett samarbetsprojekt mellan Försvarmakten, Enator Telub AB, Volvo Parts och Institutionen för Informatik inom Göteborgs universitet. Samverkansprojektet är ett projekt inom NUTEKs program för komplexa tekniska system vilket hade ett fokus på behovsstyrd utveckling mellan användande organisation, upphandlingsstöd och IT-företag ur ett användarperspektiv. Syftet med projektet var att studera behovet av att, samordnat och styrt mot uppkomna behov, utveckla och förändra en verksamhet och dess IT-system i en komplex omvärld.

Människa, uppgift, organisation och teknik utgör grundelementen i en verksamhet och tillsammans är de en odelbar helhet (se figur 3). Då elementen är i beroendeställning av varandra förutsätts koordination och samverkan av dessa under utvecklingen av denna helhet. Ledning av en utveckling innebär att samordna, koordinera och strukturera utvecklingsarbetet. I DELTA-projektet har man tagit fram Situationsmodellen (se avsnitt Situationsmodellen) vilken utgör en grund för samordnad utveckling där man fokuserar på utvecklingens byggstenar, deras inbördes relationer samt ledning av utveckling.

---

<sup>9</sup> DELTA står för skillnad/förändring och är den fjärde bokstaven i grekiska alfabetet. I projektet står DELTA också för att alla parter "deltar" i projektet.



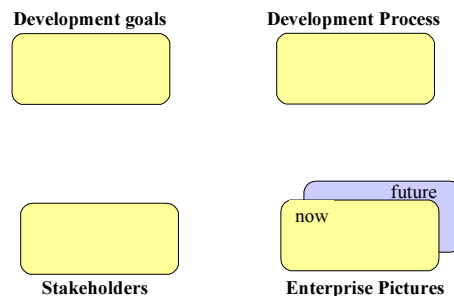
Figur 3. Verksamhetens grundelement med beroendelaspekter (Enquist, 1999)

### 5.2.1 UTVECKLING

Då man inom en verksamhet talar om utveckling avser man den process vilken är summan av alla tillståndsförändringar och som för verksamheten åt någon riktning, det vill säga från ett tillstånd till ett annat. Denna förändrings- eller transformationsprocess karaktäriseras ofta av motstridigheter. Utvecklingsarbete är en komplex och osäker process då utvecklingen exempelvis kan vara kontinuerlig eller diskontinuerlig, centraliserad eller decentraliserad, integrerad eller separerad, globaliserad eller lokaliserad samt oplanerad eller planerad. Vanligt förekommande är att utvecklingsprojekt bedrivs av oerfarna medlemmar som saknar erfarenhet av utvecklingsarbete varför det skapar stor osäkerhet för de involverade. Utvecklingsarbete bör av denna anledning ha tyngdpunkten på kontinuerlig kunskapsuppbyggnad där samverkansformer för lärande i osäkra processer bör framhävas. IS/IT-projekt tenderar att fokusera mer på specifika faser än på hela utvecklingscykeln, vilken även innefattar integrationen och förändringsarbetet som behövs för att verksamheten verkligen skall förbättras. Utveckling är idag mer IT-styrd än verksamhetsstyrd. Målet med all utveckling bör istället vara att eftersträva integration, inte separation, mellan verksamhetsutveckling och IT-utveckling.

### 5.3 SITUATIONSMODELLEN (Enquist, 1999)

Som tidigare nämnts, fokuserar DELTAs Situationsmodell på utvecklingsarbetets fyra byggstenar, deras inbördes relationer samt ledningens roll under utvecklingsarbetet. Modellen ses dessutom som ett stödinstrument i ledningsarbetet. Dessa byggstenar är i Situationsmodellen intressenter, nutida och framtida verksamhetsbilder, samt verksamhetens utvecklingsmål och utvecklingsprocesser. Inom en organisation finns det mer eller mindre komplexa relationer mellan dessa beståndsdelar.



Figur 4. Utvecklingens byggstenar med inbördes relationer (Enquist, 1999)

#### 5.3.1 INTRESSENTER

Med intressenter avser man de aktörer som på något vis har eller bör ha inflytande och de som påverkas av eller involveras i en verksamhet nu eller i framtiden. Intressenterna bör struktureras och klassificeras på olika vis, exempelvis interna intressenter och externa intressenter. Vanligt är dessutom att intressenterna kategoriseras efter vilken hierarkisk nivå de befinner sig på. De respektive intressentkategorierna har ofta olika mål och intressen, vilket komplicerar utvecklingsarbetet då det kan vara många viljor att beakta. Intressentkategoriernas inbördes relationer och deras relation i förhållande till verksamheten varierar över tid då förändringens art och intressentens uppfattning om vilka förutsättningar som är aktuella för verksamheten, är faktorer som styr.

#### 5.3.2 NUTIDA VERKSAMHETSBLDER

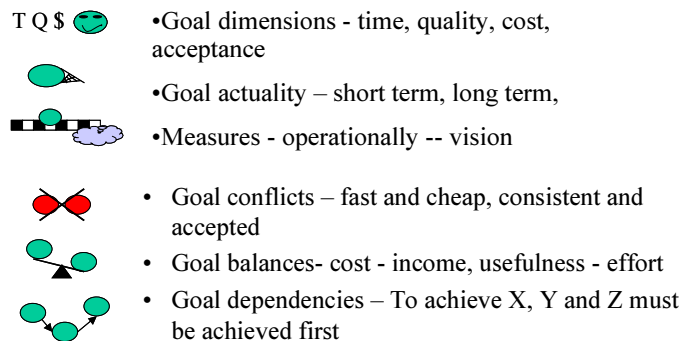
Strategiska verksamhetsbilder är en kartläggning av den aktuella, *nutida* sammansättningen av verksamhetens grundelement, det vill säga människa, teknik, organisation och uppgift. Verksamhetsbilder syftar till att beskriva strukturer av identiteter och beteenden. Verksamheten är en integrerad helhet med komplexa inbördes relationer varför ett flertal verksamhetsbilder kan skapas. Olika organisationer kan använda sig av varierande analytiska metoder och perspektivtänkande, vilket påverkar verksamhetsbildens innehåll och utformning. Det organisatoriska perspektivet beskriver exempelvis strukturer baserade på linjeorganisation, det funktionella perspektivet identifierar funktioner, aktivitetsperspektivet identifierar uppgifter och aktiviteter och resursperspektivet identifierar olika typer av resurser såsom byggnader, teknologi, information, anställda och kunskap. Vid utveckling och förändring av en verksamhet måste hänsyn tas till de fyra grundelementen och dess beroenden. Förståelse för konsekvenser, som kan uppstå mellan de beroende komponenterna, är av yttersta vikt då man planerar utvecklingsmål. Några av frågeställningarna vid försök att beskriva nuläget med verksamhetsbilder kan vara: Var är vi nu? Vad gör vi nu? Hur ser vår verksamhet ut nu?

### 5.3.3 FRAMTIDA VERKSAMHETSBLDER

Dessa strategiska verksamhetsbilder är en samlad beskrivning av den aktuella, *framtida* balansen mellan verksamhetens grundelement. Verksamhetsbilder av framtiden kan generera ett flertal olika scenarier baserade på kortsiktiga respektive långsiktiga antaganden om framtida förhållanden. Dessa skapas på i princip samma vis som de nutida verksamhetsbilderna med skillnad på detaljnivå. Kunskap om framtiden minskar ju långsiktigare man planerar vilket resulterar i att dessa bilder blir mindre detaljerade. Några av frågeställningarna kan vara: Vad är våra visioner och mål? Vad vill vi åstadkomma? Vad gör vi i framtiden? Vad har vi för mål? Hur vill vi att vår verksamhet ska se ut i framtiden?

### 5.3.4 UTVECKLINGSMÅL

Utvecklingsmålen definieras utifrån differensen mellan de framtida och de nutida verksamhetsbilderna inom vilka man skapar målstrukturer och målarkitekturer med avsikten att åstadkomma förbättringar. Utvecklingsmålen baseras också på de olika intressenternas uppfattningar om syftet med verksamhetens utveckling, vad som ska utvecklas samt sociala mål. Inom hierarkin av intressenter kan dock uppfattningarna variera kraftigt och ofta saknar de olika intressentkategorierna kännedom om de gemensamma målen. Utvecklingsmålen bör innehålla riktlinjer och mätbara mål gällande de verksamhetsförändringar som avses att genomföras samt påpeka policier för utvecklingen och förändringsprocessen (metodprinciper, resursbegränsningar, ansvarsförhållanden och ansvariga). Målen måste uttryckas operationellt vilket skapar meningsfulla mätvärden och olika relationer mellan utvecklingsmålen kan skapa olika företeelser:



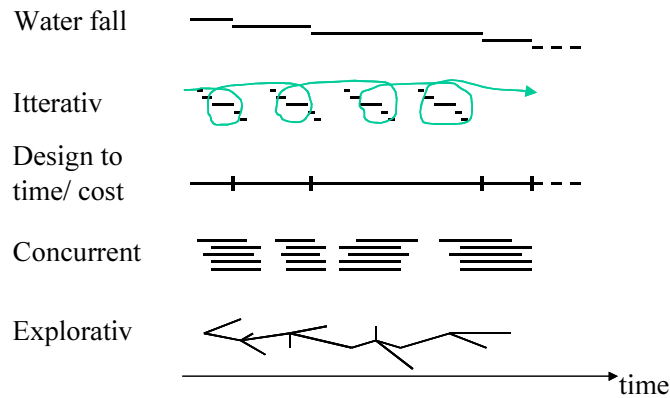
Figur 5. Utvecklingsmål (Enquist, 1999)

### 5.3.5 UTVECKLINGSPROCESSER

Denna fas beskriver de aktiviteter, processer eller medel som bidrar till att uppnå utvecklingsmålen samt hur dessa ska integreras i verksamheten. Utvecklingsprocesser kan bestå av formella projekt, mindre explicita gruppuppgifter eller dagliga förbättringar på lokal nivå. Flertalet av dessa aktiviteter kontrolleras av den interna verksamheten medan de i några fall kontrolleras av externa aktörer. Utvecklingsprocesser är oftast inte lika väl-specifierade som andra händelser inom verksamheten samt hanteras vid sidan om de normala aktiviteterna. Dessa faktorer tillsammans ger visserligen flexibilitet och valfriheten att skapa unika organisationsstrukturer för utvecklingsarbetet men samtidigt blir det komplicerat att koordinera utvecklingsaktiviteter då det finns en avsaknad av



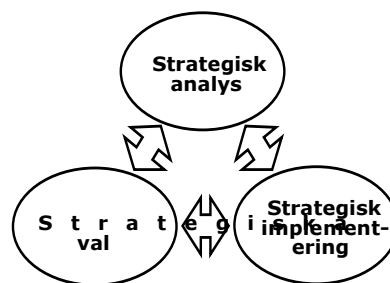
helhetsperspektivet. Utvecklingsprocesser kan följa olika mönster såsom exempelvis vattenfallsprincipen, iterativa processer eller samordnade aktiviteter.



Figur 6. Utvecklingsprocessmönster (Enquist, 1999)

#### 5.4 STRATEGIPROCESSEN

För att en strategi skall vara användbar och relevant krävs att man har någon typ av modell som hjälper till att åskådliggöra komplexiteten så att man kan studera den. En användbar modell är den så kallade Strategiprocessen. Denna kan klassificeras som en procedurell modell vilken i vår uppsats utgör ett komplement till den substantiella Situationsmodellen. Själva Strategiprocessen är allt utom linjär, tvärtom skall den betraktas som en iterativ, ständigt pågående företeelse. Figuren nedan exemplifierar Strategiprocessen enligt Robson (1997).



Figur 7. Strategiska process-loopen (Robson 1997)

Robson anser att meningen med hela strategiprocessen är att skapa förståelse för organisationen och dess situation för att därigenom kunna avgöra i vilken riktning företaget skall gå i framtiden. För att uppnå detta rekommenderar Robson, Johnson och Scholes modell som innefattar elementen strategisk analys, strategival och strategisk implementering.

#### 5.4.1 STRATEGISK ANALYS

Johnson och Scholes (Robson, 1997) föreslår att strategisk analys skall innefatta förståelsen för:

*Resurser:* Målet med detta är att förstå organisationens strategiska möjligheter. Processen försöker verifiera organisationens svagheter och styrkor.

*Omgivningen:* Strategin för organisationen bör vara riktad till att utforska omgivningens möjligheter och samtidigt blockera hot på ett sätt som är konsistent med interna utvecklingsmöjligheter.

*Värderingar och mål:* Detta innebär att tolka den kultur som finns i organisationen samt dess innebörd. Det finns olika sätt att kategorisera kulturen. Många element bildar tillsammans kultur såsom makt, historia, språk, status eller symboler.

#### 5.4.2 STRATEGISKA VAL

Här försöker man utifrån analysen generera olika strategiska möjligheter genom att använda sig av uttrycken *vilken bas*, *vilken riktning* och *hur*.

Vilken bas?	Vilken riktning?	Hur?
Låga kostnader	Gör ingenting	Intern utveckling
Differentiering	Dra tillbaka	Extern utveckling (förvärv)
Fokus/nischa	Konsolidera	Samarbete
	Penetrering av marknaden	
	Utveckling av marknaden	
	Diversifiering	

Tabell 3. Identifiering av möjligheter

*Vilken bas:* Detta syftar till att skapa en alternativ konkurrensstrategi som till exempel kan vara prisrelaterad (lägsta pris). Porter (Robson, 1997) använder en modell, *Porter's generic business strategies*, där fyra allmänna strategier presenteras som skall åskådliggöra de val som finns tillgängliga. De valmöjligheter som finns är produktdifferentiering och kostnadskontroll. Som bas för båda alternativen ligger fokusering/nischning vilket innebär att man gör en segmentering av marknaden/kunderna. Denna sistnämnda bas har Porter senare delat upp ytterligare i kostnadsfokusering respektive differentieringsfokusering. Detta tillvägagångssätt är användbart eftersom man tvingas fundera över hur konkurrens skall bedrivas. Modellen tar även hänsyn till var konkurrensen skall bedrivas. Självklart har modellen sina brister, även Porter är medveten om att verkligheten inte alla gånger är antingen eller utan att den ibland är en blandning av de båda olika alternativen.

*Vilken riktning:* Denna punkt avser att skapa medvetenhet om vilken väg eller riktning som skall tas. Det finns en rad olika riktningar som en organisation kan välja mellan, som till exempel expansion av marknaden, diversifiering eller avvaktande med utveckling.

*Hur:* Detta syftar till att representera alternativa tillvägagångssätt för att skapa strategier. Dessa kan bestå av egen organisk utveckling eller externa alternativ som förvärv och sammanslagningar. Det senare är en snabbare väg till att erövra en större marknad. Vid valet av dessa alternativ får man sätta kostnader, risk och hastighet i relation till varandra. Andra vägar för att nå strategiska möjligheter kan

vara genom tillväxt, stabilitet eller nedskärning. Dessa strategier kopplas ofta till existerande produkter och marknader. Det finns ytterliggare modeller som kan utgöra ramverk för strategiska möjligheter, till exempel innovation, tillväxt och allianser. Dessa kan i sin tur tillämpas på kunder, leverantörer och/eller konkurrenter.

När nya strategiska möjligheter har tagits fram måste det finnas ett ramverk för hur man skall värdera dessa utifrån genomförbarhet, lämplighet och anpassning till organisationen. Processen för att göra det kan vara antingen analytisk, rationell eller mer subjektiv. Oavsett vald infallsvinkel sammanförs utvärderingen och valet, då de båda analyseras enligt en gemensam utvärderingsprocess.

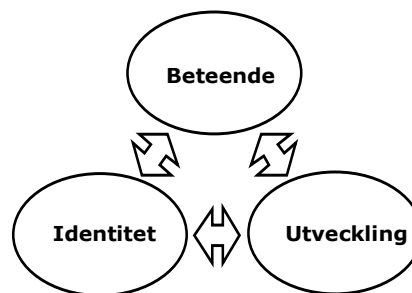
Den strategiska utvärderingen av organisationen syftar till att maximera dess tillgängliga styrkor och möjligheter samt minimera dess svagheter och hot. Denna process relateras till den strategiska analysfasen. För att underlätta den strategiska utvärderingsprocessen behövs ekonomiska mätinstrument, till exempel relevanta nyckeltal och kalkyler som kan mäta dess berättigande. Även kvalitativa bedömningar om förutsättningar för dess implementering är relevanta här.

#### 5.4.3 STRATEGISK IMPLEMENTERING

Här krävs att organisationen tar itu med sin resursplanering. Man skall här identifiera inte enbart de huvudsakliga arbetsuppgifterna som skall utföras utan även hur de skall utföras samt av vem. En fördel är också om man tydliggör roll- och ansvarsfördelning under de respektive utvecklingsfaserna<sup>10</sup>. Vid organisatorisk strukturförändring bör organisationen bedöma på vilket sätt den strategiska implementeringen skall genomföras samt hur den bäst organiseras och därmed klargöra vilka delar av organisationen som påverkas. Då det gäller nödvändiga arbets- och systemförändringar kan det tänkas att informationssystemen behöver korrigeras eller ersättas samt att befintlig kompetens behöver anpassas eller förnyas.

### 5.5 STRATEGIPROCESSENS SUBSTANS

Enligt DELTA-projektets Situationsmodell består varje fas i Strategiprocessen av elementen identitetsstrategi, beteendestrategi och utvecklingsstrategi.



Figur 8. Strategiska beroenden

Dessa olika strategier skapar underlag för verksamhetens Strategiprocess.

<sup>10</sup> <http://kurser.gu.se/informatik/kursmapp/kurs/kurssida.cgi?kod=IAS820&inst=informatik>, 2000-12-18

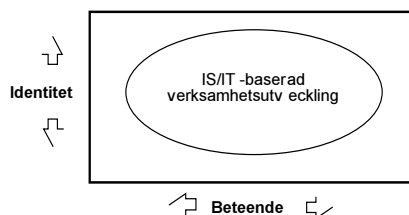
INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Identitetsstrategin:* Innefattar bland annat verksamhetsanalys och/eller intressentanalys för att fastställa identiteten. Detta syftar till att ge svar på frågor såsom var en organisation befinner sig idag, vem man är, vilken identitet företaget har samt vem man vill vara i framtiden.

*Beteendestrategin:* Innebär en strategi för att uppnå de mål som finns, att betrakta hur man agerar idag både internt och externt samt hur man bör bete sig för att nå sina mål. Lämpliga tillvägagångssätt är att analysera verksamheten, kunder samt konkurrenter för att få en helhetsbild över verksamhetens interaktion med omgivningen.

*Utvecklingsstrategin:* Är liktydigt med vilken väg ett företag skall välja att ta för att uppnå målen eller bli det de vill vara. En omvärldsanalys kan bidra till att hitta alternativa scenarier om hur framtiden bör utformas.

Sammanfattningsvis kan sägas att den strategiska identitetsanalysen samt beteendeanalysen skapar ett ramverk för organisationens verksamhetsutveckling.



Figur 9. Ramverk Magoulas och Enquist, 2000

## 6. DE FYRA SKOLORNA

---

### 6.1 INTRODUKTION

Under årens lopp fram till idag har man i teorins värld utvecklat fyra olika skolor som erbjuder olika angreppssätt gällande strategiskt utvecklingsarbete. Då dessa skolor innehåller relevanta och betydelsefulla aspekter vill vi kortfattat presentera varje skolas mest väsentliga delar och synsätt. Sist i kapitlet har vi en sammanställning där vi knyter samman strategidefinitionerna och skolorna.

### 6.2 ANALYTISKA SKOLAN

Ända fram till 90-talet var den analytiska skolan, även kallad den lärande skolan, den som dominerade i kontexten av strategisk management (McKiernan, 1997). Karakteristiskt för skolan är att man använder sig av funktionsbegreppet när man tittar på en verksamhet vilket innebär att man ser en organisation utifrån dess olika funktioner. Dock fallerade denna rationella skola i det praktiska genomförandet då de planerade strategierna inte föll ut som det var tänkt. Istället nyttjades strategier som växte fram på ett mer "ad-hoc" mässigt sätt vilka resulterade i positiva utfall. Planering är visserligen fortfarande en viktig ingrediens men ses istället som en förändringsfaktor bland många. I den analytiska skolan menar man att omgivningen är så komplex och svår att förutsäga att företagen måste vara duktiga på organisationsanpassning för att överleva. Ett försök till att förstå komplexiteten har gjorts genom att söka efter förklaringar samt att försöka upptäcka mönster. Strategi kan då ses som ett givet mönster i en rad olika beslut vilka är avhängiga en organisations kultur och kontext.

Ett tredje namn på denna skola är Systemskolan. Namnet kommer sig av att man i skolan kan betrakta en organisation som ett system. Systemet består av ett antal systemdelar och det finns gränser och kopplingar till omgivningen.

#### 6.2.1 IT OCH STRATEGISK IT-MANAGEMENT

IT används i den analytiska skolan för att effektivt kontrollera kostnaderna och för att förbättra samordning och kvalitet avseende beslutsfattandet. Men IT finns också för den sociala aspekten då man menar att IT skall motivera människorna i organisationen genom att förbättra deras arbetsmiljö. Systemen som används skall ha en klar identitet i den sociala miljön och förväntas uppfylla de behov som finns (Magoulas, 2000).

I mitten av 80-talet stod det klart att IT bör användas strategiskt inom fyra områden (Earl, 1987). Dels för att uppnå konkurrensfördelar och dels för att förbättra produktivitet och utförande. Men även för att skapa nya möjligheter vad gäller ledning och organisering samt för att utveckla nya affärsmöjligheter. IS/IT skall således inte längre endast fungera som en stödjande aktivitet för ledningsplanering, kontrollbehov och automatisering av den operationella verksamheten. Tvärtom skall IT gå hand i hand med organisationens strategi och ses som ett strategiskt verktyg. Som hjälpmedel för ledningen har det utvecklats ett ramverk bestående av tre olika riktlinjer: medvetenhet, möjligheter respektive positionering.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Medvetenhet:* Medvetenhet exemplifieras främst av Benjamin et. al (Earl, 1987) vilka har utvecklat något de kallar för "strategic opportunities framework". Detta skall hjälpa ledningen att avgöra var de strategiska möjligheterna gällande IT-användningen finns. Det finns enligt denna riktlinje två frågor som ledningen i huvudsak bör ställa. Dels om IT kan användas för att signifikant förändra sättet organisationen bedriver sin affärsverksamhet på för att uppnå konkurrensfördelar. Dels om IT bör användas i syfte att förbättra angreppssätt och hållning gentemot marknaden eller om IT skall användas för att förbättra den interna verksamheten.

*Möjligheter:* Riktlinjen för möjligheter tillhandahåller mer detaljerade analysmodeller för identifiering av ITs strategiska användningsområde (Earl, 1987). En användbar modell är Porters *Value Chain Analysis* för att ta reda på huruvida den fysiska komponenten eller informationsprocessen kan omvandla värdekedjan till konkurrensfördelar.

*Positionering:* Den sista riktlinjen, positionering, har utvecklats som hjälp för ledningen att komma fram till det strategiska avgörandet som IT i verksamheten innebär, och för att skapa förståelse för hur informationssystemen bör hanteras.

I den analytiska skolan består ledorden av planering, analys och lärande då dessa begrepp är karakteristiska för denna lära. Planeringsprocessen involverar identifiering av mål, strategiska val och förutsättningar vilket skall resultera i val av förändrings- och utvecklingsinriktning (Kottemann & Konsynski, 1984).

### 6.3 POSITIONERINGSSKOLAN

En vidareutveckling av den analytiska skolan är positioneringsskolan. Inom modern managementstrategi har Porter haft stort inflytandet då han upptäckte att konkurrenskraftig strategi var kopplad till företagets omgivning. Genom att använda sig av en "outside-in" modell, är tanken att en organisation skall skapa sig en position på marknaden. Ett företag studerar och analyserar således omgivningen för att kunna positionera sig inom en sektor där det bäst kan försvara eller påverka utvecklingen. Positionering är en allmän strategi för låg kostnad, fokusering och differentiering (McKiernan, 1997).

Det är enligt positioneringsskolan viktigt att analysera omgivningen då det ökar kvaliteten på strategibesluten. Ett företag bör identifiera hot, möjligheter och de faktorer som kan hjälpa till att nå affärsmålen. Företagets strategi bör rikta in sig på att utnyttja möjligheterna och att möta hoten på ett sätt som överensstämmer med den interna förmågan. Det här är Porters koncept av "environmental fit" vilket tillåter företaget att utvidga sin konkurrenskraftiga position. En lyckad analys av omgivningen är avhängig hur komplex omgivningen är, hur många olika variabler som ingår, förändringstakten och tillgången på, samt kostnaden för, tillgänglig information om den. En analys av omgivningen tar hänsyn till den externa situation som organisationen befinner sig i. Det finns faktorer i omgivningen som företaget inte själv kan påverka utan som kontrolleras av andra. Dessa är bland andra demografiska, politiska, juridiska, tekniska och ekonomiska faktorer. Trots att företaget inte kan kontrollera dessa inverkar de på företaget och den strategiska planeringsprocessen. De mest framträdande variablerna från omgivningen är de som är relaterade till konkurrens och dessa kommer att bestämma förtjänsten och utsikten för den strategiska manövern.

### 6.3.1 IT OCH STRATEGISK IT-MANAGEMENT

I positioneringsskolan används IT framförallt för att uppnå konkurrensfördelar och även som hjälpmedel när det gäller själva positioneringen (Magoulas, 2000). Detta kan ta sig i uttryck på flera sätt. Dels genom att använda IT för att förhindra eller möta ny konkurrens och för att reducera kundernas maktposition. Dels för att balansera maktförhållandet i relationen till leverantörerna.

Porter har, som tidigare nämnts, haft stort inflytande när det gäller modern managementstrategi. Processtänkandet bidrog till en tydligare identifikation om vilka delar av verksamheten som verkligen utgör kärnan i ett företag. Att studera helheten, det vill säga verksamheten i kontexten av dess omgivning, var något som skiljde sig från tidigare synsätt. Vikten av att tillvarata en organisations styrkor och möjligheter för att skapa attraktivitet i omgivningen är enligt denna skola ur ledningssynpunkt något ytterst avgörande.



Figur 11. Attraktivitet i omgivningen. (Magoulas, 2000)

### 6.4 RESURSBASERADE SKOLAN

*“It is the heterogeneity, not the homogeneity, of productive resources available...that gives the firm its unique character”. (McKiernan, 1997).*

Positioneringsskolans olika strategier och modeller erhöll stor kritik från den akademiska världen, trots stor popularitet i affärsvärlden. Detta främst på grund av att man saknade en klar definition av vad som egentligen ansågs vara marknaden. Därför började man istället att analysera verksamheten utifrån företagets resurstillgångar där dessa skulle bestå av en bra variation och balans för att uppnå konkurrensfördelar. I resursbaserade skolan, ibland även kallad den resursorienterade skolan, använder man sig istället av en “inside-out” modell där de egna resurserna byggs upp genom kunskapsrekvirering och lärande. En person som haft stor betydelse för denna skola är Penrose som menade att interaktionen mellan de olika resurserna ett företag har tillsammans med erfarenheterna, är det som ger företaget dess unika fördelar. Detta gjorde att företagen blev oerhört vaksamma över resurserna och noggranna med att det inte skulle spridas till konkurrenterna vilken resursbas företaget satt på. Med andra ord fokuserar denna skola på att man skall utnyttja de egna resurserna på bästa sätt. Konkurrensfördelar inom den resursbaserade skolan uppnås genom ledningens förmåga att konsolidera teknologier och produktionsmöjligheter till egen kompetens för att snabbt kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar. Detta har lett till att det blivit populärt att utveckla så kallade kärnkompetenser inom företagen.

#### 6.4.1 IT OCH STRATEGISK IT-MANAGEMENT

Ett ledord i resursorienterade skolan är kunskap varför management inom denna skola kan sägas handla om tillvaratagandet och handhavandet av detta. Kunskapens roll kan anses vara nyckelkällan till potentiella fördelar för en organisation (Quintas et al, 1997). På en konkurrensutsatt och turbulent marknad tvingas företagen hitta nya, effektiva sätt att konkurrera på. En del av arbetet består således av att söka efter de tillgångar som redan finns inom organisationen men som inte utnyttjas till dess fulla potential. Oftast finns dessa resurser i form av mänsklig kraft, information och databaser. (Quintas et al, 1997). I managementsyfte används alltså IT för att hantera kunskap och kompetens.

Erfarenheter visar att det är mycket svårt för en organisation att tillskansa sig konkurrensfördelar och ännu svårare att bibehålla dessa över tid (Clemons, 1991). Ett sätt att lyckas med detta är genom att inta förstaplatsen och sedan kontinuerligt förbättra verksamheten så att konkurrenterna aldrig hinner ifatt. Ett annat sätt är genom att arbeta i en snabbare utvecklingstakt än konkurrenterna och samtidigt lita på kundernas lojalitet gentemot företaget. Det har även visat sig att de förbättringar som i störst utsträckning har lett till konkurrensfördelar, är de som har grundat sig på de resurser ett företag har ansett vara de mest kritiska. Konkurrensfördelar behöver nödvändigtvis inte komma från förbättringar som har involverat den nyaste tekniken eller nya system. Snarare har varaktiga konkurrensfördelar uppnåtts när man har använt IT som stöd för kärnverksamheten eller för värdeaddering av de befintliga resurserna där dessa samtidigt inte är tillgängliga för konkurrenterna.

I resursbaserade skolan finns en rad olika teorier vilka direkt syftar till att erhålla varaktiga konkurrensfördelar. Ett par av dessa är (Clemons, 1991):

- *Att göra rätt sak* – innebär att använda IT för att tillfredsställa affärs-, kund- eller leverantörsbehov för att vinna konkurrensfördelar.
- *Särskilja fundamentala resursfördelar* – att använda IT för att addera värde till befintliga resurser inom en verksamhet som konkurrenterna saknar och som de inte snabbt kan skaffa.

När det gäller val av strategi/-er skall en strategi alltid syfta till att uppnå konkurrensfördelar och skapa kundvärde (Hansen et al, 1999). Dessutom skall de strategier man har valt gå hand i hand med varandra för att dels skapa synergieffekter och dels lättare få hela organisationen att arbeta utifrån dessa. Oavsett vilken typ av strategier som väljs av ett företag, är ett faktum att olika strategier är bäraktiga av olika drivkrafter.

## 6.5 NÄTVERKSSKOLAN

Denna skola är den nyaste av dem alla. Som namnet anger handlar nätverksskolan om att bygga allianser och nätverk, ofta med hjälp av så kallad virtuell integration, som saknar juridiska bindningar. Det är vanligt att dessa nätverksallianser och virtuella integrationer består av företag som tillsammans bildar den "traditionella" leverantörs-, produktions- och distributionskedjan (värdekedjan) och att de inblandade parterna är spridda geografiskt. Det finns dock en viktig skillnad att beakta när det gäller virtuell integration. Skillnaden ligger i att det i den virtuella integrationen inte finns några tydliga gränser mellan parterna vilket skall syfta till att effektivisera värdekedjan (Magretta, 1998). Istället skapar man långsiktiga samarbeten efter mer eller mindre formella kontrakt. Dessa nätverk syftar till att möta kundbehoven och kundförväntningarna som en enad kraft. Med andra ord verkar alliansen,



INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

utåt sett, som en oberoende men gemensam enhet. Beslut som fattas tas med hänsyn till alliansens bästa och inte till de respektive enskilda företagen som ingår. Det innebär att det också är gemensamma mål man strävar efter och utgår från. Eftersom det inte finns någon central maktfaktor när det gäller allianser och nätverk, sker beslutsprocessen genom förhandling mellan de ingående parterna.

*6.5.1 IT OCH STRATEGISK IT-MANAGEMENT*

Informationsteknologin skall i nätverksskolan möjliggöra skapandet av attraktiva nätverk samt underlätta informationsdelningen som krävs för att upprätthålla dessa nätverk och allianser (Magoulas, 2000). Nätverksskolan handlar därför mer än något annat om interorganisatorisk systemsamverkan.

Det senaste årtiondet har ledningar försökt anpassa den operationella verksamheten till den snabbt växande informationsteknologin. Dock är denna transformationsprocess av betydligt mer komplex art varför det krävs att ledningen omförhandlar de fundamentala affärsstrategier som upprätthåller verksamheten (Evans & Wurster, 1997). Den nya informationsekonomin kommer att påverka förutsättningarna för konkurrens och därmed även sättet som företag konkurrerar på.

Viktigt att poängtera när det gäller allianser är att dessa endast har en genomsnittlig livslängd på sju år och att 80 procent av dessa slutar med att den ena parten köper upp den andre (Bleeke & Ernst, 1995). Det som kan börja som ett strategiskt partnerskap kan sluta med en oplanerad försäljning vilken urarmar aktievärdet i företaget. Omvänt kan också en allians vara en utmärkt strategi om man redan från början har planerat att förvärva ett visst företag.

En viktig process i skapandet av allianser och nätverk är den virtuella integrationen, till skillnad mot tidigare vertikala och horisontella strukturer. Den virtuella integrationen skiljer sig, som tidigare nämnts, genom att det oftast handlar om integration mellan flera oberoende organisationer som samverkar för att uppnå en effektiv affärsprocess. Då det inte finns några juridiska bindningar mellan dessa parter är det snarare ett samarbete som ingås enligt långsiktiga "kontrakt" vilka inte heller är kontrakt i traditionell bemärkelse.

## 6.6 SAMMANSTÄLLNING

Den tabell som vi använde i sammanställningen av strategikapitlet vill vi vidareutveckla genom att även klassificera de olika strategidefinitionerna sett ur skolornas perspektiv med undantag för nätverksskolan då vi inte finner någon definition tillhöra denna skola. Detta skulle kunna tolkas som att det finns behov av en mer uppdaterad definition som tar hänsyn till dagens aktuella aspekter.

	IDENTITET	BETEENDE	UTVECKLING
ANALYTISKA	<i>Steiner &amp; Miner (1977)</i>		
POSITIONERING	<i>Hax (1987)</i>	<i>Mintzberg (1979)</i> <i>Porter (1980)</i> <i>Porter (1996)</i>	
RESURSBASERADE			<i>Robson (1997)</i> <i>Ansoff (1965)</i>

Tabell 4. Vidareutveckling av strategiklassificeringarna enligt vår tolkning

*Analytiska skolan:* Inom denna skola betraktar man framförallt funktionerna inom verksamheten och utifrån dessa planerar och analyserar man samt drar lärdom. Man försöker identifiera mönster för att förstå komplexiteten. Då Steiner och Miner anser det väsentligt i sin strategiformulering att beakta organisatoriska mål och syften, skapa program för att nå dessa samt använda metoder för att uppnå målen anser vi denna passa in i den analytiska skolan. Tillvägagångssättet för att uppnå detta sker bland annat genom att skapa en företagsidentitet.

*Positioneringsskolan med identitetsinriktning:* Hax huvudfokus ligger på att skapa en position på marknaden genom att skapa en långsiktig fördel gentemot konkurrenterna. Detta åstadkommer man genom att skapa sig en stark identitet inom företaget för att sedan positionera sig utåt mot övriga marknaden. Då positioneringsskolan använder sig av en "outside-in" modell, det vill säga att studera omgivningen med aktuella konkurrenter, vilket Hax åsyftar i sin definition anser vi denna tillhöra positioneringsskolan.

*Positioneringsskolan med beteendeariktning:* Mintzberg och Porter lägger stor vikt på beteende varför vi anser deras definitioner också tillhöra positioneringsskolan. De fokuserar dock inte på identitet utan på beteende i bemärkelsen beteendet gentemot omgivningen där de vill skapa sig en värdefull position.

*Resursbaserade skolan:* Till motsats från positioneringsskolan använder man sig i den resursbaserade skolan av en "inside-out" modell, det vill säga man strävar mot att bygga upp interna resurser för att nå konkurrensfördelar. Den mest väsenliga resursen anses vara kunskap och lärande. Då huvudsyftet med en strategi, enligt Robsons definition, innefattar just resursallokering (under implementeringsprocessen) anser vi denna definition återspegla den resursbaserade skolan. Även Ansoffs definition, som lägger tyngdpunkten på kunskap skulle vi vilja placera i denna skola.

## 7. CAP GEMINI ERNST & YOUNG

---

### 7.1 INTRODUKTION

Då vi genom CGE&Y getts möjlighet att genomföra våra empiriska studier kommer vi nedan att presentera deras syn på, och vad de anser som viktiga aspekter i samband med utformningen av, en samordnad IT- och affärsutveckling och vad som anses betydelsefullt för att låta handlingen följa tanken. I samarbetet mellan CGE&Ys konsulter och kunderna har tankar, synsätt och åsikter – mer eller mindre – influerat kunderna utifrån CGE&Ys koncept, metoder, vägledning och kompetens. Vi har medvetet valt att placera denna presentation under teoridelen trots att nedanstående fakta framkommit ur intervjuer och presentationer från anställda på CGE&Y samt från företagsmaterial och deras hemsida. Detta då deras interna arbetsmetoder är allmänt vedertagna inom företaget och fungerar som vägledning för samtliga strategikonsulter. Formella referenser saknas då materialet vi erhållit gällande konceptet ej är till för allmän kännedom varför vi också endast presenterar ett litet urval av det.

### 7.2 BAKGRUND

CGE&Y är ett av världens ledande konsultföretag inom management och IT. De hjälper både traditionella företag och snabbväxande företag att bli mer effektiva i den digitala ekonomin. Koncernen erbjuder tjänster på global nivå inom strategi, transformation, systemutveckling och integration samt outsourcing. Antalet anställda uppgår till 59 000, varav 3 300 i Sverige. CGE&Y är lokaliserade i 31 länder runt om i världen och deras globala täckning ger kunderna tillgång till internationell erfarenhet och spetskompetens var de än befinner sig. Detta ger dem också möjlighet att åta sig stora, komplexa och internationella projekt för multinationella kunder.

Vägen fram till ett av dagens ledande konsultföretag inom management och IT har varit lång och av varierad karaktär. 1964 startades enmansföretaget Programator som därefter växte stadigt, börsnoterades och startade även verksamheter i Danmark och Norge 1983. Parallellt på andra håll i Europa startade ett antal andra datakonsultföretag som till exempel Sogeti i Frankrike. Sogeti fusioneras den 1 januari 1975 med det franska datakonsultföretaget C.A.P. C.A.P hade redan 1971 startat verksamhet i Sverige genom bildandet av Cap Sweden. Sogeti och C.A.P gick samman med det amerikanskägda konsultbolaget Gemini och därmed föddes Cap Gemini Sogeti.

1992 lade Cap Gemini Sogeti bud på Programator. I ett slag växte Cap Gemini med 20 procent i Europa och Programator blev samtidigt en del av ett av världens största datatjänstföretag. För att möta marknadens behov av att arbeta parallellt med verksamhetsutveckling och systemutveckling, startades ett eget konsultbolag inom företagsledning (management). Dotterbolaget fick namnet Gemini Consulting. Runt om i hela världen bytte Cap Programator och alla systerföretag samtidigt namn till Cap Gemini den 16:e september 1996.

Cap Gemini och Ernst & Young Management Consulting gick samman år 2000 och bildade en gemensam koncern runt om i världen. Det nya företaget blev då dagens Cap Gemini Ernst & Young.

## 7.3 CGE&Y KONCEPT

### 7.3.1 BUSINESS IT-STRATEGIES

CGE&Y arbetar idag efter ett koncept som kallas för *Business IT Strategies* (BITS) *for the Connected Economy*, tidigare kallat *IT-management* (ITM). Konceptet har sin grund i vikten av att samordna IT med affärsutvecklingen istället för att utveckla IT skiljt från den övriga verksamheten. Detta implicerar enligt CGE&Y att BITS bör prioriteras för ett lyckat resultat. BITS anses vara av kritisk vikt när det gäller att:

- få IT att gå hand i hand med affärsverksamheten
- klargöra roller och ansvar
- tillvarata IS/IT som en av flera viktiga resurser
- klara av att förändra IT med samma hastighet som övrig verksamhet
- skapa förutsättningar för kortare ledtider
- implementera IT stegvis istället för “big bang”
- planera och styra där integrering och samordning är nyckelord
- styra utformningen av verksamhetens struktur och systemkarta

### 7.3.2 IT-MANAGEMENT

BITS anses vara en strategisk nödvändighet för alla organisationer och kan definieras såsom en affärsorienterad syn på hur man skall hantera IT. Med detta avses att IT skall vara såväl en affärsdrivande faktor som en möjliggörande sådan samt hur man skall tillvarata IT. Tidigare var det vanligt att IT endast sågs som en stödjande funktion för den övriga affärsverksamheten, idag fokuserar man istället på att integrera IT som en del i verksamheten.



IT as integrated part  
of the business

Figur 12. BITS enligt CGE&Y

Den samlade erfarenheten CGE&Y har av verksamhetsutveckling talar sitt tydliga språk. Företagen upplever fortfarande idag allt som oftast problem när det gäller IT och dessa skiljer sig heller inte mycket mellan företagen. IT anses skapa för höga kostnader, vara svårt att hantera och för långsamt. Man önskar mer flexibilitet och proaktivitet gällande IT-användningen samt att IT skall stödja processorienteringen. Ytterligare angreppssätt för att undvika problemen är att ha en bra struktur på

system och applikationer enligt CGE&Y. Lika viktigt är att man använder sig av standardiserad teknologi samt väldefinierade roller under IT-processen.

### 7.3.3 IT-STRATEGI

CGE&Ys tjänsteområden innefattar integrerade erbjudanden som kombinerar de lösningar som finns på marknaden med sina egna metoder och verktyg. Dessa anpassas och används i den mån de är lämpliga hos respektive kund, vilket är beroende på kundens egen erfarenhet, egna metodtillämpningar och koncept samt inom vilket tjänsteområde CGE&Y är anlitade.

Vad gäller arbetsmetoden har CGE&Y en grundstruktur som ligger helt eller delvis till grund vid IT-strategiutformning. Då man formulerar IT-strategin använder man sig av en process där man utgår från ett antal koncept vilka är "As is", "Could be" och "To be". Processen är en iterativ och dynamisk sådan som förutom CGE&Y involverar kundens ledningsfunktion, verksamhetschefer, IT-ansvariga samt viktiga intressenter ur företagets synvinkel. "As is" är den fas då man genom faktainsamling skapar en gemensam förståelse om den nuvarande verksamheten, vart man är på väg, hur nuvarande IT stödjer verksamheten samt den informationsteknologi som används. Samtliga fakta analyseras, värderas och man identifierar förändringar man önskar göra. Under "Could be" fasen anordnar man intervjuer, workshops och seminarier då man identifierar potentiella verksamhetsförbättringar, inom vilka IT kan fungera som möjliggörare samt associerade fördelar som kan uppnås. Under denna fas tas exempelvis beslut om vilka verksamhetsområden som ska styra utformningen av IT-strategin samt preliminära strategiska beslut. Syftet med den sistnämnda fasen "To be" är att skapa en detaljerad strategiformulering. Strategiformuleringen består bland annat av en dokumenterad IT-strategi, sedd ur ledningens synvinkel med hänsyn till de områden där IT ska stödja verksamheten, ett dokumenterat implementeringsprogram samt handlingsplaner och så kallade "business case". Dessa "business case" beskriver bland annat varför man ska starta ett implementeringsprogram samt att aktualiserandet av de väsentliga IT-frågorna skapar ny medvetenhet och ny kunskap inom både ledning och övriga organisationen. Man bör dessutom identifiera vilken typ av konsekvenser som implementationen kan medföra. Då man utformar IT strategin bör man definiera syftet med IT i förhållande till verksamhetsmålen genom att besvara nedanstående frågor:

- *Till vad ska vi använda IT?*
- *Hur ska vi använda IT?*

### 7.3.4 BITS STRATEGIOMRÅDEN

Genom att besvara ovanstående frågor utgår man från ett antal strategiområden för BITS som CGE&Y har definierat. Beroende på vilken typ av förändringar som behöver göras studerar man det eller de områden inom organisationen som eventuellt förväntas påverkas. Områdena är organisation, systemstruktur, IT arkitektur, styrning med dess roller och ansvar samt säkerhet.

Då man studerar organisationen skapar man verksamhetsmodeller med dess framtida möjligheter som ligger till grund för strategiska beslut. Systemstrukturen som diskuteras innehåller inga tekniska aspekter utan syftet är snarare att ledningen ska besluta om en gemensam struktur av system för

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

verksamhetsutvecklingen. IT arkitekturen är det område som innefattar den tekniska strukturen på ett verksamhetsorienterat vis. Detta område analyseras utifrån tre aspekter vilka är konceptuell nivå som beskriver *vad* som ska göras, logisk nivå som beskriver *hur* det skall göras samt den fysiska nivån som tar upp *med vad* det skall utföras. Styrning med dess roller och ansvar är ett område som innefattar ledning, IT-leverantörer och verksamhetsområden med dess processer samt planeringskoncept. Det sista området, säkerhet, anger säkerhetspolicies och kvalitetskomponenter för IT-strategin.

## AVSNITT IV – RESULTAT

---

## 8. RESULTAT

---

### 8.1 INTRODUKTION

Nedan följer resultatet av våra fallstudier som har bedrivits på Findus Sverige AB, nedan benämnt Findus, och Saab Automobile utifrån valda delar av det teoretiska ramverket vi redovisat tidigare vad gäller strategisk utveckling. Inledningsvis för vardera företag presenteras övergripande historik och branschverksamhet som sedan följs av en mer systematiserad presentation utifrån Situationsmodellen, Strategiprocessen och substansen samt de respektive fragment som innefattas i dessa modeller. Sist i kapitlet finns en tabell som i korta drag sammanfattar resultatet som framkommit.

### 8.2 FINDUS SVERIGE AB

#### 8.2.1 BAKGRUND

I Sverige är varumärket Findus sedan lång tid tillbaka välkänt och omtalat för sina djupfrysta livsmedel. Dess ursprung härstammar från den skånska byn Bjuv där företaget en gång startade med produkter som exempelvis färdigrätter, fiskpinnar och ärter. År 1941 övertog Marabou den lilla konservfabriken –Skånska Fruktvin– och Likörfabriken som döptes om till AB konservfabrik Findus. Denna verksamhet har sedan utvecklats till att bli ett av landets ledande livsmedelsföretag och har även under en längre period tillhört världens ledande livsmedelskoncern, Nestlé. Findus köptes 1962 upp av detta schweiziska företag, kända framförallt för sitt kaffe- och chokladsortiment. Nestlés sortiment växte genom åren och nådde så småningom kulmen med över 800 olika varumärken, vilket ansågs vara för många inom koncernen. Strategin hade förändrats och Nestlé ville istället fokusera på ett färre antal varumärken, varför de bestämde sig för att sälja Findus.

Från och med den 1 mars år 2000 står Findus på egna ben med ett skandinaviskt/europeiskt investmentbolag, EQT, som ny ägare. Bolagets affärskoncept är att köpa upp medelstora företag i Nordeuropa och fungera som en aktiv ägare i tätt samarbete med managementgruppen i de förvärvade företagen. 14 fabriker runt om i Europa med cirka 3400 anställda bildar nu den nya Findusorganisationen, varav cirka 1400 i Sverige. Frionor ingår i koncernen sedan den 1 augusti 2000.

Försäljningen har inte påverkat tillverkning, distribution eller tillgänglighet. För konsumenterna fortsätter Findus att vara ett ledande varumärke i butikerna. Findus affärsidé är formulerad i de fyra punkterna *God mat, hög och jämn kvalitet, valuta för pengarna och matglädje*.

Vid bildandet av den nya Findusorganisationen lämnade ett fyrtiotal personer i Frankrike Nestlé-företaget och fortsatte istället under bolaget Findus France, vilket bildade Frankrikes "Country office". Likadant skedde på andra håll runt om i världen och Findus finns idag med säten i Sverige, Norge, Finland, Storbritannien, Frankrike och Thailand med huvudkontoret lokaliserat i Bjuv där det en gång startade. Dessutom är Findus även verksamma i Danmark, Australien, Tyskland och Östeuropa. I Sverige finns ett IT-kompetenscenter för hela Europa. Findus omsätter totalt cirka 7 miljarder SEK, varav cirka 2,5 miljarder i Sverige.



### 8.2.2 FRAMTIDA VISION OCH MÅL

EQTs övergripande mål och vision är att genom tillväxt skapa så stort värde som möjligt samt maximera vinstmarginalen under en treårsperiod. Därefter har man som mål att sälja av Findus eller børsintroducera företaget. Strategin för att uppnå detta är genom skapandet av “The ONE Company” och alla utvecklingsmål ska kunna härledas till det övergripande målet. Utöver verksamhetens organiska tillväxt är intensionen att Findus ska vara en proaktiv spelare genom konsolidering inom den europeiska djupfrysta livsmedelsbranschen. Dessutom har Findus en IT-vision vilken är formulerad såsom “*IT shall enable Findus to be the front edge frozen food company in Europe*”.



Figur 13. Findus vision (Findus strategikoncept, 2001)

### 8.2.3 SITUATIONSMODELLEN

#### 8.2.3.1 INTRESSETER

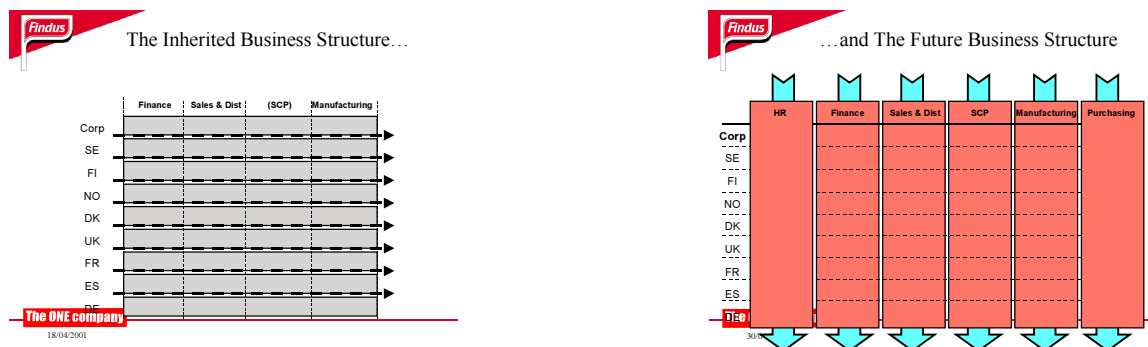
Intressenterna är många och av varierad karaktär för ett företag inom livsmedelsbranschen. Internt är anställda huvudintressenter medan externa intressenter är dagligvaruhandels grossister och detaljister samt storköksgrossister genom vilka man identifierar och når slutkonsumenten. Ytterligare intressenter är exempelvis ägare, miljögrupper, lokala och regionala grupper som har intresse i företaget samt samhället i stort. När det gäller affärsstrategifrågor är inga intressenter förutom ledningsfunktionen involverade, vare sig i den strategiska planeringen eller i de strategiska besluten. En stark ledningsfunktion bör bestå av olika karaktärer med variationer av tvärvetenskapligt tänkande, praktisk företagskännedom samt personer med stark kunskap inom utvecklingsfrågor. Man anser att stark kommunikation och tydliga riktlinjer är tillräckligt för att hålla intressenterna nöjda då de genom information får förståelse för valda strategibeslut och visioner. Potentiella intressekonflikter kan uppstå mellan länderna vad gäller EU-ansvar och utnyttjande men det gäller att se helhetslösningar istället för ländernas enskilda vinning. Strukturen är “top down”-riktad när det gäller organisations- och strategifrågor. Till skillnad från ovan, då ledningsstrukturen är den enda interna intressent, beaktar man vid IT-strategifrågor IT-ansvarigas och andra lämpliga kandidaters åsikter och uppfattningar inom företaget gällande aktuella informationssystem och teknologi. Den avgörande faktorn för affärsdriven IT-utveckling är enligt Findus dels att projekten ägs av den verksamhetsansvarige dels användarnas medverkan och delaktighet vad gäller IT-förändringar.

### 8.2.3.2 NUTIDA VERKSAMHETSBLD

Inom Findus anses det endast i viss mån vara viktigt att kartlägga den nuvarande verksamheten för att kunna formulera och definiera framtida mål. Framförallt är det kartläggning över företagets historik som är av betydelse vad gäller positionen på den europeiska marknaden, men även tidigare produktutveckling, vilka innovationer som gjorts, vilka märken som lanserats samt finansiella aspekter kartläggs ibland. Uppfattningen är allmänt att det inte görs någon konkret dokumentation över hur nuläget ser ut, man gör endast en kartläggning på grov nivå. Man anser i och med detta att alla bör känna till hur nuläget ser ut och att det inte ska vara nödvändigt att dokumentera på detaljerad nivå. Gällande den nuvarande IT-strategin har man kartlagt samtliga informationssystem och den teknologi som används inom de respektive ländernas verksamhetsområden. Det har också framtagits material som beskriver hur många av respektive system som används samt var de används. Det sistnämnda refererar då till dels den geografiska aspekten och dels inom vilket verksamhetsområde, vilket dokumenteras som en "System As Is" karta.

### 8.2.3.3 FRAMTIDA VERKSAMHETSBLD

Framtida verksamhetsbild med framtagna visioner och mål kommer alltid från företagsledningen, vilken inom Findus anses vara en grupp med hög kompetens och med gedigna erfarenheter inom strategisk management. De strategiska beslut som fattas av Findus företagsledning härrör från det övergripande affärskravet som definierats av EQT. Den valda strategin är, som tidigare nämnts, skapandet av "The ONE Company" som ska medverka till en dubbling av omsättningen på tre år för att Findus sedan ska börsintroduceras eller säljas. Externa faktorer som påverkar den framtida verksamhetsbilderna är primärt vad folk kan tänkas köpa vilket styr produktsortimentet samt även de externa intressenter som tidigare angivits, medan det internt gäller att skapa en så enhetlig struktur som möjligt. Findus inom de respektive länderna har tidigare fungerat som isolerade öar med egen försäljning, distribution och finansiering. Vardera land har således haft eget budgetansvar, rapporteringsansvar samt egen valmöjlighet gällande IT-system. Detta har resulterat i ett antal olika informationssystem med varierad informationsteknologi som i sin tur gjort att de olika länderna inte kunnat ha någon samverkan eller samarbete överhuvudtaget. Inom "The ONE Company" ska man istället skapa en helhet samt bygga upp en gemensam struktur och ett enhetligt IT-stöd länderna emellan. I dagsläget har Findus gjort den övergripande affärstrategin respektive IT-strategin och för närvarande befinner man sig i uppstartfasen av de olika projektaktiviteterna.



Figur 14. Findus affärsstruktur (Findus strategikoncept, 2001)

IT-strategin, som har utformats i anslutning till affärsstrategin, innebär att man successivt ska skapa gemensamma IT-plattformar åt de respektive ländernas verksamhetsområdena.

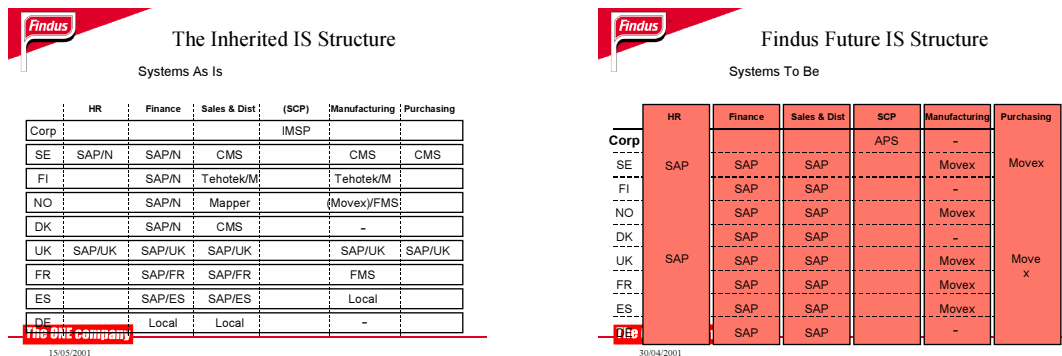
Svårast vad gäller planering av den framtida verksamheten är framförallt den dynamiska omgivningen i allmänhet men även oförutsedda händelser som har en inverkan på företaget i synnerhet. Med oförutsedda händelser avses exempelvis mul- och klövsjukan och natur-/miljökatastrofer som kan påverka strategibesluten i stor omfattning. Viss beredskap finns för en del avvikelser men allt går inte att planera i detalj. Den kortsiktiga framtida verksamhetsbilden kan göras på detaljerad nivå medan den långsiktiga endast planeras i grova drag.

#### 8.2.3.4 UTVECKLINGSMÅL

Då den framtida verksamhetsbilden definierats bryts denna ner till olika utvecklingsmål. Inom Findus anses det vara av avgörande betydelse att den person som har en idé är karismatisk och kan presentera, försvara och sälja denna för att uppnå acceptans. Personen måste vara stark och förutom en bra presentation måste idén även kunna drivas vidare och underhållas. Övergripande mål måste vara förankrade både uppåt och nedåt i organisationen, vilket skapar engagemang. Samtliga som vi träffat anser att det finns en direktkoppling mellan den framtida verksamhetsbilden och de utvecklingsmål som definierats. Alla större, men även mindre utvecklingsmål och projektaktiviteter, kan härledas till huvudmålet, det vill säga "The ONE Company". Antalet planerade utvecklingsmål bör hållas inom en rimlig nivå, då det av naturliga skäl anses bättre att satsa på få och lyckas, än på för många och misslyckas. När det gäller utvecklingsmål anses det betydligt viktigare med dokumentation än vid exempelvis en nulägesanalys. Det är inte bara det konkreta målet som ska dokumenteras utan även tillvägagångssättet. Tidsaspekten är ett ofta återkommande begrepp inom Findus, då det är viktigt att inte tappa tid vid förändringsarbete, att hålla tidsramarna, boka in avstämningstillfällen samt att man tillvaratar tillfälliga möjligheter som spontant kan uppstå. Ledningsgruppen är mycket auktoritär och målen kan inte ifrågasättas. Dessa är klart och tydligt uttalade och de är lätta att bryta ner och kvantifiera. Således finns inga tveksamheter om vad som gäller. Utvecklingsmålen förankras ner i organisationen genom en kommunikationsstruktur, som är "top down"-riktad från ledningsnivå till operationell nivå. Å ena sidan är det önskvärt med tvåvägskommunikation och man förespråkar debatter på olika nivåer, då det anses viktigt att anställda på operationell nivå känner delaktighet. Å andra sidan anser man att man inte kan ha direkt input från alla vad gäller visioner och mål. Ofta tycker man att de bästa idéerna kommer underifrån men mestadels gäller dessa förslag operationella förändringar. Ledningen anser sig inte nödvändigtvis behöva vara aktiva vid alla förändringsbeslut, då mycket ansvar går att delegera. Man vill skapa en kultur där anställda får känna ansvar och ges möjlighet att ta egna beslut, vilket ger ett mer dynamiskt företag. Man anser på ledningsnivå att det är bättre att ibland tillåta anställda ta felaktiga beslut och dra lärdom av detta än att inte ta några beslut alls. Delegering av ansvar och beslutsförfarande är behovsanpassat och är beroende av beslutets storlek, omfattning och väsentlighet.

Det övergripande målet med IT-strukturen är som tidigare nämnts en enhetlig infrastruktur mellan de respektive ländernas verksamhetsområden med gemensamma informationssystem och enhetlig teknologi. Denna infrastruktur ska dessutom klara av att stödja hela organisationen med gemensamma medel inom elektronisk kommunikation såsom e-post, intranät, "dataware house" och portaler. Detta mål bryts ner till delmål som kartlägger och definierar vad som kommer att implementeras inom de respektive ländernas verksamhetsområden. Vid framtagandet av framtidens gemensamma informationssystem och teknologi har man i första hand utgått från den ursprungliga

infrastrukturen inom de respektive ländernas verksamhetsområden. Man har då utvärderat systemens och teknologins lämplighet för de respektive användningsområdena. Dessutom beaktar man vardera systems användningsfrekvens där hög frekvens oftast har prioritet framför lämplighet vid val av framtidens informationssystem och teknologi. Anledningen till denna prioritering är delvis på grundval av ekonomiska faktorer men framförallt på antalet användare som redan besitter kompetensen gällande befintliga system. Man skapar därefter en "Systems To Be" karta.



Figur 15. Findus IS struktur (Findus strategikoncept, 2001)

### 8.2.3.5 UTVECKLINGSPROCESS

Utifrån huvudmålen är det en chefsgrupp inom R&D (Research and Development) som gör upp handlings-, tids- och ekonomiplaner för de respektive utvecklingsmålen. Dessa ska vara välstrukturerade och väl förankrade hos koncernledningen vid implementeringsfasens start. Handlingsplanen indelas i mindre delprojekt med ansvariga projektledare, vilka har rapporteringsansvar gentemot chefsgruppen. Projekten uppdelas normalt i fem till sju milstolpar för att minska komplexiteten och öka överblickbarheten som i sin tur ska underlätta uppföljning och uppdatering. Tidsaspekten är en kritisk faktor och man måste vara medveten om att samtliga processer tar längre tid än den ursprungliga tanken var. Samordning av de olika projektaktiviteterna ligger under koncernledningens ansvar då de försöker koordinera dessa på bästa sätt för att undvika konflikter. Man diskuterar projektaktiviteternas betydelse och motiverar klart och tydligt varför man satsar på respektive mål så att inga problem uppstår vad gäller prioriteringar under implementeringsfasen. De problem som kan uppstå är relaterade till den mänskliga faktorn då det visar sig att nyckelpersoner såsom projektledare ofta är engagerade, och har roller i, flera olika projekt. Människan kan inte vara på två ställen samtidigt och dygnet har endast 24 timmar, varför det ibland kan uppstå resurskonflikter framförallt vad gäller tiden. Gällande den planerade gemensamma IT-strukturen innebär den att många IT-projekt kommer att implementeras. Man har nyligen utsett en projektledare som studerat samtliga IT-projekt och deras samband sinsemellan. Syftet är att man vill förebygga komplikationer genom att identifiera problemområden och sätta prioritetsordning för de olika projekten. Med detta vill man skapa en successiv och mjuk övergång genom att skapa tids- och aktivitetsplaner för alla projekt, vilket ska resultera i lyckosamma implementeringar av såväl beroende som oberoende projekt. Processägaren är alltid densamma som IT-systemägaren vilket anses öka kvaliteten under utvecklingsprocessens gång då man har en given ansvarig.

Under utvecklingsprocessen är det mest avgörande för framgång att inte tappa fokus och stå fast vid de uppsatta målen. När strategin är formulerad och utvecklingsprocessens tillvägagångssätt

definierats ska man blicka framåt med andan "Go for it". Strategin får inte ifrågasättas, diskuteras eller ändras under de första veckorna/månaderna och man får inte visa tveksamhet vid småoroligheter. Då saktas processen ner och ytterligare tveksamheter uppstår vilket leder till att ingenting blir gjort. Med andra ord ska man oavsett omständigheter och motgångar hålla sig till den ursprungliga strategin med övertygelsen "Stick to it". Det krävs en stark mentalitet och ledningsförmåga för att kunna driva utvecklingsprocessen framåt som planerat även då man stöter på tveksamheter och motgångar. Ledningens och övriga ansvarigas personligheter är således A och O, för att kunna driva strategin med dess projekt framåt trots motvind, då de fungerar som motivatorer för övriga. Man anser inom Findus att koncept, metoder och modeller endast är riktlinjer för hur strategisk management ska hanteras medan den mänskliga faktorn är avgörande för strategins framgång.

#### 8.2.4 STRATEGIPROCESSEN

##### 8.2.4.1 STRATEGISK ANALYS

*Resurser:* Vilka interna och externa resurser Findus besitter respektive saknar vid strategiskt arbete analyseras på ett tidigt stadium. Då man anser att någon väsentlig resurs saknas skaffar man ofta detta i form av externa konsulter, vilket mestadels är då man saknar specifik kunskap eller vid marknadsundersökningar. Det är viktigt att ha en balans mellan externa konsulter och intern personal, då konsulter ej har tillräcklig verksamhetskunskap. Findus har inte använt sig av externa strategikonsulter i vidare stor utsträckning gällande nuvarande strategiutformning. En konsult från CGE&Y var endast närvarande vid några enstaka inledningsmöten i ett av IT-projekten. Dock tror sig Findus ha använt CGE&Ys koncept och metoder gällande strategiarbetet men man vet inte i vilken omfattning. Konsulten uppfattades spontant som duktig och välorganiserad men djupare åsikter har inte kommit fram på grund av den kortvariga kontakten. Resursfaktorer såsom ekonomiska termer och mantimmar är betydelsefulla men mest avgörande är den mänskliga faktorn. Den mänskliga faktorn innebär att ha rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle. Rätt person innefattar bland annat personlighet, mentalitet, ledningsförmåga, karisma samt den kunskap personen besitter. I ledningsgrupper anser man det viktigt med en kombination av olika karaktärer.

*Omgivning:* Omgivning granskas till viss del, framförallt vad gäller naturresurser, hot och möjligheter samt miljöförutsättningar eftersom Findus framtidsanalys är beroende av dessa faktorer. Exempelvis skulle det vara orealistiskt om Findus produktionsstrategi i England syftade till att bli Europas ledande köttexportör när mul- och klövsjukan härjar i landet.

*Värdering och mål:* "The ONE Company" innebär att man slår ihop de olika enskilda landsöarna till en helhet, vilket i sin tur resulterar i ändrade värderingar i kulturkänslan och atmosfären inom företaget. Svårast blir det för Sverige, då Findus i Bjuv ser sig som "det lilla egna byföretaget" med en historiskt traditionell familjekultur, som nu ska övergå till att bli en del av den internationella enheten.

##### 8.2.4.2 STRATEGISKA VAL

*Vilken bas:* Basen som beskriver EQTs strategiska val baseras på kostnadsfokusering, då företagens alla strategiska mål går ut på att maximera vinstmarginalen och att skapa så stort värde som möjligt.

Målet är, som tidigare nämnts, att skapa en fördubbling av omsättningen på tre år för att sedan sälja av eller börsintroducera Findus.

*Vilken riktning:* Man riktar in sig på utveckling av marknaden genom att bli ett aktivt, starkt företag, framförallt genom konsolidering inom den djupfrysta livsmedelsbranschen på den europeiska marknaden.

*Hur:* Ett sätt för Findus att skapa maximal tillväxt är genom visionen “The ONE Company” med en gemensam infrastruktur. Ytterligare tillvägagångssätt är genom förvärv då Findus kommer att köpa upp andra bolag inom branschen vilket är ett snabbt sätt att erövra en marknad. Bara genom uppköpet av Frionor, vilket tidigare var Findus störste konkurrent, ökade omsättningen med 20 procent av det uppsatta målet om fördubbling.

#### 8.2.4.3 STRATEGISK IMPLEMENTERING

Findus har ett organiserat och välstrukturerat implementeringsförfarande. Roller och ansvarsfördelning definieras väl samt att man försöker koordinera och samordna beroende projekt. För IT-projekt gäller central kontroll med decentraliserat ansvar för IT-support inom de olika verksamhetsområdena. Flertalet implementeringar sker stegvis med delutvärderingar för en mjuk övergång och framgångsrik implementering. Viktigast är att man håller sig till de planer som definierats tidigare och inte gör några förändringar eller avvikelser då man möter på motstånd. Man ska hålla sig till den ursprungliga strategin såvida inte någon nödvändig faktor uppkommer som måste beaktas.

#### 8.2.5 STRATEGIPROCESSENS SUBSTANS

Identitetsstrategin innebär stora värderingsförändringar inom företaget. Från att ha varit enskilda enheter inom Nestlékoncernen till att bli “The ONE Company”, ägda av EQT, innebär en stor förändring i identitetstänkandet, vilket tar tid när det handlar om människors förändrade tankesätt, mönster, vanor och arbetssätt.

Beteendestrategin är klart definierad vad gäller tillvägagångssättet för att uppnå målen. Nestlé har alltid varit en mycket framgångsrik koncern affärsmässigt, vilket också återspeglas i lyckosamma strategier. Detta arv finns av naturliga skäl kvar inom organisationen, vilket underlättar den kommande verksamhetsutvecklingen med tillhörande strategiarbete.

Utvecklingsstrategin är även denna klar och tydlig. Strategin beskriver vägen mot det övergripande målet och alla utvecklingsmål ska kunna härledas till detta mål.

## 8.3 SAAB AUTOMOBILE

### 8.3.1 BAKGRUND

Saab Automobile har sitt ursprung i Svenska Aeroplan Aktiebolag som vid starten år 1937 endast sysslade med tillverkning av militärflygplan. När andra världskriget slutade gick man av naturliga skäl över till biltillverkning där expertkunskaperna från flygtiden gav Saab en unik position. 1990 bildade bildivisionen inom Saab ett eget bolag, Saab Automobile AB, med huvudkontor i Trollhättan. Ägare var då Investor AB och General Motors (GM) med femtio procent vardera. Sedan början av år 2000 ägs Saab Automobile till fullo av General Motors och dotterbolag finns i Sverige, Norge, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Frankrike, USA, Australien, Schweiz, Korea, Italien samt Finland. Antal anställda uppgår idag till drygt 10.000 och antal sålda bilar världen över uppgick år 2000 till drygt 132.000 bilar. Idag saluför Saab Automobile endast fyra olika modeller Saab 9-5, Saab 9-5 Kombi, Saab 9-3 och Saab 9-3 Cabriolet men ett långsiktigt mål är att bredda produktsortimentet för att kunna öka försäljningsvolymen. Företaget skall framöver lansera minst en ny modell per år och år 2005 skall Saab Automobile ha en registrerad nybilsförsäljning om 300.000 bilar vilket innebär en dryg fördubbling av produktionen jämfört med idag. Detta är mycket klart och tydligt uttalat och kan sägas vara Saab Automobiles övergripande affärs mål.

Företaget har tagit fram en IT-strategi vilken är tänkt att ligga till grund för utvecklingen av verksamhetens IT-stöd. Strategin skapades av en projektgrupp som tillsattes 1998 och den bestod av CIO, IS managers (varje IS manager representerar olika verksamhetsområden/linjeorganisationer) och en konsult från CGE&Y. Senare togs även en marknadsstrategi fram vilken kallas för "Saab Unlimited". Denna är sekretessbelagd av affärsstrategiska skäl.

Saab Automobiles affärsidé finns inte beskriven i traditionell bemärkelse, istället använder man sig av en formulerad målsättning som lyder "*Saab skall vara det utpräglade europeiska prestigemärket i GMs produktportfölj och skapa unika mervärden för våra globala kunder, aktieägare, anställda och affärspartners.*"

Saab Automobile står för dynamiska bilar med en karakteristiskt distinkt design. Man förenar hög prestanda med imponerande säkerhet och strävar efter att ge föraren full kontroll. Saab Automobile kännetecknas av bilkonstruktion på ett okonventionellt vis där grundsynen är präglad av flygplansarvet. Det genomsyrar allt företaget gör och har resulterat i många innovationer och prisutmärkelser genom åren. Bilarna är en syntes av entusiasm, erfarenhet och nytänkande.

### 8.3.2 SITUATIONSMODELLEN

#### 8.3.2.1 INTRESSEENTER

De intressenter som Saab Automobile identifierar i och kring verksamheten är framförallt ledningsgruppen, kallas på Saab Automobile för ELT, som en intern intressentkategori och leverantörerna som en extern. Det finns dock ett olikvärdigt gällande identifieringen av intressenter då olika grupper har ansetts som viktiga, vilket kan härledas till respektive persons befattning samt vilket verksamhetsområde man tillhör. Slutkonsumenten anses därför av en avdelning vara en extern

intressent som är mycket betydelsefull för verksamheten medan en annan nämner banken som viktig. En allmän uppfattning däremot är att man generellt tar tillvara berörda intressenters olika intressen och att man därför inte saknar viktiga infallsvinklar. Det poängteras samstämmigt dock att det är viktigt att involvera den interna intressentkategorin ELT på ett tidigt stadium i utvecklingsarbetet. När det gäller IT-strategin saknades stödet och infallsvinkeln från ELT. Dessutom anser man att GM borde varit mer involverade, åtminstone IS&S avdelningen och att det var svårt att känna vad ägarna (och ELT) ville.

De framgångsfaktorer som nämns i samband med intressenterna är att det skall vara rätt intressenter som är med, att man har en ordentlig förankring i ledningsgruppen (ELT) och att dessa verkligen måste vara engagerade, att projektpersonalen är erfaren och duktig samt att det är rätt sammansättning av kompetenserna inom en projektgrupp.

#### 8.3.2.2 NUTIDA VERKSAMHETSBLD

Saab Automobile har som mål att bli ett processororienterat företag men har tidigare varit en funktionsindeldad verksamhet med stabs- eller sektorindelning. Då det är svårt att bryta gamla mönster har man fortfarande kvar en viss del av funktionstänkandet men man strävar efter att bli processororienterade fullt ut. I viss mån tror man att det beror på att alla i ELT inte själva har anammat processtänkandet till fullo och därför inte heller lyckats förankra det vidare ut i organisationen. Dessutom är det svårt att processtyra vilket leder till att man hellre funktionsindelar då det är enklare att avgränsa. Dock kartlägger man verksamheten i form av ett antal huvudprocesser, pågående processer och stödfunktioner. Huvudprocesserna består av *“New Product Development”*, *“Market and Sell”*, *“Order to Delivery”* och *“Between Sales”*. Saab Automobile använder sig av termen *“As is”* vilket är hämtat från CGE&Ys koncept och som syftar till att belysa verksamhetens nuläge vid en verksamhetsanalys. Dessutom används ett produktionskoncept, även benämnt kvalitetskoncept, som kallas för QLE/H där Q står för kvalitet, L för ledtid, E för ekonomi/effektivitet och H för personal. Detta koncept är hämtat från Toyotas TQM och ligger således också till grund för nulägesanalyser. Därutöver kartlägger man nuvarande systemkarta och försöker identifiera vilka problem som finns genom en problembeskrivning där man även försöker härleda problemen. Det finns kontrasterande åsikter om huruvida det finns standardiserade modeller och formella metoder eller inte. Några menar att det finns sådana, dels ett koncept som GM tillhandahåller, SDP-21, och dels egna modeller som Saab Automobile har tagit fram, SAB-modellen, men det påpekas att dessa inte används fullt ut. Andra menar att det inte finns några modeller eller dokument överhuvudtaget.

Framgångsfaktorer som lyfts fram i samband med nuvarande verksamhetsbild är att man har en väl genomförd *“As is”*, att man har en processororienterad syn med väldefinierade processer samt att man konstruerar en nuvarande systemkarta och att den är korrekt.

#### 8.3.2.3 FRAMTIDA VERKSAMHETSBLD

Från ovan nämnda faktorer skapas sedan framtida verksamhetsbilder. Med andra ord utgår man från problembeskrivningen och försöker sedan konstruera verksamheten så att den skall lösa problemen och stödja processerna. Man skapar således en *“To be”*, vilket också härstammar från CGE&Y, som utgår från den framtagna *“As is”*. Produktions-/kvalitetskonceptet används också för att på ledningsnivå skapa olika utvecklingsvägar där Q prioriteras först och därefter E, sedan kommer L



och H på en delad tredje plats. Således utgår man från företagets mål och skapar, med produktionskonceptet som hjälp, ett framtida scenario vilket skall återspegla hur man skall uppnå uppsatta mål. Man skapar även en framtida systemkarta som visualiserar hur man vill att verksamhetens informationssystem skall se ut i framtiden. Prioritering, intressentkonflikter och samordning av olika verksamhetsbilder görs dels på den lokala ledningsnivån och dels med hjälp av, den av Saab Automobile framtagna, Auktorisationsprocessen, vilken syftar till att alla IS managers tillsammans bestämmer eller "auktoriserar" olika val.

Framgångsfaktorer gällande framtida verksamhetsbilder är enligt Saab Automobile att man har en väl genomförd "To be" som utgår från "As is", att den framtida process- och systemkartan är aktuell, att man har gjort en noggrann omvärldsanalys, att drivfaktorerna som initierar förändring är kundrelaterade samt att "To be" även har en koppling till verksamhetsplanerna, affärsstrategin och affärsmålen.

#### 8.3.2.4 UTVECKLINGSMÅL

Saab Automobile har ett gammalt och väl inarbetat teknisk varför utvecklingsmål oftast formuleras med intensionen att de skall vara mätbara, såväl ekonomiskt som kvalitativt. Det finns också i viss mån formaliserade mallar för hur utvecklingsmål skall uttryckas och dessa används fragmentariskt. En klar tanke finns om att utvecklingsmålen skall vara kopplade till företagets övergripande affärsmål och det grundläggande produktionskonceptet. Dock är detta inte alltid en självklarhet i praktiken. Istället sker prioritering och samordning genom gemensamma diskussioner och ofta används också Auktorisationsprocessen som en urvalsmetod. En tydlig tendens är att stora projekt har en mycket starkare koppling till affärsmålen, där man har brutit ned dessa i konkreta projektmål, än mindre projekt. Osäkerhet och målberoenden hanteras med hjälp av en prioriteringslista och riskanalyser samt från ledningen. Som i så många andra fall är det ofta resurserna som är avgörande. Från ledningsnivå anser man att resurstilldelning sker genom en "top-down" process, med andra ord anses allokering vara ett toppstyrt förfarande. Från linjeorganisationen menar man istället att det enskilda projektet självt ansvarar för allokering. IT är generellt föremål för budgettätstramning vilket påverkar IT-utvecklingen i sig men även resursallokeringen till IT-styrda projekt. För att lyckas med affärsdriven IT-utveckling, istället för IT-driven affärsutveckling, uppges det vara viktigt med en tydlighet om vilka mål man vill uppnå med verksamheten och att ha fastställda mål för att sedan kunna klargöra vilket IT-stöd som behövs i verksamheten. Att ha en holistisk syn samt finna ett gemensamt språk anses också vara viktiga faktorer. Trots medvetenheten uppstår det ändå ofta gap mellan verksamheten och dess IT vilket gör att man inte upplever det som affärsdriven IT-utveckling inom företaget.

Mål mäts frekvent såväl kvantitativt som kvalitativt, ibland finns det till och med inte ens mål på det man mäter, och åtminstone i större projekt är man duktiga på att nå uppsatta mål. Q och L mål brukar nås medan E målen är svårare att uppfylla. När det gäller mindre projekt däremot, är det vanligt att man drar över antingen tidsramen eller budgetramen, men ibland båda delarna. Man är också sämre på att följa upp och att stämma av måluppfyllnad när projektet väl är avslutat i de mindre projekten. Förankring av mål sker i två olika dimensioner. Dels skall målen förankras i ELT, vilket inte alltid är så enkelt. Det upplevs svårt att få med ledningen och att få personerna i ledningsgruppen att känna engagemang vilket är avgörande för framgången av den strategiska utvecklingen. Dels skall målen också förankras ut i organisationen, vilket upplevs som enklare. Därmed inte sagt att en förankring verkligen sker, man informerar organisationen men det är inte

alltid givet att acceptansen man får är tillräcklig. Brukligt är att man skapar anpassade tidsplaner, vilka inom Saab Automobile kallas för aktivitetsplaner, och dessa ses som förankringen av målet i organisationen. Att man även förankrar "uppåt", har att göra med att alla förändringsbeslut inte kräver ledningens medverkan. ELT är alltid med när det gäller större beslut (beror på investeringens storlek) samt att de anger ramen när det gäller strategiska förändringsbeslut. Investeringens storlek avgör också hur långt fram i utvecklingsarbetet som ledningen är med. Ibland krävs också en tvärfunktionell konsensus och då är det ledningens roll att vara den sammanbindande länken. Dock verkar det inte finnas riktigt tydliga riktlinjer för detta. Det upplevs av någon att det är otydliga gränser vad gäller ansvar och roller medan en annan menar att det för varje befattning finns en omfattande tjänstebeskrivning där det också anges vilken beslutsgrad man förfogar över. Ett par röster menar också att ledningens medverkan de facto alltid krävs när det gäller förändringsbeslut då det är ELTs uppgift att formulera strategier. Dock kommer många av de bästa förslagen underifrån trots att ledningen på Saab Automobile är relativt dåliga på att lyssna till sin operativa verksamhet.

De framgångsfaktorer som man pekar på angående utvecklingsmål är att man skall ha rätt strategi och inte heller för många strategier, att man har viljan och förmågan att förändras, en tvärfunktionell syn, mätbara mål som följs upp kontinuerligt och sammanställs när projektet är avslutat samt att man har en handlingsplan.

#### 8.3.2.5 UTVECKLINGSPROCESS

För att implementera en strategi brukar Saab Automobile definiera specifika projekt. I dessa projekt är en viktig beståndsdel det som kallas för "Change Management", vilket konkretiserar hur man skall förändra, vad som krävs för att förändringen skall vara möjlig, ansvarsfördelning, delprojekt och hur man skall bedriva förändringsprocessen. Samtidigt påpekas att företaget saknar en verksamhetsförändringsstrategi vilket upplevs som bekymmersamt. Ändå är uppfattningen att man i vissa fall lyckas få handlingen att följa tanken, åtminstone på kort sikt. Själva vägen till målet kanske inte alltid stämmer överens med planen men resultatet blir enligt den ursprungliga tanken. Att driva projekt är standardiserat sedan lång tid tillbaka, dels genom SAB-modellen och dels genom GMs SDP-21-modell. Dessa följs inte till punkt och pricka men man anser att det är bra att det finns mallar att utgå ifrån. Som tidigare nämnts nås inte alla mål men man når en bra bit på vägen. Detta beror till viss del på att det uppstår problem under projektens gång som man inte råar över. Dels i form av yttre påverkansfaktorer såsom till exempel naturkatastrofer, dels inre faktorer som till exempel kraftigt bortfall av mantimmar. En betydelsefull vinst är att man idag har uppnått en större förståelse mellan verksamhetsområdena genom samverkan.

Utvecklingsprocessens framgångsfaktorer är att man måste vara konsekvent – man får inte vackla i strategin utan man måste ha tålamod, att man har en verksamhetsförändringsstrategi, att man har en styrgrupp som kan ta beslut, att man har tydliga roller och ansvarsfördelningar, rätt resurser (och tillräckliga) som avsätts, att man har en IS/IT-styrning samt att IT-strategin uppdateras kontinuerligt.

### 8.3.3 STRATEGIPROCESSEN

#### 8.3.3.1 STRATEGISK ANALYS

*Resurser:* Som tidigare nämnts anses en framgångsfaktor av Saab Automobile bland annat vara att ha rätt resurser. Dels i form av ekonomiska men även i form av mänsklig kraft genom att ha kompetent projektpersonal som har erfarenhet av att driva projekt. I framförallt två situationer väljer man också att ta hjälp av externa strategikonsulter. Den ena situationen är när man behöver kapa arbetstoppar, det vill säga kompetensen finns egentligen internt men man har för stor arbetsbelastning för att kunna frigöra resurser. Den andra situationen är när kompetensen de facto saknas. Det kan också hända att man vill ha ett par friska ögon utifrån som synar verksamheten, till exempel när man skall analysera och driva igenom en förändring. Den externa (strategi-) konsulten tillför ny kunskap och nya infallsvinklar men när denne avslutar sitt arbete och försvinner, försvinner också kunskapskällan varför extern hjälp inte alltid enbart är "av godo" enligt Saab Automobile. En konsult från CGE&Y anlätades i samband med IT-strategiutvecklingen. Vissa såg konsulten som den stora drivkraften och förknippar IT-strategin med denne. Andra menar att konsulten varken gjorde till eller från. De delar av CGE&Ys koncept som har använts har få kunnat uttala sig om då det inte har varit allmänt känt vilka tankar som har kommit från CGE&Y respektive Saab Automobile. De ekonomiska resurserna som är avsedda för IT-utvecklingen är föremål för åtstramning då GM endast ser IT som en kostnad istället för nytta som IT kan göra. En annan viktig aspekt är att ha rätt intressenter med där dessa skall involveras tidigt, samt att man har en styrgrupp och en bra sammansättning av kunskapen i projekten vilken skall spegla en tvärfunktionell syn. IS/IT-stödet skall utvecklas för att göra verksamhetsnytta varför verksamhetskrav måste omvandlas till systemkrav. Detta lyckas man inte alltid med då det anses vara svårt att utforma systemkartan efter verksamhetsplanen.

*Omgivningen:* För att bli konkurrenskraftiga vill man sänka kostnadssidan, bredda produktutbudet för att öka försäljningsvolymen samt att drivfaktorerna för förändring skall vara kundrelaterade. På övriga marknader utanför Sverige är Saab en nischbil varför man segmenterar och differentierar marknaden därefter. I vissa avseenden spelar GM som ägare en viktig roll då man får vissa policies och riktlinjer att förhålla sig till. I andra avseenden saknar man influenser från GM då direktiv och stöd från ägaren hade varit av betydande vikt.

*Värderingar och mål:* Det teknokratiska arv Saab Automobile har, är gammalt och invariant vilket genomsyrar företagskulturen. I många avseenden satsar man därför gärna på den nyaste och hetaste tekniken. Ett annat arv som finns kvar är funktionstänkandet trots att man idag skall vara processororienterade fullt ut. Verksamhetens affärsprocesser är indelade i olika kärnprocesser. Därutöver finns pågående processer och stödjande funktioner. Saab Automobile använder sig, som tidigare nämnts, av produktionskonceptet QLE/H, och detta koncept bildar också fundamentet för företagets grundläggande värderingar och målformuleringar där en stor del av verksamhetens arbete är kopplat till dessa termer.

### 8.3.3.2 STRATEGISKA VAL

*Vilken bas:* Den bas som Saab Automobile har valt att stå på är något tudelad. Å ena sidan bedrivs en kostnadsfokusering då ett kontinuerligt och långsiktigt krav är att man skall minska kostnadssidan. Å andra sidan finns även en segmenteringsbas då bilarna internationellt lanseras som en nischbil.

*Vilken riktning:* En långsiktig riktlinje för företaget är att man skall bredda produktutbudet med hjälp av fler modeller för att kunna öka försäljningsvolymen. Därav sker en penetrering av marknaden kortsiktigt, medan man på längre sikt kommer att utveckla marknaden. Saab Automobiles drivfaktorer vilka initierar förändring är också viktiga. Slutkonsumentens behov är en viktig drivkraft men expansion som syftar till att öka vinsten är också styrande.

*Hur:* Saab Automobile satsar på intern utveckling med QLE/H-målen som utgångspunkt. Den interna utvecklingen innebär också att företaget kommer att effektivisera produktionslinorna genom att skapa en gemensam plattform för biltillverkningen tillsammans med GM. Detta kräver dock mycket kapital och är en komplicerad process att genomföra. Därutöver bedrivs "Supplier integration" vilket innebär att leverantörerna integreras i verksamheten genom ett nära samarbete.

### 8.3.3.3 STRATEGISK IMPLEMENTERING

När det gäller själva genomförandet av en strategisk plan, säger sig Saab Automobile sakna en verksamhetsförändringsstrategi. Detta upplevs som besvärande då det försvårar implementeringsarbetet och det hade framförallt varit önskvärt med IT-implementationsformer då IT-strategin skulle förverkligas. Dessutom är det alltid generellt svårt att förändra ett beteende eller ett tillstånd och när man saknar en utarbetad metod att förhålla sig till är det förstäligt att genomförandet upplevs som mer komplicerat. Istället använder Saab Automobile sig av "Change Management" inom vissa verksamhetsområden. I utvecklingsprojekt använder man sig också av konkreta handlingsplaner. Strategiarbete är på Saab Automobile en "on going process" och man är således medveten om att strategier behöver förnyas och aktualiseras. Olika delar av IT-strategin är i stort behov av en uppdatering vilket inte har gjorts. När man tittar på det resultat som har uppnåtts, är det ofta en stor skillnad mellan den bakomliggande tanken och den faktiska handlingen, åtminstone när tanken är långsiktig.

En annan komplexitet rör framtagandet av system- och processkartor som skall vara utformade efter verksamheten och verksamhetsplanen. Men från det att en strategisk plan har tagits fram till att den senare skall förverkligas har det ofta skett stora förändringar på grund av den snabba utvecklingstakt som råder idag, varför systemkartan inte längre är korrekt eller aktuell. En åsikt är också att systemkartan är ett för elementärt uttryck mot vad det egentligen borde vara. IS (applikationer och systemdel) och IT (infrastruktur, servrar och kommunikationsnät) borde vara åtskiljda. IT-tekniken skall stödja IS-delen och IS-delen skall sedan stödja verksamheten. Omvänt borde systemkartan således baseras på en verksamhetsstrategi som därefter bör ligga till grund för IS-strategin. Detta påverkar slutligen vilken IT-teknik som skall användas. Idag finns ingen verksamhetsstrategi och man skiljer inte heller på IS och IT i strategin. Det poängteras också att man aldrig skall glömma IT i utvecklingsarbetet samt att man inte skall underskatta den tid det tar med IT och att få nya system att fungera.

*8.3.4 STRATEGIPROCESSENS SUBSTANS*

Saab Automobiles identitetsstrategi kan härledas till företagets målsättning som innebär att Saab Automobile skall vara "...det utpräglade europeiska prestigemärket i GMs produktportfölj och skapa unika mervärden för våra globala kunder, aktieägare, anställda och affärspartners." Detta bildar verksamhetens grundläggande identitet. Vidare utgör produktionskonceptet (QLE/H) ett ytterligare fundament i verksamheten som alla inom organisationen identifierar sig med.

Det finns ingen uttalad beteendestrategi vare sig från GM eller från Saab Automobile. Marknadssidan på Saab Automobile har däremot tagit fram en marknadsstrategi som kallas för "Saab Unlimited".

Saab Automobile har ingen uttalad utvecklingsstrategi eller verksamhetsförändringsstrategi som tidigare nämnts. Man använder sig dock till viss del av "Change management". Utveckling sker också utifrån verksamhetsplaner och QLE/H målen där dessa bryts ner till mindre, mer hanterbara, beståndsdelar för respektive verksamhetsområde/process. Det anses därför vara viktigt att ha oberoende enheter men som ändå klarar av att samverka samt att ha tydliga avgränsningar.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

8.4 SAMMANFATTNING AV RESULTATET

För att underlätta för läsaren av denna magisteruppsats har vi sammanfattat resultatet tillsammans med det teoretiska ramverket i nedanstående tabell.

	<b>PROC. – SUBSTANS. TEORI</b>	<b>FINDUS SVERIGE AB</b>	<b>SAAB AUTOMOBILE</b>
<b>STRATEGI</b>	<i>Identitet Beteende Resursallokering Konkurrensfördelar Omgivning Kunskap</i>	<i>“The ONE Company” Kostnad o. funktionalitet styr</i>	<i>“Saab Unlimited” QLE/H Produktionsorienterade Skall även vara kundorienterad</i>
<b>STRAT. MGMT</b>	<i>Förhandling o. överenskommelse Förståelse Hantera misstag o. felbedömningar “Change Management” Styrinstrument Tillvarata resurser</i>	<i>Ägaren EQT Top down–styrt M.b.a IT bli marknadsledaren i Europa</i>	<i>Ledningsgruppen ELT Decentraliserad styrning “Auktorisationsprocessen” Processorienterade på sikt</i>
<b>DELTA (SUBSTANS)</b>	<i>Rätt intressenter Kartlägga nuläge Skapa framtidsscenario Differens bildar utv.mål, koppling till sociala mål Modeller för utv.process</i>	<i>Ledningen enda intressent Kartlägger historiken “As is, To be” “The ONE Company” utifrån ägarens mål</i>	<i>ELT, kunder o. leverantörer Process- o. systemkarta “As is, To be” QLE/H-mål Mätbara mål SAB-modellen, SDP-21</i>
<b>STRAT. PROCESS (PROCE- DURELL)</b>	<i>Strategisk analys – resurser, omgivning, mål o. värderingar Strategiska val – riktning, bas o. hur Strategisk implementering – förändringsstrategi</i>	<i>Kunskap o. tid kritiska faktorer “The ONE Company” Förvärv av konkurrenter Implementeringsplan</i>	<i>Kunskap, tid o. ekonomiska faktorer kritiska Prestigefyllt varumärke Teknikarv “Change Management”</i>
<b>CGE&amp;Y</b>	<i>“As is, Could be, To be” Process- o. systemkarta Tydliga roller o. ansvarsområden Stegvis implementering</i>	<i>Har knappt anlitat CGE&amp;Y “As is, To be” “System As Is, Systems To Be” Tydliga roller o. ansvarsområden Stegvis implementering</i>	<i>CGE&amp;Y full delaktighet “As is, To be” Process- o. systemkarta Stegvis implementering</i>

Tabell 5. Sammanfattning av teori och empiri

## AVSNITT V – TOLKNING OCH SLUTSATS

---

## 9. TOLKNING

---

### 9.1 INTRODUKTION

I detta kapitel följer en tolkning av resultatet för de båda fallstudieföretagen där vi analyserar den empiri som framkommit enligt samma struktur som tidigare. Dock har vi här även tagit hänsyn till de fyra skolorna vilka vi försöker applicera på de båda företagen. Det finns även ett litet inslag av råd och rekommendationer till de respektive företagen utifrån våra egna synpunkter. Vi har inledningsvis valt att separera de båda företagen för att i nästa kapitel sammanfatta och fortsättningsvis diskutera gemensamma framgångsfaktorer respektive fallgorpar.

### 9.2 FINDUS SVERIGE AB

#### *9.2.1 HELHETSINTRYCK*

Utifrån vår fallstudie på Findus Sverige AB uppfattar vi dem vara ett framgångsrikt företag inom strategisk management. Visserligen baserar vi dessa åsikter endast på Findus hittills genomförda strategiarbete avseende affärsstrategier och IT-strategier, vilket delvis kan vara ett aningen snävt perspektiv. Samtidigt var detta en av våra avgränsningar i vår magisteruppsats, då vi valde att endast fokusera på affärsstrategi och IS/IT-strategi. Visserligen är affärsstrategin ett vida begrepp, som karakteriseras av de dimensioner (Aaker, 1998) vi tidigare presenterat, men vi har valt att inte diskutera dessa ingående. De personer vi har intervjuat, har en klar och tydlig uppfattning om hur man bedriver verksamhetsutveckling samt, väsentligast av allt, en gemensam bild om Findus strategiska mål och visioner. Samtliga anser vidare att det finns en direktkoppling mellan affärsstrategin och IT-strategin, vilket enligt Powell (1992) uppnås genom samordning av affärsstrategin och informationsteknologin. IS/IT-strategin och affärsstrategin har således framtagits parallellt vilket resulterat i att dessa två går hand i hand och kan relateras till varandra.

Projektgruppens sammansättning anser man inom Findus vara av stor betydelse för en lyckosam strategiutvecklingsprocess, då personlighet och kunskap är avgörande faktorer. Både Pascale (1984) och Skaug (2000) påpekar den mänskliga faktorn som betydelsefull. De båda menar vidare att framgångsfaktorn inte är managementstrategin i sig, det är snarare tillvägagångssättet – det vill säga hur man hanterar misstag och felbedömningar samt ledningens strategiska ambition och kommunikationsförmåga. Detta överensstämmer med Findus då vår uppfattning är att de personer vi haft möjlighet att intervjua har starka personligheter med en, förutom tydlig och klar uppfattning om Findus strategiska mål, drivande målmedvetenhet. Flertalet av dessa besitter en ledningsposition och vi fick intrycket att de är kunniga inom sina respektive ansvarsområden samt har lång erfarenhet och gedigen kunskap inom strategiskt utvecklingsarbete. Den gemensamma framgångsfaktorn som framkom av samtliga gällande en lyckosam implementering av den ursprungliga planen är förmågan att hålla fokus. För att få handlingen att följa tanken gäller det med andra ord att verkligen följa den strategiska planen, att inte tappa fokus och inte börja tveka vid motgångar. Det som gäller är “Go for it” och “Stick to it”, med andra ord skall man inte ifrågasätta eller ändra i strategin när den väl är fastlagd vilket kräver ledning och styrning av en person som fungerar som stark motivator.



## 9.2.2 SITUATIONSMODELLEN

### 9.2.2.1 INTRESSENER

Vid det allmänna strategiska utvecklingsarbetet inom Findus är ledningen den enda väsentliga intressenten. Det är deras övergripande visioner, mål, krav och önskemål som prioriteras med anpassning utifrån externa intressenters behov, exempelvis statliga krav eller miljöorganisationers förbud. Människan är en av de faktorer som bör påverka valet av framtida IT-struktur och teknik (Kökeritz et al, 2000), varför vi ser det som en positiv aspekt att berörda interna intressenter beaktas vid utformning av IT-strategin, dels då dessa personer är mest kunniga inom området och dels då de är framtidens användare av system och teknologi. Som Magoulas (2000) påpekar har informationssystem även en social aspekt då de ska motivera människor genom att förbättra deras arbetsmiljö samt att systemen ska ha en klar identitet i den social miljön. Då detta verkar ge positivt utfall gällande IS/IT-strategier anser vi att denna användarmedverkan skulle kunna appliceras även gällande det allmänna strategiska utvecklingsarbetet. Då vi anser att man å ena sidan bör beakta de interna intressenterna mer än vad man gör idag vid den allmänna strategiutformningen har vi samtidigt förståelse för att man inom ett stort internationellt företag som Findus inte kan tillvarata samtliga anställdas intressen. Det är ett generellt problem att få relationen mellan organisation, affärsstrategi och informationsteknologi att samverka i en dynamisk omgivning på både nationella och internationella marknader<sup>11</sup>. Fördelen med att beakta anställdas intressen är att vi tror att det underlättar framtida förankring och acceptans av strategiplanen inom företaget. Då ledningsfunktionen valt att inte beakta anställdas intressen vid strategisk planering eller strategiska beslut har de stor vinning av sin starka, målmedvetna attityd och tydliga kommunikation (Skaug, 2000) som på detta vis skapar förståelse och acceptans inom Findus.

### 9.2.2.2 NUTIDA VERKSAMHETSBLD

Enligt personerna på Findus anses det inte som nödvändigt med en detaljerad kartläggning över nutida verksamhetsbilden, då man anser att denna är allmänt känd för alla inom företaget. Denna åsikt skiljer sig från vad Earl (1989) anser. Earl (1989) menar istället att man inom managementprocessen bör genomföra en detaljerad planering och kartläggning av möjligheterna för att erhålla en effektiv verksamhetsplanering. Historiken på den europeiska marknaden är det väsentligaste området och dokumenteras på mer eller mindre detaljerad nivå. Ibland är historiken den enda aspekt som beaktas vilket vi ser som en bristfällighet. Visserligen har Findus varit en del av Nestlékoncernen i nästan 40 år vilka i stort sett alltid varit framgångsrika inom strategifrågor, men vi anser inte detta vara tillräckligt bra argument för att underskatta betydelsen av den nutida analysen av företaget. Vi anser, i enlighet med DELTA-projektet, att det är väsentligt med en grundlig nulägesanalys, exempelvis för att kunna göra en utvärdering av den strategiska planen. Om det mot förmodan visar sig att man har tagit felaktiga beslut rekommenderar vi att man ska kunna återblicka nutidskartan och utifrån den härleda om/var/hur man har missat någon förutsättning som borde beaktats. Likaså gäller vid positivt utfall då man kan härleda framgångsfaktorer. Det kan även vara bra vid varje nytt framtagande att ha en ännu tidigare gjord nutida verksamhetsbild med tillhörande utvärdering att granska. Då kan man identifiera tidigare framgångsfaktorer respektive fallgropar för att lära sig och dra nytta av dem. Man behöver med andra ord inte uppfinna hjulet två gånger eller

---

<sup>11</sup> <http://www.dsv.su.se/su-educ/dsv160itm.html>, 2000-01-07

upprepa samma misstag som tidigare. En tredje orsak, mindre väsentlig ur strategisk betydelse, åsyftar mer den mänskliga faktorn då vi tror att man inte kan ta för givet att alla känner till företagets övergripande nuläge. Det kan exempelvis finnas nyanställda eller personer med en snäv områdeskunskap som behöver få förståelse för företagets helhetsperspektiv med kort varsel, varför det då kan underlätta med en väldokumenterad nutida verksamhetsbild som man snabbt kan sätta sig in i.

#### 9.2.2.3 FRAMTIDA VERKSAMHETSBLD

Framtida verksamhetsbild kartläggs mer detaljerat i förhållande till den nutida verksamhetsbilden, vilket Earl (1989) också understryker vikten av. Den allmänt kända och gemensamma bilden med det övergripande målet "The ONE Company" finns det inga som helst tveksamheter om. Förankring sker tack vare den starka kommunikationsstrukturen som finns från ledningsfunktionen till operationella verksamheten vad gäller det tydligt uttalade syftet och målet. Kommunikation och acceptans av strategiska mål är en nödvändighet för att uppnå effekt enligt Mintzberg och Waters (1985). Vi uppfattar även ledningen ha medvetenhet, förståelse och överblick vad gäller påverkansfaktorer i den dynamiska omgivningen, då de har viss beredskap för oförutsedda händelser vilket är positivt. Betydelsen av att analysera omgivningen påpekas även specifikt i positioneringsskolan vilket då anses öka kvaliteten på strategibesluten (McKiernan, 1997) Av naturliga skäl görs den kortsiktiga kartläggningen mer noggrant än den långsiktiga. Vi tror inte att man inom någon bransch kan ha beredskap eller resurser för samtliga oförutsedda händelser som kan inträffa och av denna anledning är det bra att man inte gör en alltför detaljerad kartläggning av den långsiktiga verksamhetsbilden utan istället lägger planeringstid och resurser på beredskapsplaner. Detta baserar vi utifrån Robson (1997) som påpekar att det inte finns ett optimalt tillvägagångssätt för att skapa en strategi, man ska istället utnyttja förändringars orsak och verkan som ett effektivt verktyg.

#### 9.2.2.4 UTVECKLINGSMÅL

Arbetsförfarande vad gäller exempelvis beslutsrätt, ansvarsförhållande samt tillvägagångssätt vid förankring av utvecklingsmål är väl strukturerat inom Findus och ligger i linje med vad CGE&Y pekar på som relevant. Aspekter såsom att företaget är centralstyrt och "top down"-riktat samtidigt som det finns utrymme för delegering av ansvar och beslutsrätt inom specificerade ramar med uppsatta riktlinjer. När det gäller IT-strategin säger Findus att berörda parter har inflytande och utrymme att påverka framtida informationssystem och teknologi. Vi kan dock utifrån resultatet ifrågasätta om detta verkligen stämmer i praktiken. Även om hög användningsfrekvens prioriteras framföra teknologins lämplighet, behöver hög användningsfrekvens inte vara liktydigt med vad användarna av systemen de facto vill ha. Dessutom torde det falla sig mer naturligt att Findus, med tanke på valda strategier och det toppstyrda ledarskapet, inte har en benägenhet att i första hand tillgodose användarnas önskemål. IT-investeringar ska framförallt kunna härledas till affärsmålen men även till den strategiska plan som en organisation utformat (Powell, 1992). Findus IT-strategi är ett konkret exempel på hur en sådan bör utformas i samband med affärsstrategin. Då det övergripande målet är "The ONE Company" har detta återspeglats i den teknologiska strukturen med valda informationssystem. Dessa ska med enkelhet kunna hantera gemensam information samt tillåta anställda, oavsett lokalisering, att kommunicera sinsemellan. Magoulas och Pessi (1998) menar att IT-strategin bland annat ska beskriva hur man tänker tillvarata och använda IT inom företaget,

vilket har gjorts på ett omsorgsfullt vis av Findus ledning. Detta är helt på sin plats då det är ledningens ansvar att skapa förutsättningar för innovationer i IT-baserade produkter, tjänster och affärsidéer (Falk & Olve, 1996).

#### 9.2.2.5 UTVECKLINGSPROCESS

Även Findus utvecklingsprocesser anser vi vara välplanerade och välstrukturerade om man utgår från vad DELTA-projektet anser viktigt att ta hänsyn till. Påståendet grundas bland annat på den dokumentation som görs i samband med planering av processerna, projektuppdelning i milstolpar samt koncernledningens koordinationsansvar. CGE&Y ser implementationen av IT som en kritisk faktor då de poängterar att IT bör implementeras stegvis istället för "big bang", vilket är ett tillvägagångssätt som även Findus använder sig av. De sätter prioritetsordningar för samtliga IT-projekt samt försöker skapa successiva och mjuka övergångar genom tids- och aktivitetsplaner. Vi anser, precis som Findus påpekade, att det inte endast är dokumentationshandlingarna i sig som gör en processimplementation lyckosam. Det är snarare sättet att arbeta under processens gång, vilket styrs av de personer som leder processarbetet. Inom Findus har berörda personer tydliga roller och ansvarsområden inom de respektive utvecklingsprojekten, vilket är en fördel under samtliga utvecklingsfaser<sup>12</sup>. Nackdelen som vi ser, vilket även de är medvetna om, är resursfördelningen och resursbristen vad gäller nyckelpersoner då en person ofta är ansvarig för ett flertal projekt. Personen ifråga ansvarar ofta över för många projekt i förhållande till vad denne har tid till. Johnson och Scholes (1993) menar att man vid det strategiska beslutsfattandet ska anpassa organisationens aktiviteter till de befintliga resurserna, vilket Findus således inte gör i detta sammanhang. Både Robson (1997) och resursbaserade skolan talar om resursallokering som en strategisk ledningsfråga. Vi menar då att Findus resursbrist bör hanteras som en sådan där bristen bör omvandlas till en styrka, antingen genom anskaffning eller omfördelning. IT-projekten är centralstyrda vad gäller kontroll, dock med decentraliserat ansvar samt en processägare som alltid är densamma som systemägaren. Detta vill vi knyta samman med framgångsfaktorer såsom en stark ledning, ett starkt engagemang samt att IT-investeringarna ska vara baserade utifrån affärsstrategiska beslut (Magoulas & Pessi, 1998).

#### 9.2.3 STRATEGIPROCESSEN

Vi anser, utifrån respektive fas definition, att Findus lägger ner minimal tid och resurser på strategisk analys och en viss del på strategival. Kraftansamlingen tilldelas istället den strategiska implementeringsfasen.

##### 9.2.3.1 STRATEGISK ANALYS:

*Resurser:* Resurser är en del av analysbegreppet, vilket man bör ha förståelse för (Robson, 1997). Framförallt analyserar man inom Findus de interna resurserna som går att sammankoppla med den mänskliga faktorn. Findus poängterar kunskap som den mest väsentliga resursen, vilket även av Quintas (1997) anses vara en nyckelresurs. Kunskapen utgör således en av Findus mest framträdande

---

<sup>12</sup> <http://kurser.gu.se/informatik/kursmapp/kurs/kurssida.cgi?kod=IAS820&inst=informatik>, 2000-12-18

styrkor i resurssammanhang. Paradoxalt kan denna styrka även förvandlas till en svaghet då den är så smalt fördelad.

*Omgivning:* Findus studerar i huvudsak endast historiken över positionen på den europeiska marknaden. Vår tolkning är, utifrån Kökeritz (2000, bilaga 1) påstående om att en viktig framgångsfaktor är en kombination av en stark ledning och en stark beställarroll, att det är ägaren, EQT, med sitt stora ekonomiska intresse som genomdrivit aktuellt strategival för Findus. Företaget är ytterst beroende av de möjligheter och hot som finns i den externa miljön då yttre påverkansfaktorer har en stor inverkan på produktionsutvecklingen.

*Värdering och mål:* Nuvarande företagsförändring kan komma att innebära en märkbar kulturförändring inom Findusorganisationen. Värderingar och mål, är ytterligare en del som man enligt Johnsons och Scholes (1997) bör ha förståelse för. Det blir således en stor omställning för organisationen då företaget omvandlas till "The ONE Company", vilket är något som Findusägarna bör ha förståelse för.

#### 9.2.3.2 STRATEGISKA VAL

Beståndsdelarna som bör beaktas i det strategiska valet enligt Robson (1997) överensstämmer inte med Findus filosofi då de nya ägarna, EQT, redan har ett inarbetat strategikoncept över hur de ska gå tillväga oavsett strategisk analys. Deras koncept är att köpa upp bolag, skapa så stort värde som möjligt för att sedan sälja av eller börsintroducera företaget. Däremot skulle man genom att presentera "The ONE Company" filosofin besvara hur man ska skapa så stort värde som möjligt.

#### 9.2.3.3 STRATEGISK IMPLEMENTERING

Som man inom DELTA-projektet<sup>13</sup> påpekar, anses IT vara ett verktyg i skapandet av en flexibel och dynamisk miljö. Baserat utifrån detta påpekande anser vi Findus vara på väg mot en bättre organisationsmiljö då de strävar mot att skapa en enhetlig infrastruktur som i sin tur ska kunna underlätta kommunikation samt bidra till gemensam informationshantering. Den enhetliga infrastrukturen kommer att byggas upp successivt utifrån vald prioritetsordning, vilket är en framgångsfaktor för att skapa en mjuk och lyckosam övergång. Detta stöds dels från CGE&Ys koncept vad gäller IT-implementeringar då de menar att IT-projekt ska implementeras successivt istället för "big bang" och dels genom Earls (1989) prioritetsöverenskommelser. Samtliga personer vi träffat ser ett klart samband mellan IT-projekten och det övergripande affärs målet "The ONE Company" vilket kan ses som ytterligare en framgångsfaktor i samband med IT-implementeringar (Powell, 1992).

#### 9.2.4 STRATEGIPROCESSENS SUBSTANS

Enligt DELTA-projektets Situationsmodell finns det strategiska beroenden mellan identitet, beteende och utveckling (Enquist, 1999), vilka utgör en grund för Strategiprocessens samtliga faser. Utifrån Findus samtliga presentationer av strategiarbetet kunde vi, precis som modellen anger, utvärdera dessa iterativa beroenden. Vi fick uppfattningen att den ena faktorn påverkar eller påverkas av den andra

<sup>13</sup> <http://www.informatik.gu.se/delta/deltafrp.pdf>, 2001-02-09

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

under Strategiprocessens gång. Genom att Findus har tagit ett strategiskt beslut om vilken väg de ska välja i framtiden, med andra ord åt vilket håll företaget väljer att utvecklas, måste beteendet inom organisationen ändras för att uppnå detta mål. Då beteendet ändras innebär det någon form av identitetsförändring, både på organisatoriskt och personligt plan.

#### *9.2.5 DE FYRA SKOLORNA*

Ett ytterligare konstaterande vi gjort under Findusfallstudien, som baseras på framförallt avsaknaden av noggrann intern- och externanalys, är att det är svårt att applicera en enskild skola av de fyra med dess angreppssätt gällande strategiskt utvecklingsarbete på Findus. Snarare ser vi ett kombinerat inslag av de olika delarna från de respektive skolornas tankar. Detta ser vi inte som något negativt, då vi inte anser att någon av skolorna allena är till fullo exemplarisk. Vi vill därför också rekommendera just en kombination av de respektive skolornas tankesätt samt framhäva de väsentligaste aspekterna som skulle kunna anammas inom Findus vid strategiskt utvecklingsarbete.

Då den aktuella strategin, med dess framtida positionering på den europeiska marknaden, styr strategibesluten anser vi att Findus skulle kunna utnyttja stora delar från positioneringsskolan. Det som anses viktigt inom denna skola och som vi saknar inom Findus är en mer grundläggande analys av omgivningen. En högre kvalitet på strategibesluten fås genom att studera och analysera omgivningen genom att man då kan möta hot och utnyttja möjligheter på ett bättre vis enligt positioneringsskolan (McKiernan, 1997). Strategisk IT-management anser vi vidare vara ett medel bland många andra att skapa sig en starkare position på marknaden, vilket anammas inom Findus. Findus menar att genom en centralstyrd, enhetlig IT-infrastruktur skapar de sin konkurrensfördel, då de bland annat lättare kan hantera och dela information mellan respektive verksamhetsområde och land.

Findus styrka vid strategiskt utvecklingsarbete är framförallt den kunskap och erfarenhet som finns inom Findus ledningsgrupp. Detta kan liktydas med den resursbaserade skolans uppfattning om kunskapens roll där Quintas (1997) anser att nyckelkällan till potentiella fördelar för en organisation är just kunskap. Ledningsgruppen har vidare rätt personalsammansättning vad gäller framförallt personligheter med gedigen erfarenhet av strategisk utveckling och bred kompetens inom detta område. Denna styrka har dock en stor brist vilken är en fallgrop för många utvecklingsprojekt. Tyvärr visar det sig att en negativ faktor är just bristvaran i form av kunnig personal, varför nyckelpersoner ofta är ansvariga för ett flertal projekt. Penrose påpekar (McKierman, 1997) att det inom denna skola är populärt att utveckla kärnkompetenser inom företag. Detta är vi kritiska mot då utfallet kan bli som i Findus fall, det vill säga att det bara finns ett fåtal kunniga personer för ett flertal projekt. Resurserna hade med fördel kunnat vara fler samt spridas mellan fler personer. Den resursbaserade skolan fokuserar vidare på utnyttjandet av egna resurser på bästa sätt samt att man i managementsyfte använder IT för att hantera kunskap och kompetens, varför vi tror att Findus skulle ha glädje av att i detta fall anamma mer av de resursbaserade tankarna.

Delar av den analytiska skolan anser vi, medvetet eller undermedvetet, ha influerat Findus i samband med deras IT-strategiutformning. Då ledorden för den analytiska skolan är planering, analys och lärande överensstämmer detta till stor del med det tillvägagångssätt som Findus utnyttjade i samband med utvecklingen av IT-strategin. Detta baserar vi på vår uppfattning om hur de i stor utsträckning har analyserat redan existerande informationssystem och informationsteknologi inom organisationen. Som Magoulas (2000) påpekar ska system som används inom en verksamhet ha en klar identitet i den

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

sociala miljön och förväntas uppfylla de behov som finns, vilket man säger sig göra inom Findus. Utifrån analysen har de vidare planerat framtida IT-struktur med stor hänsyn till användarna. Som jämförelse bör medvetenhet klargöras i den analytiska skolan, om var de IT- strategiska möjligheterna finns (Earl, 1987). Dels kan IT förbättra situationen gentemot marknaden och dels kan IT förbättra den interna verksamheten, vilken också är den väg som Findus valt.

Delar av den nyaste skolan, nätverksskolan, kan även appliceras på Findus, då Findus är en del i en lång kedja av leverantörer och distributörer. Då allianser mellan olika bolag ofta är ett steg mot förvärv är denna skola att rekommendera då ett av Findus mål är att erövra marknaden med hjälp av rekvirering av andra företag. Enligt Magoulas (2000) möjliggör informationsteknologin bland annat informationsdelning inom nätverk och allianser, vilket vi skulle vilja likställa med Findus skapande av "The ONE Company" med dess enhetliga infrastruktur.

### 9.3 SAAB AUTOMOBILE

#### 9.3.1 HELHETSINTRYCK

Ett övergripande intryck av Saab Automobile efter fallstudien är att det verkar finnas en otydlighet inom verksamheten om hur man bedriver verksamhetsutveckling. Vi anser att vi i svaren har erhållit förvånansvärt olika åsikter och uppfattningar jämfört med vad vi trodde att vi skulle få om man beaktar förutsättningar såsom företagets långa erfarenhet i branschen (stor vana av utvecklingsarbete) och det amerikanska ägarskapet (stark och fast ledning). Vi vill hänvisa till Mintzberg och Waters (1985) vilka påpekar att mål och strategier måste kommuniceras och accepteras av samtliga inom en organisation för att de skall lyckas vilket Saab Automobile inte har åstadkommit då man har så skiftande uppfattningar. Uppseendeväckande är också den skepsis som finns gällande IT-strategin och framtagandet av denna där i princip samtliga har uttryckt en viss besvikelse. Samtliga menar att en stor del av det inte fullt så positiva utfallet, härrörs till bristen på engagemang från ELT. Den största vinsten var att man fick större inblick i, och förståelse för, varandras verksamhetsområden. Det missnöje man på Saab Automobile har uttryckt ligger helt i linje med den problematik vi har redogjort för i inlednings- och teorikapitlet. Att IT-strategin har för lite koppling till verksamheten, att IT-budgeten reduceras och bortprioriteras samt att strategin är inaktuell är vanliga kommentarer vilka är en direkt återspeglning av vad företag i allmänhet också för fram. Flertalet av de vi har intervjuat har haft befattningen IS manager vilket innebär att de har ansvaret för IS/IT-frågorna inom sin linje, men framförallt består arbetet huvudsakligen av att vara linjeansvarig vilket gör att de kan sägas sitta på två stolar samtidigt. Detta kan vara en anledning till en viss del av oliktankandet mellan de respektive IS managerna, samtidigt som man kan tycka att de ändå borde vara mer sammansvetsade. Därutöver har vi träffat några som besitter ett större ansvarsområde vilket innebär att de har en bredare helhetssyn över företaget. Dock finner vi även dem emellan ett oliktankande men framförallt i jämförelsen med IS managerna. Det finns dock vissa framgångsfaktorer som förenar de intervjuade och dessa är personrelaterade. Personligheten och personens kompetens tycks vara avgörande för om ett utvecklingsprojekt skall lyckas eller falla samt att projektgruppen är sammansatt av rätt kombinationer. Att stå fast vid en strategi trots motgångar benämns också som oerhört viktigt vilket kan vara förståeligt då det säkerligen är lätt att börja vackla när man stöter på motstånd. Det verkar också som om det krävs att fru fortuna står på ens sida då oförutsedda händelser som påverkar negativt tyvärr inte är någonting man råar över och dessutom svåra att förutspå. Som framgångsfaktor anges att strategisk management handlar om hur man lyckas med bedriften att hantera misstag och felbedömningar (Skaug, 2000). En viss parallell kan också dras till det Robson (1997) säger om att en duktig strateg är någon som kan bemästra de motsägelser som omvärlden erbjuder. Saab Automobile försöker förebygga en alltför stor inverkan av oönskade händelser men det är givetvis svårt att vara tillräckligt förberedd på allt som kan inträffa.

#### 9.3.2 SITUATIONSMODELLEN

##### 9.3.2.1 INTRESSETER

När det gäller intressenterna identifierar man olika intressentkategorier vilket vi anser kan härledas till det specifika verksamhetsområdet man arbetar inom. Att man ser olika intressenter som viktiga

beroende på var man befinner sig i organisationen är förvisso fullt naturligt. Vad som däremot är av större betydelse är den otydlighet som verkar finnas från, och kring, ägaren GM och ledningsgruppen ELT. Den strategiska ledningsfunktionen inom en verksamhet har som viktigaste uppgift att renodla identiteten, företagsvärderingar samt skapa det organisatoriska ramverket (Hax, 1987). Detta är också av stor betydelse när det gäller en verksamhets olika strategier vilka skall möjliggöra långvariga konkurrensfördelar (Porter, 1980). Vi tror således att det är viktigt att man har en klar bild från ägaren och ledningen om vilka ramar man har att hålla sig inom. Med andra ord menar vi att det bör vara klart och tydligt uttalat vilken roll som ägaren och ledningen har, ägarens och ledningens intention/-er, på vilket sätt ägaren och ledningen vill påverka verksamheten (om verksamheten skall påverkas överhuvudtaget) etc. Det ställer också till problem att man inte har lyckats applicera processororienteringen fullt ut då det torde vara betydligt svårare att driva en verksamhet när man har ett tudelat angreppssätt (det vill säga att man både har en process som styr men även en mycket stark linjeindelning – horisontellt och vertikalt).

### 9.3.2.2 NUTIDA VERKSAMHETSBLD OCH FRAMTIDA VERKSAMHETSBLD

Framtagandet och skapandet av nutida och framtida verksamhetsbilder verkar också göras på olika sätt inom Saab Automobile. Man skapar visserligen en “As is” och en “To be” som är explicita begrepp vilka kommer från CGE&Y, men man verkar utgå från, och inkludera, olika variabler. Dels utgår man från en problembeskrivning där den framtida verksamhetsbilden skapas genom eliminering av de identifierade problemen. Dels säger man sig utgå från produktions-/kvalitetskonceptet där uppsatta Q, L, E och H mål styr framtagandet av en framtida verksamhetsbild. En strategi skall referera till en organisations grundläggande mål, syften, policies och affärskoncept (Steiner & Miner, 1977). Även om det säkerligen finns en åtminstone indirekt koppling till Saab Automobiles övergripande affärsmål/målsättning och marknadsstrategi, anser vi att det är svårt att se ett direkt samband. Det är inte heller någon av respondenterna som själv spontant har gett uttryck för att det finns en sådan relation eller hur parallellen ser ut. De strategiansvariga inom Saab Automobile anser också själva att “To be” visionen och den framtida systemkartan inte är tillräckligt relaterade till verksamhetsplanen vilket enligt Magoulas och Pessi (1998) är en IS/IT-strategis huvudsakliga kärnpunkt. Att en medvetenhet om denna skevhet finns, är naturligtvis en god förutsättning för att man skall kunna bli bättre men icke desto mindre svårt att korrigera.

En strategi skall utgöra en riktlinje om lämpliga åtgärder för att uppnå målen och är liktydigt med att besluta om vilka mål verksamheten skall ha (Skaug, 2000). Denna tanke får applicerat på Saab Automobile vissa konsekvenser. Att man har så olika uppfattning om vilka övergripande affärsmål man arbetar utifrån och om vilken affärsstrategin är (samt huruvida en sådan finns överhuvudtaget) tycker vi ter sig lite märkligt för en organisation som är av Saab Automobiles omfattning och dignitet vilket kan förklaras med avsaknaden av bra/rätt strategier. Samtidigt menar Steiner och Miner (1977) att essensen i en strategi skall vara härledbar till verksamhetens policies, mål och syften samt även hur dessa skall uppnås. Om policies, mål och syften inte är glasklara torde det bli mycket svårt att skapa meningsfulla strategier samt att implementera dessa lyckosamt. Detta vill vi återknyta till det vi inledningsvis påpekade om ägar-/ledningsrollen, det vill säga de alltför diffusa direktiv som managementfunktionen lägger fram. Det kan också kanske finnas en förklaring i att IT-resurserna reduceras och bortprioriteras varför det uppstår förvirring kring utvecklingsarbete som innefattar IT. Dock är detta en faktor som många företag brottas med om man skall se till vad teoretikerna hävdar. Återigen vill vi peka på ledningens ansvarsområde avseende ITs roll och funktion i en verksamhet (Falk & Olve, 1996; Magoulas & Pessi, 1998). Framgångsfaktorer för ett lyckat IT-införande är som



tidigare nämnts ett starkt engagemang, en stark ledning och att IT-investeringar skall göras utifrån affärsstrategiska beslut. En framgångsfaktor som vi har funnit i teorins värld och som fallstudieföretaget också har angett är att drivfaktorerna skall vara kundrelaterade (Bensaou & Earl, 1998). Medvetenheten om detta finns således på Saab Automobile även om man inte alltid anammar framgångsfaktorn.

### 9.3.2.3 UTVECKLINGSMÅL

Konkretisering av utvecklingsmål och måluppfyllnad av dessa verkar fungera tillfredsställande och det märks att Saab Automobile har stor vana och erfarenhet av målrelaterat arbete. Det är i princip en självklarhet att man formulerar mål som är mätbara, såväl kvantitativt som kvalitativt, där QLE/H konceptet säkerligen bidrar till detta som en gemensam referensmall. Att formulera utvecklingsmål som innehåller meningsfulla mätvärden är precis vad DELTA-projektet har kommit fram till att man skall göra. Däremot är det kanske inte lika givet att utvecklingsmålen representerar intressenternas önskemål. Saab Automobile är även duktiga på att följa upp utvecklingsmålen. Dock saknar vi återigen den synbara kopplingen till företagets övergripande, större mål och vilka styrmedel ledningsfunktionen använder sig av. Utvecklingsmålen skall vara synonyma med differensen mellan den framtida och nutida verksamhetsbilden samt vara utvecklade från verksamhetsmålen enligt DELTA-projektet. Avsaknaden av detta samband anser vi i förlängningen sträcker sig till att man inte lyckas bedriva en IT-utveckling som är affärsdriven. Att få IT till en affärsdriven linjeaktivitet samt att bygga en affärskunnig IT-organisation och en IT-kunnig affärsorganisation anses av McKinsey & Co (1997) vara en viktig princip för att IT-investeringarna skall ge en bra avkastning. När det finns en osäkerhet i verksamheten om vart man vill och vad man vill uppnå är det svårt att fastställa mål som leder verksamheten dit man tänkt sig. Förvisso är man på Saab Automobile som sagt kunniga när det gäller målstrukturering men det är en sak att konkretisera mål och nå dem, jämfört med att formulera rätt mål och föra verksamheten som ett led i rätt riktning mot en formaliserad framtida verksamhetsbild. Detta kan ha att göra med det faktum att det är en vanlig företeelse att utvecklingsarbetet en verksamhet bedriver inte hänger ihop med den formella strategin enligt Noorderhaven (1995), det vill säga att handlingen inte följer tanken. Ett gemensamt språk bör också komma från ledningen då ledningen är de enda som egentligen har en helhetssyn och därför kan skapa en gemensam konsensus.

Tydliga roller och en strukturerad ansvarsfördelning uppges också vara en viktig faktor som kan vara avgörande för en organisations framgång eller fall när det gäller strategiskt utvecklingsarbete och IT-frågor<sup>14</sup> (CGE&Ys koncept). På Saab Automobile är roller och ansvar inte så tydligt definierade som man kanske skulle önska då man har olika uppfattning om dessa aspekter. Det verkar även finnas en stor osäkerhet kring modeller och metoder då det ges mycket olika signaler från de intervjuade huruvida sådana överhuvudtaget finns och används samt på vilket sätt de i sådana fall används. En strategi skall även innehålla nödvändiga metoder för hur strategin skall implementeras så att målen uppnås (Steiner & Miner, 1977) vilket Saab Automobile således inte har tagit hänsyn till.

Framgångsfaktorer som Saab Automobile har angett som betydelsefulla är bland andra vikten av att ha rätt strategi och inte för många strategier samt att man har en tvärfunktionalism. Detta finner vi inget stöd för i teorin vilket antingen kan betyda att det ses som en så banal självklarhet att det inte

---

<sup>14</sup><http://kurser.gu.se/informatik/kursmapp/kurs/kurssida.cgi?kod=IAS820&inst=informatik>, Föreläsningmaterial, Mats-Åke Hugoson, 2000-12-18

ens är värt att nämnas eller på att man faktiskt inte har tänkt på detta tidigare. Faktorer som är gemensamma med de teorin belyser är exempelvis att man har viljan och förmågan att förändras (Magoulas & Pessi, 1998).

#### 9.3.2.4 UTVECKLINGSPROCESS

För att förverkliga en strategi använder sig Saab Automobile sig av "Change management" som verktyg i enlighet med vad DELTA-projektet förordar som lämpligt. Det som saknas är en verksamhetsförändringsstrategi enligt några av de vi har intervjuat. Vi ser detta som motsägelsefullt då "Change management" syftar till just hur förändring av verksamheten skall hanteras. I Saab Automobiles "Change management" ingår även ansvarsfördelning vilket också påpekas av både CGE&Y och DELTA-projektet som oerhört viktigt. Att Saab Automobile åtminstone kortsiktigt klarar av att få handlingen att stämma överens med den bakomliggande tanken torde tyda på att de har en välutvecklad IT-managementstyrning. Detta skulle innebära att man till exempel har en engagerad och IT-kunnig ledning och en insikt om att det handlar om affärsprocesser och inte IT vilket Kökeritz et al (2000, bilaga 2) benämner som framgångsfaktorer enligt deras studie. Vi kan konstatera att detta inte stämmer i fallet Saab Automobile även om strävan efter dessa förmågor finns. En följd blir således att man kan ifrågasätta huruvida nämnda framgångsfaktorer verkligen har betydelse. Det kan hända att de är mer avgörande på längre sikt, men de verkar inte vara kritiska på kort sikt. Framgångsfaktorer som tas upp av Saab Automobile stämmer överens med den teori vi har tagit del av, såsom till exempel att ha en IT-styrning och att IT-strategin bör uppdateras med jämna mellanrum (Enquist, 1999; Magoulas & Pessi, 1998; DELTA-projektet m fl). En annan gemensam framgångsfaktor är välanpassad resursallokering som också återfinns i Robsons (1997) strategidefinition. Det som inte tas upp någonstans av teoretikerna är vikten av att vara konsekvent och att inte avvika från strategin vilket visserligen kanske kan låta som att det är samma sak som att hålla sig till den ursprungliga planen eller tanken. Skillnaden ligger dock i att vara konsekvent i sitt agerande och handlande samt att man inte skall förändra planen vilket är vanligt att man gör när motstånd nalkas.

#### 9.3.3 STRATEGIPROCESSEN

##### 9.3.3.1 STRATEGISK ANALYS

*Resurser:* Johnson och Scholes (Robson, 1997) menar att det är viktigt att klargöra en verksamhets styrkor och svagheter för att förstå organisationens möjligheter. Med resurser avser Saab Automobile framförallt tre aspekter; mänskliga kraft, tid och ekonomiska resurser vilka utgör såväl kritiska styrkor som svagheter. När den mänskliga kraften blir en svaghet tar man hjälp av externa konsultföretag. Däremot är det svårare att snabbt omvandla tid och pengar när dessa saknas till styrkor. Därför kan dessa resursfaktorer sägas begränsa möjligheterna för företaget och man är mycket beroende av dem.

*Omgivningen:* Omgivningen skall undersökas för att ta vara på möjligheter och avvärja hot i enlighet med den egna verksamhetens utvecklingsmöjligheter, enligt teorin. Saab Automobile har genomfört ett antal omvärldsanalyser vilka sedan har beaktats av verksamheten. Dock kan vi inte uttala oss om vad man mer konkret definierar som möjligheter respektive hot i den yttre miljön.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Värderingar och mål:* Johnson och Scholes (Robson, 1997) föreslår att man skall tolka organisationskulturen och dess innebörd. Saab Automobile är fullt medvetna om sitt teknikarv och ser det både som en styrka och som en svaghet beroende på sammanhang. En styrka är det när det gäller den gedigna teknikkunskap som finns avseende bilkonstruktion men en svaghet är det då man ofta upplever sig som teknikdrivna i sin utveckling trots att man försöker fokusera på kunden/slutkonsumenten.

### 9.3.3.2 STRATEGISKA VAL

Så vitt vi förstod, har Saab Automobile ingen alternativ konkurrensstrategi vilket förespråkas av Porter (Robson, 1997). Företaget har sin marknadsstrategi men då den inte är officiell kan vi inte kommentera den. Tillvägagångssätt för hur arbetet skall bedrivas samt hur strategier skall skapas görs utifrån kvalitets-/produktionskonceptet och det finns en tydlig medvetenhet om vart man skall.

### 9.3.3.3 STRATEGISK IMPLEMENTERING

Saab Automobiles resursplanering/-allokering är inte glasklar vilket är motsatsen till vad Porter (Robson, 1997) anger som viktigt. Ibland sköts det av ELT och ibland av de respektive utvecklingsprojekten. Dock försöker man tydliggöra roller och ansvar med system-/processägare under hela utvecklingsfasen vilket även innefattar implementeringen. Det som saknas är verksamhetsförändringsstrategin vilket till viss del kompenseras av "Change management"-konceptet. Medvetenheten finns således om att det behövs en strategisk plan för organisationsförändringar. Resultatet tyder på att det är oerhört svårt att få alla delarna att fungera på ett tillfredställande sätt i implementeringen, det är många faktorer att beakta och som skall stämma överens.

### 9.3.4 STRATEGIPROCESSENS SUBSTANS

Företaget har enligt vår mening ingen identitetsstrategi, åtminstone ingen tydligt uttalad vilken oomstritt fastställer identiteten – vem man är idag och vem man vill vara i framtiden. Istället är det en blandning av olika uppfattningar. Marknadsstrategin förutsätter vi innehålla konkreta uppgifter om hur företaget skall bedriva konkurrens samt uppnå övergripande affärs mål varför den kan sägas ersätta en beteendestrategi.

### 9.3.5 DE FYRA SKOLORNA

Med utgångspunkt från de fyra skolorna skulle vi vilja föra denna tolkning vidare då vi anser att vi utifrån dessa kan dra paralleller till vissa av de beteendemönster vi funnit på Saab Automobile. Vi kan även utifrån skolorna föreslå en del aspekter som företaget skulle kunna vara betjänta av att ha i åtanke.

Den strategiska planen bör föregås av en grundlig analys av såväl nuläge som framtida möjligheter varför vi skulle vilja dra en parallell till den analytiska skolan då vi anser att Saab Automobile i viss mån använder sig av skolans tankar. Omgivningen som företaget verkar i är dynamisk och komplex samt till viss del svår att förutsäga varför det är viktigt att Saab Automobile blir duktiga på att anpassa

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

organisationen på ett snabbt och effektivt sätt. Detta gör att högre krav ställs på samordning och på att besluten som fattas är av hög kvalitet. Även om företaget är helägda av GM, har man ändå ett decentraliserat förfaringssätt vilket i detta fallet är en fördel då det ger en större rörelsefrihet. IT skall enligt analytiska skolan användas för att förbättra just samordningen och beslutskvaliteten, men även för att uppnå konkurrensfördelar avseende produktionsförmågan. Man har, i likhet med analytiska skolan, ett inarbetat funktionstänkande vilket gör det svårare att samverka över gränserna. Då Saab Automobile försöker bli processororienterade bör man i det avseendet fokusera på positioneringsskolan men det finns andra delar av analytiska skolan som företaget skulle kunna utnyttja. Vi tänker framförallt då på de tre olika riktlinjerna medvetenhet, möjligheter och positionering som tillsammans bildar ramverket för IT-management. Med medvetenhet tänker vi framförallt på Saab Automobiles system, där analytiska skolan säger att alla system skall ha en klar identitet i den sociala miljön samt tillfredsställa organisationens behov. Vi fick intrycket att det finns ett visst glapp då systemen inte har en fullt tydlig identitet, mycket på grund av kvarlevorna av funktionsindelningen. Detta leder i sin tur till att möjligheterna till effektiva IT- och verksamhetsförbättringar minskar. Vi rekommenderar därför att Saab Automobile skall bestämma hur IT skall användas för att bättre stödja den interna verksamheten samt vara en möjliggörare för snabb och effektiv verksamhetsutveckling.

För att överhuvudtaget möjliggöra förändring och utveckling krävs att man kan överblicka dels den egna verksamheten men även den omgivning som finns runt företaget. Saab Automobile behöver således realisera processororienteringen till fullo vilken skall medverka till att företaget tar vara på samt utvecklar sin konkurrenskraft effektivt. Som hjälp skulle Saab Automobile kunna använda sig av positioneringsskolans perspektiv när det gäller kartläggandet av omgivningen – och utvecklandet av processerna enligt ovan. Företaget menar att en viktig drivfaktor till förändring är/skall vara kunden eller slutkonsumenten varför det är oerhört viktigt att kartlägga omgivningen. Visserligen har Saab Automobile gjort omfattande omvärldsanalyser, både vad gäller marknad och i systemsammanhang, och man har beslutat sig för att vara/bli ett prestigefullt varumärke på den internationella marknaden. Vad vi menar är att företaget skall, utifrån kunden, mer konkret ta reda på hur man kan använda och utveckla IT som ett möjliggörande verktyg för att ur kundperspektivet uppnå den upplevda exklusiviteten. IT skulle således användas för att, av Saab Automobile, uppnå konkurrensfördelar i positioneringsstrategiska sammanhang och för att skapa en attraktivitet på marknaden.

Man säger på Saab Automobile att de bästa förslagen faktiskt kommer från den operativa verksamheten. Vi tror därför att Saab Automobile skulle vara betjänta av att kartlägga de interna resurserna som finns i form av personalkraften på ett mer omfattande sätt än vad som görs idag, detta genom att använda resursskolans infallsvinkel som bygger på att omvandla interna resurser till framtida konkurrensfördelar. Framförallt med tanke på att företaget skall växa av egen kraft, och inte genom exempelvis förvärv. Saab Automobile är ett mycket stort företag som torde sitta på en enorm resurskapacitet och vi vill understryka att det är heterogeniteten och inte homogeniteten som skall tillvaratas i förädlandet av resurserna. Vi vill även framhålla de två punkterna inom resursskolan att göra rätt sak och särskilja fundamentala resursfördelar. Med detta menar vi att företaget bör bestämma vilket behov som IT skall tillfredsställa samt använda IT till att omvandla de kritiska resurserna (tid och pengar) till styrkor. Behovet, enligt vår mening, skulle exempelvis kunna uttryckas såsom att då Saab Automobiles kärnkompetens består av bilkonstruktion vilket (indirekt) handlar om teknik och teknologi, bör företaget även utveckla expertis inom IT som skall inkluderas i kärnkompetensen. Vad gäller strategier i allmänhet vill vi poängtera vikten av att inte ha för många olika strategier som man på Saab Automobile har påpekat vilket vi tror är mycket tänkvärt. De strategier som man dock har valt, skall enligt resursbaserade skolan komplettera varandra för att

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

skapa synergieffekter vilket vi tror är en framgångsfaktor. Vidare håller vi med Saab Automobile om att det är viktigt att säkerställa att man arbetar efter rätt strategi och att man står fast vid denna på lång sikt, även när modet håller på att svikta. Har man tagit fram rätt strategi är det viktigt att denna implementeras på rätt sätt om handlingen skall kunna följa tanken, annars är den strategiska planen meningslös. Därför är en grundläggande förutsättning att ELT är engagerade i alla delar av utvecklingsarbetet samt ser till att den strategiska tanken verkligen efterlevs där ett sätt kan vara genom att skapa entusiasm i organisationen för de förändringar som görs.

Nätverksskolan talar om strategiska allianser och nätverk vilket Saab Automobile i viss mån verkar använda sig av, exempelvis genom den så kallade "Supplier integration" som bedrivs. Med tanke på det enorma nätverk som GM torde besitta, finns det med största sannolikhet fler strategiska allianser som Saab Automobile skulle kunna utnyttja för att uppnå effektiva affärsprocesser.

## 10. DISKUSSION

---

Vi skall slutligen föra vår tolkning av resultatet vidare i ett resonemang där vi diskuterar de mest framträdande framgångsfaktorerna som vi har funnit utifrån såväl det teoretiska som det empiriska materialet. Denna diskussion är sedan avsedd att ligga till grund för det slutgiltiga bidraget – de slutsatser vi presenterar i nästa kapitel. Sist i vår diskussion finns våra synpunkter på studien, det vill säga kommentarer, förbättringsförslag samt förslag till framtida studier. Framgångsfaktorerna har vi även valt att sammanfatta i en tabell för tydligare framställning vilken återfinns sist i detta kapitel.

En av de påtagligaste framgångsfaktorerna för att få den strategiska handlingen att följa den strategiska tanken, är den mänskliga faktorn. Flertalet personer vid de båda fallstudieföretagen är eniga på denna punkt, då de oavsett strategikoncept, metodtillämpning eller informationsteknologi anser att samordnandet misslyckas och implementeringen av en strategisk plan har en tendens att avvika mer från den ursprungliga tanken om inte rätt person står bakom. Rätt person har en välutvecklad ledningsförmåga av naturen kombinerat med förståelse för ITs betydelse, kan fungera som motivator, är starkt drivande samt kan förbli fokuserad på strategin och inte avvika från denna vid motstånd. Viktigt är också att inte ha för många strategier.

Engagemang, förankring och acceptans, är avgörande ledord för lyckosamt strategiutvecklingsarbete, framförallt inom ledningsfunktionen men även inom den operationella verksamheten. En stark ledning som är engagerad och kan skapa entusiasm i organisationen är således avgörande. Acceptans är en form av förankring vilket i sin tur skapar entusiasm inför planerat utvecklingsarbete hos organisationsmedlemmarna. Ett sätt att skapa acceptans är genom tydlig och klar kommunikation, vilket i sin tur även skapar förståelse och meningsfullhet inför strategiutvecklingsarbetet. Ett annat grundläggande krav är att det måste finnas en vilja och en förmåga att förändras, såväl hos de som leder utvecklingsarbetet som hos de som innefattas av en förändring. Dessutom är det av betydande vikt med tydliga roller och ansvarsfördelningar under utvecklingsarbetet, vilket bland annat skapar ett mer flexibelt och dynamiskt företag.

Ytterligare framgångsfaktorer är mobilisering av de interna resurserna i form av människans kunskap och kompetens. Då åsyftas den kunskap och den kompetens som endast kan uppnås genom arbetslivserfarenhet. Dessa är så pass väsentliga att de utgör en av de två vanligaste orsakerna till anlita av extern expert hjälp från konsultföretag med lång bransch erfarenhet. Den andra vanligaste orsaken är när den interna kompetensen finns men inte tiden varför man blir tvungen att anlita konsulter utifrån. Tiden är således också en framgångsfaktor som kan göra skillnaden mellan ett positivt eller negativt utfall. Med tid åsyftas dels den tid som bör avsättas i form av personalresurser och dels ledtid för de olika utvecklingsprocesserna. Utveckling sker idag mycket snabbare än tidigare varför det är viktigt att ha en strategiprocess som löper kontinuerligt och som omsätts i en högre hastighet. På så vis konstruerar man ett strategiskt utvecklingsarbete som alltid är anpassat efter rådande omständigheter.

Fallgropar återfinns framförallt i den dynamiska omgivningen där oförutsedda händelser med inverkan på företaget, är något som oftast ställer till störst åverkan på utvecklingsarbetet. Dessa går inte att förutse men däremot förebyggas i förberedande syfte. Med anledning av att det ej går att påverka dem, upplevs de som störst hot. Trots kunskap om att drivfaktorer för förändring bör ligga på ett affärs-/kundorienterat plan, är det allt som oftast ändå tekniken som styr. Att låta affärs- och

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

IT-utvecklingen drivs av teknologin är således också en vanlig fallgrop. I samband med förändring är det effektivt med en verksamhetsförändringsstrategi vilken medför att förändringen genomdrivs på ett effektivare och smidigare sätt. Omvänt kan avsaknaden av en sådan göra att strategin inte implementeras så som det var tänkt, det vill säga att den strategiska handlingen inte följer den strategiska planen.

Samband och integration är två ytterligare betydelsefulla framgångsfaktorer. Då koppling eller samband saknas mellan verksamhetens utvecklingsprojekt och de övergripande affärsmålen, uppfattas ibland inte arbetet som meningsfullt vilket resulterar i att även engagemang saknas. Detta blir således en ytterligare orsak till varför handlingen inte alltid följer tanken. Då koppling saknas mellan informationsteknologin och de övergripande affärsmålen, det vill säga när IT-strategin inte är integrerad eller utformad i enlighet med affärsstrategin leder detta till IT-driven affärsutveckling.

I fallet Saab Automobile säger sig CGE&Y ha varit involverade i stor utsträckning. Dels i form av konsultens egen insats och dels i form av det strategikoncept som konsulten har applicerat på företaget vilket är hämtat från CGE&Y. Personerna på Saab Automobile är dock av annorlunda åsikt, men de är inte fullt samstämmiga om konsultens roll. Flertalet på Saab Automobile menar visserligen att konsulten har varit betydelsefull då denne erbjöd nya infallsvinklar och ny kunskap samt av några uppfattades som motivator och den drivande kraften. Men CGE&Y-konceptet som konsulten använde är det däremot en betydligt diffusare uppfattning om då samtliga hade svårt att härleda ursprunget. Detta är visserligen inte kritiskt, viktigare är istället att det även råder en vaghet kring det egna strategikonceptet, vilket är förvånande.

På Findus har CGE&Y inte varit med i vidare hög utsträckning bortsett från en konsult, vilken var med i inledningsskedet i ett av IT-projekten som strategiutvecklingsresurs samt fungerade som startmotor. Denna konsult uppfattades som kunnig och arbetet som utfördes var strukturerat och välplanerat. Findus tror sig ha utnyttjat CGE&Ys koncept och arbetsmetoder i samband med detta specifika IT-projekt men detta är ett antagande som baseras på ren gissning ifrån Findus sida.

Konsultens personliga egenskaper i synnerhet, men även konsultens kunskap uppfattar vi som de mest påtagliga och viktiga aspekterna vilka framkommit från de båda fallstudieföretagen. Vid utvärdering av CGE&Ys inflytande på fallstudieföretagen visade det sig att intervjupersonerna omedelbart och med säkerhet relaterade till dessa aspekter medan de istället blev mer tveksamma om konsultens roll samt vilket koncept som använts från CGE&Y. Kontentan och förslaget till CGE&Y torde således vara att konsulten på ett bättre sätt bör tydliggöra dels sin roll och dels sitt strategikoncept med tillhörande verktyg och metodupplägg om företaget vill anta en skarpare identitet och profil. Samtidigt vill vi poängtera att det ur en aspekt kan vara en fördel att CGE&Y inte har utmärkt sig kraftigare då detta tyder på att konsulten har integrerats och införlivats i klientorganisationens miljö. Att CGE&Y uppfattas som ett stabilt managementbolag med uppskattade och kunniga anställda är ytterligare något som man inom CGE&Y bör absorbera och tillvarata.

#### KLASSIFICERING AV FRAMGÅNGSFAKTORER I STRATEGISKA BEGREPP

Resultatets framgångsfaktorer kan vidare klassificeras med hjälp av olika teoribegrepp som anses viktiga inom strategiskt utvecklingsarbete. Vi har valt att börja med en klassificering utifrån termerna identitet, beteende och ledarskap.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Identitet:* Ett substantiellt fundament för att lyckas genomdriva ett samordnat handlande är att organisationen utgår från en gemensam grundsyn och tanke vilket också skapar konsensus i verksamheten. Detta åstadkommer man genom att bygga upp en unik identitet vilken också bildar det sammanhållande kittet. För att identiteten skall präglas och uppnås är det av yttersta vikt att samtliga intressentkategoriers behov tillgodoses, det vill säga såväl ägare, anställda som andra berörda aktörer. Man kan således inte utesluta någon av dem och det måste finnas ett vinnar/vinnar förhållande. När en eller flera intressentgrupper undanhålls, uppstår en ensidighet i identitetsstrategin vilket kan leda till motsatt effekt. Att ha en klar och tydlig identitet är sålunda en grundförutsättning för att det strategiska utvecklingsarbetet skall lyckas, åtminstone om man skall se till vad teorin och vad Findus säger. I praktiken är identitetsbegreppet däremot inte lika självklart då Findus åtminstone i Sverige har svårt att förlika sig med den nya identitetstillhörigheten i det internationella bolaget. Dessutom är identiteten "The ONE Company" framtagen enbart ur ägarens önskan om vinstmaximering. I Saab Automobiles fall är identiteten inte lika uttalad varför vi tror att företaget skulle vara betjänta av att skapa en specifik identitet som tar hänsyn till samtliga involverade intressenter vilken sedan bör kommuniceras genom hela organisationen och även ut mot marknaden. Att ge företaget en stark identitet är en strategisk ledningsfråga varför det är viktigt med en ledning som klarar av hantera det. Personerna som befinner sig i ledningsposition måste därför vara karismatiska, starka, drivna, fokuserade och uthålliga vilket vi tidigare nämnt. I identitetsbegreppet ingår vidare gruppsammansättningen, rätt intressenter och rätt strategi enligt Saab Automobile medan Findus endast anser ledningsgruppens identitet vara väsentlig. Teoretikerna och flertalet intervjupersoner anser att roller och ansvar är en framgångsfaktor, vilket kan klassificeras som ytterligare ett identitetsbegrepp.

*Beteende:* Beteendet, det vill säga tillvägagångssättet för hur samtliga involverade parter skall uppträda, måste vara samordnat för att strategiarbetet inom ett företag skall fungera tillfredsställande. Ett gemensamt tankesättet bildar grunden för en samordnad handling, det vill säga ett samordnat beteende, vilket innebär att alla skall arbeta samlat mot ett gemensamt mål. Om det inte står klart hur man skall bete sig för att uppnå de strategiska målen kommer man sannolikt heller inte att nå dem. Att det sedan är en stor skillnad på vad ett företag faktiskt gör mot vad som sägs att man gör (eller vad man tror sig göra) är ett substantiellt problem som kan få dryga konsekvenser. Detta då man lever i tron om att man är på väg åt ett specifikt håll medan man i själva verket kanske går i motsatt riktning. Personerna i ledningsfunktionen har som uppgift att välja hur företaget skall bete sig, vilket skall gå hand i hand med den valda identiteten, samt även säkerställa organisationens samordnade beteende. En förutsättning är att det är rätt personer som sitter i ledningen då en konsekvens annars kan bli en felaktig identitet liksom följaktligen även ett felaktigt beteendet. Det som Saab Automobile anger som framgångsfaktorer avseende beteendet är dels viljan och kapaciteten att förändras vilket också styrks av teorins referensram och dels förmågan att kunna fatta beslut vilket även Findus understryker. Det sistnämnda är något som inte återfinns i den teori vi har tagit del av. Findus benämner vidare en klar och tydlig kommunikationsstruktur som framgångsfaktor vilket inte Saab Automobile alls har lyft fram. Kommunikationen är en mycket kritisk framgångsfaktor enligt de litterära källorna och som starkt påpekas.

*Ledarskap:* Att identiteten och det samordnade beteendet fastställs och efterlevs är en strategisk managementfråga. Den strategiska förändringen riskerar att falla såvida inte rätt styrning och styrinstrument finns. Om identitets- och beteendestrategin inte uppnås kan det bero på att den symboliska bilden inte sammanfaller med den formella tanken. Det kan också bero på att man tror att den formella bilden är tidsberoende varför exempelvis en uppdatering inte görs trots att behovet finns. Det får med andra ord inte passera för lång tid mellan tanken och handlingen. Ledarskapets



INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

betydelse eller snarare de egenskaper och den personlighet som ledaren besitter anses av de båda fallstudieföretagen samt flertalet referenser som en kritisk framgångsfaktor. Ledningsstrukturen på Findus är auktoritärt och "top down"-riktat medan man på Saab Automobile är mer decentraliserad vad gäller ledning och beslutsförfarande. Trots deras olika ledningsfilosofier anser vi det vara för tunt underlag för att kunna dra några slutsatser huruvida ledningsstrukturen är någon avgörande framgångsfaktor eller inte inom strategiskt utvecklingsarbete. Båda företagen är vidare överens om att engagemanget från ledningen är avgörande liksom även förankringen, såväl *upp* i ledningen som *ner* i organisationen (Findus) eller *inom* ledningen som *ut* i organisationen (Saab Automobile).

Ledarskapsbegreppet anser vi vara oerhört betydelsefullt varför vi avslutningsvis vill vidareutveckla det tillsammans med de övriga framgångsfaktorerna med hjälp av termerna överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet.

*Överblickbarhet:* Som vi ser det, är strategisk IT-management synonymt med överskådlighet. Det är ledningen som bör ha helhetssynen och som skall stå för det strategiska arbetet. Man skulle kunna säga att det ena implicerar det andra, har man inte helhetssynen kan man inte skapa en bra strategi och har man ingen strategi är det svårt att få överblick över hela verksamheten. Framtagandet av en strategisk plan samt införandet av en sådan skall bidra till att verksamheten går mot de mål som finns uppsatta och som för verksamheten mot den riktning man har valt inför framtiden. Framgången för genomförandet av en strategisk plan är avhängig ledningens förståelse och engagemang då det är ledningens ansvar att överblicka och entusiasmera verksamheten. Om fel personer står bakom och som inte kan överblicka helheten, kommer verksamhetsutvecklingen sannolikt att falla eller åtminstone avvika från den ursprungliga planen. Finns en god överblickbarhet vilket även innefattar kunskap och kompetens, ges också en möjlighet till effektiva beslut vilket är tidsbesparande. Tiden är således som tidigare nämnts ännu en viktig framgångsfaktor varför det är viktigt att ha den i beaktande.

*Medvetenhet:* Om det är något som en ledning skall göra, anser vi detta bestå av att skapa medvetenhet. Framförallt för den egna delen men även för de anställda i organisationen. Utan en medveten ledning är det svårt att föra en organisation framåt och göra den ännu mer framgångsrik. Men medvetenhet hos de anställda är också nödvändigt då medvetenhet skapar förståelse för verksamheten vilket i större utsträckning kan ena företaget till en gemensam kraft. En vilja och en förmåga att förändras måste genomsyra hela verksamheten för att utveckling skall vara möjlig. Det måste också finnas en medvetenhet i bemärkelsen att man har *rätt* strategi, samt inte för många strategier, då detta är en förutsättning för att förverkligandet överhuvudtaget skall kunna lyckas. Vidare bör en tydlig medvetenhet finnas om verksamhetens resursbas, var resurserna finns och hur de skall användas för att utnyttjas på bästa sätt. Dessutom effektiviseras utvecklingen om en medvetenhet finns om vad som faktiskt görs ställt mot vad som borde göras. En medvetenhet bör utvecklas gällande identiteten för att överhuvudtaget kunna anpassa och styra beteendet efter förväntat resultat. En överhängande riskfaktor är den, i form av oförutsedda händelser som en organisation kan råka ut för. Dessa kan i stor utsträckning påverka utkomsten av det strategiska utvecklingsarbetet men tyvärr inte förutses. Däremot går det att förebygga ett förödande resultat samt reducera riskerna genom att öka flexibiliteten och anpassningsförmågan efter nya omständigheter vilket underlättas med hjälp av en stark medvetenhet.

*Meningsfullhet:* Har man väl lyckats utforma rätt strategi, är det av största vikt att denna följs konsekvent för att den skall bli meningsfull. Avsteg får inte göras även om det är lätt hänt att vilja försöka med nya angreppssätt när man stöter på motgångar. Det är då ledningens uppgift att

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

säkerställa fasthållandet av den ursprungliga planen så att verksamhetens fortsatta kurs förblir densamma. För att det strategiska utvecklingsarbetet skall bli meningsfullt är det också viktigt att drivfaktorerna kommer från ett affärsutvecklingsperspektiv istället för ur ett teknikfokus. Meningsfullhet uppkommer även då man ser kopplingen mellan det övergripande affärsmålet och de olika utvecklingsprojekten. För att få alla i en organisation att arbeta åt samma håll krävs det att det finns sådana motivationsfaktorer som stödjer detta. Att skapa meningsfullhet anser vi vara en sådan. Meningsfullhet kan också utgöra ett incitament till ett större initiativtagande från individens sida om individen känner att det faktiskt betyder något.

### SYNPUNKTER

Arbetsförfarandet har liknat en iterativ process-loop där varje moment studerats ett oändligt antal gånger för att upptäcka nya infallsvinklar. Då uppsatsarbetet har pågått så gott som dagligen under en längre tid är det oundvikligt att till slut inte förblindas. Trots noggrannheten är det således ändå lätt att förbise viktiga detaljer och gå miste om värdefull insikt eller betydelsefulla mönster.

När det gäller de valda metoderna, litteraturstudier och intervjuer, känner vi att vi har valt de bästa möjliga med tanke på syftet och frågeställningen i vår uppsats som ju är av en kvalitativ karaktär. Naturligtvis kunde vi ha önskat att göra någon ytterligare fallstudie och/eller fler intervjuer på vardera företag för att säkrare kunna dra korrekta slutsatser. Fler intervjuer inkluderar då fler från ledningen för att ytterligare öka reliabiliteten men även fler personer ute i organisationen då det hade varit intressant att undersöka om de har liknande uppfattningar som ledningsfunktionen. Ett bättre helhetsperspektiv skulle med detta förfarande möjligtvis kunna uppnås. Vi vill framförallt hänvisa till tidsfaktorn som har varit avgörande, dels ur vårt tidsperspektiv gällande magisteruppsatsens omfattning och dels företagets tidsresurser. Tyvärr har det vid några enstaka tillfällen hänt att planerade intervjuer avbokats från företagets sida på grund av andra arbetsuppdrag och vi har förståelse för att en magisteruppsats inte har hög prioritet i förhållande till de internationella, strategiska frågorna de är anställda att arbeta med. En ytterligare osäkerhetsfaktor är hur pass sanningsenliga intervjupersonerna verkligen har varit. Vi har förutsatt att de har svarat ärligt men är medvetna om att det vid intervjuer i samband med personliga möten kan uppstå situationer då respondenten svarar vad som tros vara efterstävad eller som denne vågar eller tillåts avslöja. Samtidigt vill vi också poängtera att studien inte är tänkt att uppfattas som en "absolut sanning" varför vi inte lägger några värderingar i hur allmängiltiga våra slutsatser är.

Yttre omständigheter som har påverkat resultatet, finner vi inga direkta eller uppenbara. Däremot har de båda fallstudieföretagen befunnit sig i två mycket olika faser när det gäller det strategiska utvecklingsarbetet i allmänhet och IT-strategin i synnerhet. Findus Sverige AB har precis avslutat den strategiska planeringsfasen avseende företagets IT-strategi och är nu på väg in i implementeringsfasen där strategin skall förverkligas. Findus har nyligen, som vi tidigare nämnt, också genomfört en större verksamhetsförändring gällande organisationsstrukturen. Arvet som Findus har med sig, är vanan och erfarenheten av att utveckla och genomföra strategier på ett mycket framgångsrikt vis. Saab Automobile däremot har sedan tidigare sin IT-strategi utformad samt även hunnit med att implementera den. Då vi överlag uppfattar Findus som mer positiva vad gäller IT-strategiarbete än Saab Automobile tror vi orsaken till detta kan bero på framförallt det faktum att de befinner sig i så pass olika faser i utvecklingsarbetet. Inom Findus är man idag förväntansfulla och ser med spänning fram emot implementering och utfall medan man inom Saab Automobile sitter med facit i hand och har därför kunnat delge oss utfallet av IT-strategins samtliga faser, såväl positiva som negativa

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

aspekter. Saab Automobile har vidare, till skillnad från Findus, ett teknikerav och inte alls samma vana av strategiskt utvecklingsarbete. Bilarna som företaget säljer är också ett nischmärke på samtliga marknader förutom Sverige och har därför en relativt låg marknadsandel jämfört med andra bilmärken. Findus befinner sig nästan i omvänd situation då varumärket är ledande inom den djupfrysta livsmedelsbranschen på flertalet marknader. Om dessa skillnader har påverkat resultatet i våra fallstudier vågar vi inte sia om men då vi inte har haft för avsikt att jämföra företagen med varandra är det vår tro att så inte skulle vara fallet.

Trots de stora olikheterna företagen sinsemellan, verkar det ändå finnas vissa gemensamma nämnare gällande framgångsfaktorer och fallgröpar avseende bedrivandet av det strategiska utvecklingsarbetet. Vi anser därför att det vore av största intresse att utöka och utveckla denna typ av studie för att på en bättre och säkrare grund kunna sammanställa huruvida våra slutsatser är giltiga eller ej. Då vi i denna studie lagt tyngpunkten på ledningsattityderna skulle det vidare vara intressant att höra fler åsikter från den operationella verksamheten för att se hur dessa sammanfaller med varandra. Således skulle detta kunna vara förslag på tänkbara framtida studier, antingen av oss eller av någon annan.

### 10.1 SAMMANSTÄLLNING AV FRAMGÅNGSFAKTORERNA

I nedanstående tabell har vi sammanställt framgångsfaktorerna med hjälp av teoritermerna *identitet*, *beteende*, *ledarskap*, *överblickbarhet*, *medvetenhet* och *meningsfullhet*. Dessa är framgångsfaktorer i sig, men då vi anser begreppen vara betydelsefulla och övergripande vill vi klassificera in övriga faktorer under dessa. Vi anser det vara diffusa gränser mellan de respektive termerna varför flertalet faktorer kan ha tillhörighet på flera ställen. Vidare ser vi att det finns samband eller en relation mellan de olika framgångsfaktorerna då den ena ofta implicerar den andra eller är beroende av tidigare uppfylld förutsättning.

<b>IDENTITET</b>	<p><i>Gemensam grundsyn och gemensamt tankesätt</i></p> <p><i>Roller och ansvar</i></p> <p><i>Konsensus</i></p> <p><i>Tillgodose samtliga berörda intressekategorier</i></p> <p><i>Rätt intressenter</i></p> <p><i>Rätt strategi</i></p> <p><i>Gruppsammansättning</i></p>
<b>BETEENDE</b>	<p><i>Kommunikationsstruktur</i></p> <p><i>Strävan mot samma mål</i></p> <p><i>Ledningens beteende: Stark, driven, fokuserad, uthållig</i></p>
<b>LEDARSKAP</b>	<p><i>Personliga egenskaper: Förståelse för IT, motiverande och kan skapa entusiasm</i></p> <p><i>Rätt styrinstrument</i></p> <p><i>Uppdatering</i></p> <p><i>Engagemang, förankring och acceptans</i></p> <p><i>Tydlig och klar kommunikation</i></p>
<b>ÖVERBLICKBARHET</b>	<p><i>Helhetsyn från ledningen</i></p> <p><i>Kunskap</i></p> <p><i>Kompetens</i></p> <p><i>Tid</i></p>
<b>MEDVETENHET</b>	<p><i>Skapa förståelse</i></p> <p><i>Vilja och kapacitet att förändras</i></p> <p><i>Rätt och inte för många strategier</i></p> <p><i>Mobilisering av resurser</i></p> <p><i>Kunskap och kompetens</i></p>
<b>MENINGSFULLHET</b>	<p><i>Klar och tydlig kommunikation</i></p> <p><i>Vilja och förmåga att förändras</i></p> <p><i>Koppling mellan affärs mål och utvecklingsprojekt</i></p> <p><i>Affärsdriven utveckling</i></p>

Tabell 6. Klassificering av framgångsfaktorerna

## 11. SLUTSATS

Det överordnade syftet med denna magisteruppsats har varit att svara på den primära frågeställningen:

*Vilka är framgångsfaktorerna för att den strategiska handlingen ska följa den strategiska tanken vid samordnad IT- och affärsutveckling?*

De mest framträdande framgångsfaktorerna för att den strategiska handlingen ska följa den strategiska tanken vid samordnad IT- och affärsutveckling är den mänskliga faktorn och tidsfaktorn. Den personrelaterade faktorn innefattar många olika aspekter såsom ledningens strategiska förmåga och engagemang, stark och tydlig kommunikationsstruktur, acceptans, tydliga roller och ansvar men framförallt de personliga egenskaperna. Karaktären skall utgöras av en karismatisk, drivande, konsekvent och motiverande sådan. Dessutom ingår även kunskap och kompetens i den mänskliga faktorn. Då både tid och människa de facto är resurser anser vi det ytterst avgörande hur en verksamhet väljer att betrakta och hantera dessa. Framgången anser vi således vara avhängig denna resursfokusering och i förlängningen även resursallokering för att lyckas fullfölja tanken.

De specifika framgångsfaktorer vi har funnit i vår studie kan preciseras med hjälp av termerna *identitet, beteende, ledarskap, överblickbarhet, medvetenhet* och *meningsfullhet*, vilket förenar teorin och empirin. Framgångsfaktorerna, klassificerade enligt dessa strategiska begrepp, anser vi utgör det yttersta bidraget till ämnesområdet.

En ytterligare slutsats vi kommit fram till genom jämförelse av teori och empiri är att man i teorin belyser fler framgångsfaktorer, men mer allmänt hållna, än vad som framkommit i resultatet från fallstudieföretagen. Omvänt tar fallstudieföretagen upp mer detaljerade framgångsfaktorer som inte återfinns i de teoretiska källor vi tagit del av. Vi anser således att medvetenheten bör öka åt båda håll vilket skulle berika såväl den teoretiska som den praktiska världen.

Det underordnade syftet har varit att utröna den externa strategikonsultens (CGE&Ys) roll, arbetssätt och inverkan samt strategikonceptets betydelse. En sekundär frågeställning har således varit:

*Vilken inverkan har den externa strategikonsulten och externa strategikoncept i den strategiska verksamhetsutvecklingen hos fallstudieföretagen?*

Vi kan av vår tolkning dra slutsatsen att det återigen är den mänskliga faktorn som är avgörande vilket sammanfaller med huvudfrågans slutsats. Det är den externa konsulten i sig som är viktig och som har en inverkan – inte arbetsmetoden eller konceptet. Om denne har rätt personlighet och uppfattas som kunnig ger detta tyngd åt konsultens idéer och förslag. Konceptet som konsulten använder är säkerligen också viktigt men det hamnar i skymundan då vi kan konstatera att inget av fallstudieföretagen kan återge huruvida de har använt CGE&Ys koncept och arbetsmetoder.

## 12. FORMALISERING AV FRAMGÅNGSFAKTORERNA

	TEORI	FINDUS SVERIGE AB	SAAB AUTOMOBILE	SLUTSATS
<b>INTRESSE- NTER</b>	<p><i>Identitet – Fullständighet</i></p> <p><i>Beteende – Involvera intr.</i></p> <p><i>Ledarskap – Förhandla</i></p> <p><i>Överblickbarhet – Rätt intr.</i></p> <p><i>Medvetenhet – Engagemang</i></p> <p><i>Meningsfullhet – Acceptans</i></p>	<p><i>Ledningen enda intressent</i></p> <p><i>“Top down”, Centraliserat</i></p> <p><i>Erfaren, kunnig ledning</i></p> <p><i>Tydlig kommunikation</i></p>	<p><i>“Saab Unlimited”</i></p> <p><i>Decentraliserad ledning</i></p> <p><i>Engagerad ledning</i></p> <p><i>Beakta intressenterna</i></p>	<p><i>Engagemang</i></p> <p><i>Kunskap o. kompetens</i></p> <p><i>Ansvarsfördelning</i></p> <p><i>Identiteten måste beakta alla intressenter – annars ensidighet</i></p>
<b>VERKSAM- HET</b>	<p><i>Identitet – Unik</i></p> <p><i>Beteende – Samordnat</i></p> <p><i>Ledarskap – Förståelse</i></p> <p><i>Överblickbarhet – Helhetsperspektiv</i></p> <p><i>Medvetenhet – Tydlig kartläggning</i></p> <p><i>Meningsfullhet – Klart syfte med verksamheten</i></p>	<p><i>“The ONE Company”</i></p> <p><i>“Systems As Is, Systems To Be”</i></p> <p><i>Vinstdriven utveckling</i></p> <p><i>Kartläggning av historiken</i></p>	<p><i>Processororientering</i></p> <p><i>“As is, To be”</i></p> <p><i>Kartlägga problem</i></p> <p><i>System- o. processkarta</i></p> <p><i>Kundrelaterade drivfaktorer</i></p>	<p><i>En entydig identitet</i></p> <p><i>Beteende som stödjer ident.</i></p> <p><i>Fullständig kartläggning av verksamheten</i></p> <p><i>Affärsdriven IT-utveckling</i></p> <p><i>Processororientering</i></p> <p><i>Förmågan att skapa attraktiva miljöer</i></p>
<b>UTV. MÅL</b>	<p><i>Identitet – Gemensam tanke</i></p> <p><i>Beteende – Gemensam handling</i></p> <p><i>Ledarskap – Förankra</i></p> <p><i>Överblickbarhet – Gemensamt mål</i></p> <p><i>Medvetenhet – Äv. sociala mål</i></p> <p><i>Meningsfullhet – Koppling mellan affärs- och utv.mål</i></p>	<p><i>“The ONE Company”</i></p> <p><i>Förankring ned o. upp</i></p> <p><i>Koppling till affärsmål</i></p> <p><i>Inte för många utv.mål</i></p>	<p><i>Kvalitets- / produktionskoncept QLE/H</i></p> <p><i>Mätbara mål</i></p> <p><i>Uppföljning av mål</i></p> <p><i>Förankring av mål</i></p> <p><i>Koppling till affärsmål</i></p> <p><i>Inte för många strategier</i></p> <p><i>“Auktorisationsprocessen”</i></p>	<p><i>Samordning</i></p> <p><i>Förankring av mål</i></p> <p><i>Inte för många strategier</i></p> <p><i>Koppling till affärsmål</i></p>

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

	TEORI	FINDUS SVERIGE AB	SAAB AUTOMOBILE	SLUTSATS
<b>UTV. PROCESS</b>	<p><i>Identitet – Tydliga roller</i></p> <p><i>Beteende – Samordning</i></p> <p><i>Ledarskap – “Change management”, ansvar</i></p> <p><i>Överblickbarhet – Stegvis implementering</i></p> <p><i>Medvetenhet – Resursallokering</i></p> <p><i>Meningsfullhet – Aktualitet, tiden</i></p>	<p><i>Tydliga roller o. ansvarsfördelningar</i></p> <p><i>Prioritetsordnad och stegvis implementering</i></p> <p><i>Frigörande av resurser (kunskap o. tid)</i></p>	<p><i>“Change management”</i></p> <p><i>Frigörande av resurser (kunskap, tid o. ekonomi)</i></p> <p><i>SAB-modellen, SDP-21</i></p> <p><i>Korta ledtider</i></p> <p><i>Uppdatering av strategier</i></p> <p><i>Processänkande</i></p>	<p><i>Samordning mellan tanken och handlingen</i></p> <p><i>Tidsfaktorn</i></p> <p><i>Tydliga roller och ansvarsförhållanden</i></p> <p><i>Stegvis implementering</i></p>
<b>RELATION- -ER</b>	<p><i>Identitet – Gemensam</i></p> <p><i>Beteende – Samordnat</i></p> <p><i>Ledarskap – Förhandla</i></p> <p><i>Överblickbarhet – Prioritetsöverenskommelse</i></p> <p><i>Medvetenhet – Tydliga roller</i></p> <p><i>Meningsfullhet – Acceptans, koppling</i></p>	<p><i>Central kontroll, decentraliserat ansvar</i></p> <p><i>Tydliga roller</i></p> <p><i>Rätt sammansättning av kompetenser</i></p> <p><i>Kommunikationsstruktur</i></p>	<p><i>Rätt sammansättning av kompetenser</i></p> <p><i>Tvärfunktionalism</i></p> <p><i>Samordning</i></p>	<p><i>Acceptans</i></p> <p><i>Tydliga roller och ansvarsfördelning</i></p> <p><i>Tydlig kommunikation</i></p> <p><i>Mänskliga faktorn</i></p>
<b>MANAGE- MENT OCH IT</b>	<p><i>Identitet – Konkurrenskraft</i></p> <p><i>Beteende – Planering, implementering</i></p> <p><i>Ledarskap – Attraktivt ledarskap</i></p> <p><i>Överblickbarhet – Samordnad IT- o. affärsutv</i></p> <p><i>Medvetenhet – Kunskap o. kompetens, förståelse</i></p> <p><i>Meningsfullhet – Integrerad IT, syftet med IT</i></p>	<p><i>“Go for it”, “Stick to it”</i></p> <p><i>Stark o. erfaren ledning</i></p> <p><i>Fokus, driven målmedvetenhet</i></p> <p><i>Koppling mellan vbt o. IT</i></p> <p><i>Rätt ledning med IT-kunskap</i></p>	<p><i>Rätt ledning</i></p> <p><i>Engagerad ledning</i></p> <p><i>Duktig, kunnig ledning</i></p> <p><i>Koppling mellan vbt o. IT</i></p> <p><i>Processororienterad förmåga</i></p> <p><i>Rätt strategi, inte för många strategier</i></p> <p><i>Konsekventa strategier</i></p>	<p><i>Rätt, stark och engagerad ledning – Attraktivt ledarskap</i></p> <p><i>Rätt strategi, inte för många strategier</i></p> <p><i>Konsekventa strategier</i></p> <p><i>Samordning mellan affärs- o. IT-strategi</i></p>

## AVSNITT VI – KÄLLFÖRTECKNING

---



## 13. REFERENSER

---

### LITTERATUR

- Aaker, D. (1998), *Strategic market management*, 5<sup>th</sup> edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, McGraw-Hill.
- Backman, J. (1998), *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Befring (1994), *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Braa, Sörensen & Dahlbom (2000), *Planet Internet*. Lund: Studentlitteratur.
- Churchman, C.W. (1971), *The Design of Inquiry Systems: Basic Concepts of Systems and Organizations*. New York: Basic Books.
- Earl, M. (1989), *Management Strategies for Information Technology*. New York: Prentice Hall.
- Easterby-Smith, Thorpe & Lowe (1991), *Management Research An introduction*. Wiltshire, SAGE Publications Ltd.
- Enquist, H. (1999), *IT-management för komplexa ledningssystem*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Falk & Olve (1996), *IT som strategisk resurs*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Hax, A. (1987), *Planning Strategies That Work*. New York: Oxford University Press.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993), *Exploring corporate strategy*. Hemel Hempstead Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998) *Strategisk IT-management*, Institutionen för informatik, Göteborgs universitet.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. et al. (1998) *The Strategy Process*. London: Prentice-Hall.
- Noorderhaven, N. (1995), *Strategic Decision Making*. Wokingham: Addison-Wesley Publishers Ltd.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free P.
- Robson, W. (1997) *Strategic Management & Information Systems*. 2<sup>nd</sup> edition. Towerbridge: Prentice-Hall.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Skaug, J. E. (2000), *Affärstrategiskt ledarskap – En studie av samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation i logistikintensiva handelsföretag*. Kungälv: Bokförlaget BAS.

Steiner, G. & Miner, J. (1977), *Management Policy and Strategy*. New York. Macmillan.

Ward, J. et al (1990), *Strategic Planning for Information Systems*. Chichester: John Wiley Information Systems Series.

Yin, R. K. (1989), *Case study research: Design and methods*. Newbury Park CA: Sage.

#### RAPPORTER

Kämmerer (1995), *Investeringsperspektiv på IT*. Studies in the Use of Information Technology, report 12.

Kökeritz, P., Sjögren, J., Wannerskog, B. (2000), *IT-Management*. IVF-skrift 00805. Institutet för Verkstadsteknisk Forskning. Mölndal.

Stjernqvist (1997), *IT-visions at work*. Teldok report 111.

#### ARTIKLAR

Bensaou & Earl (1998), *The Right Mind-set for Managing Information Technology*. Harvard Business Review, September – October.

Bleeke & Ernst (1995), *Is Your Strategic Alliance Really a Sale?* Harvard Business Review, January – February.

Checkland, P. (1989), *Soft System Methodology*. *Human Systems Management*, Vol 8, No 4: 273 – 289.

Clemons (1991), *Corporate Strategies for Information Technology: A Resource-Based Approach*. Computer, November.

Earl (1987), *Information Systems Strategy Formulation*. Critical Issues in Information Systems Research.

Earl (1992), *Putting information technology in its place: a polemic for the nineties*. Journal of Information Technology, 7.

Evans & Wurster (1997), *Strategy and the New Economics of Information*. Harvard Business Review, September – October.

Kottemann & Konsynski (1984), *Information Systems Planning and Development: Strategic Postures and Methodologies*.

Magoulas, T. (2000) *Schools of Thoughts*, Material i kursen IS/IT Planering och Ledning.

Magretta (1998), *The Power of Virtual Integration: An interview with Dell Computer's Michael Dell*. Harvard Business Review, March – April.

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

McKiernan, P. (1997) *Strategy past, strategy future*, Long Range Planning, Vol. 30, No. 5.

McKinsey & Co (1997), McKinsey Quaterly No 3.

Mintzberg, H. & Waters, J. (1995), *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, No 6, 257 – 72.

Olsson (2000-11-17), *En målinriktad lagspelare som kan säga ifrån*. Computer Sweden.

Porter, M. (1996), *What is strategy*, Harvard Business Review, November – December.

Powell (1992), *Information Technology & Business strategy: A Synthesis of the case for reverse causality*.

Quintas et al (1997), *Knowledge Management: a Strategic Agenda*. Long Range Planning, Vol 30, No 3, sid 385-391.

#### INTERNET

<http://kurser.gu.se/informatik/kurssida.cgi?kod=IAS820&inst=informatik>,  
Föreläsningsmaterial, Mats-Åke Hugoson, 2000-12-18

<http://sskkii.gu.se/docs/julio/it/ledning3.html>, 2000-12-01, 2001-01-17

<http://www.dsv.su.se/su-educ/dsv160itm.html>, 2000-01-07

<http://www.findus.se>, 2001-03-26

[http://www.gm.com/flash\\_homepage/](http://www.gm.com/flash_homepage/), 2001-03-17

<http://www.informatik.gu.se/delta/>, 2001-04-28

<http://www.informatik.gu.se/delta/deltafrp.pdf>, 2001-02-09

<http://www.infovoice.se/fou/>, 2000-12-03, 2000-12-04

<http://www.saab.se/node1642.asp>, 2001-02-04

[http://www.saabsverige.com/home/SE/sv/historical\\_1937.xml](http://www.saabsverige.com/home/SE/sv/historical_1937.xml), 2001-03-26

<http://www.saabusa.com/home/US/en/index.xml>, 2001-04-08

#### ÖVRIGT

Dokumentation från DELTA-projektet

Dokumentation och företagsmaterial från CGE&Y, Findus Sverige AB och Saab Automobile

Föreläsninganteckningar, Agneta Ranerup, 2000-10-12, kurs: Informatik som vetenskap

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Magisteruppsatsdiskussion med Mats-Åke Hugoson, 2001-01-08

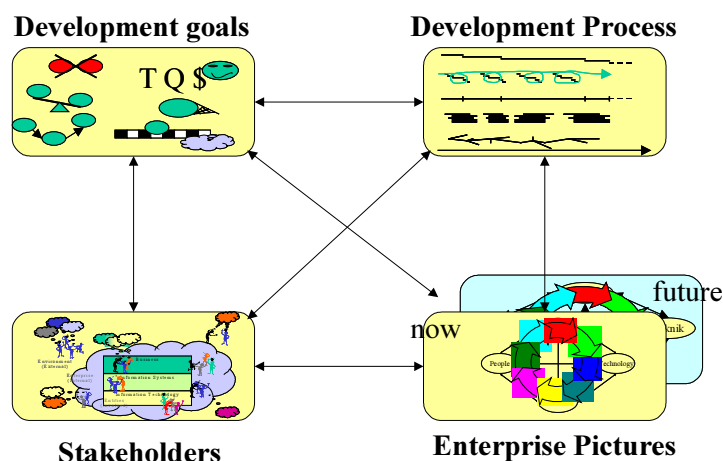
## AVSNITT VII – BILAGOR

---

## BILAGA 1 – INTERVJUFORMULÄR

För att enklare kunna hantera allt material vi har för avsikt att samla in har vi valt att utgå från en referensram, *Situationsmodellen*, vilken är framtagen av Deltaprojektet som är ett samarbete mellan universitetet och näringslivet. Denna modell kan ses som ett hjälpmedel vid betraktandet av en verksamhet och dess utveckling. De begrepp som används är: *intressenter*, *nutida verksamhetsbilder*, *framtida verksamhetsbilder*, *utvecklingsmål* och *utvecklingsprocess*.

### SITUATIONSMODELLEN



- Intressenter:** Interna och externa aktörer som berör verksamheten eller som berörs av den kartläggs. *Vilka intressenter skall vi beakta?*
- Nutida verksamhetsbilder:** Olika intressentkategorier kan ge olika bilder som tillsammans med en nulägesanalys genererar en nutida verksamhetsbild. *Var är vi nu? Vad gör vi nu? Hur ser vår verksamhet ut nu?*
- Framtida verksamhetsbilder:** Från den nutida verksamhetsbilden skapas en verksamhetsbild som motsvarar ett önskat framtidsscenario. *Vilka visioner och mål har vi? Var vill komma? Vad gör vi sen? Hur vill vi att vår verksamhet ska se ut i framtiden?*
- Utvecklingsmål:** Differensen mellan den framtida verksamhetsbilden och den nutida, formar utvecklingsmålen. Målen innefattar vilka förändringar som krävs för att man skall nå den

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK  
HANDELSHÖGSKOLAN  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

framtida verksamhetsbilden. Intressenterna påverkar också. *Vilka förändringar behöver vi göra?*

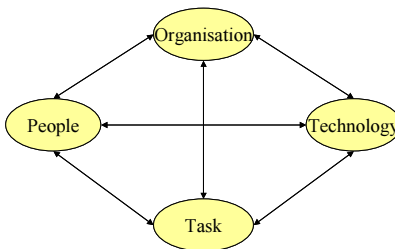
Utvecklingsprocess:

Utvecklingsmålen kan förverkligas på olika sätt. Antingen m.h.a formella metoder, processer, projekt eller på annat vis. *Hur ska vi gå tillväga för att nå utvecklingsmålen? Hur ska resultaten föras in för att få ut effekt? Skapa utvecklingsaktiviteter?*

ALLMÄNNA FRÅGOR OM STRATEGISK PLANERING OCH  
UTVECKLINGSARBETE

**INLEDANDE FRÅGOR**

1. Vilken befattning har du?
2. Kan du beskriva företagets övergripande affärsmål?
3. Vilka är de främsta drivfaktorerna som initierar förändring hos er?
4. I vilka situationer väljer ni att ta hjälp av externa strategikon­sulter?
5. Vad tror du själv är mest avgörande för att kunna bedriva affärsdriven IT-utveckling istället för IT-driven affärsutveckling? Framgångsfaktorer/motgångsfaktorer?



**NUTIDA VERKSAMHETS­BILD**

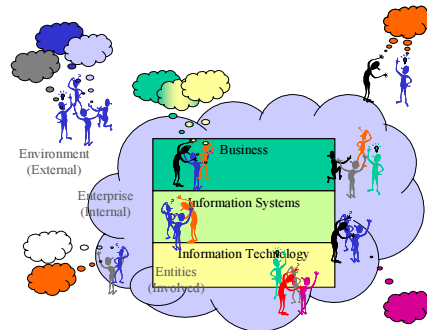
1. Vilka strukturbegrepp tillämpas i er organisation? T. ex linjeorganisation, processer, funktioner etc.
2. Tillämpas en centraliserad eller decentraliserad organisationsfilosofi?
3. Vad ingår i företagets nutidsanalys? (Verksamhet, resurser, system, IS, internt, externt, intressenter, ekonomi, konkurrenter....)

4. Har ni nära samverkan med externa enheter/organisationer? T. ex så att dessa direkt ingår i er värdekedja?

#### FRAMTIDA VERKSAMHETSBLD

1. Hur ser skapandet ut från nuvarande verksamhetsbild till framtida verksamhetsbild?
2. Finns flera olika framtidsscenarier? Hur väljs vilket scenario man skall satsa på?
3. Vilka faktorer styr framtagandet av framtida verksamhetsbild? (Verksamhet, resurser, system, IS, internt, externt, intressenter, ekonomi, konkurrenter...)

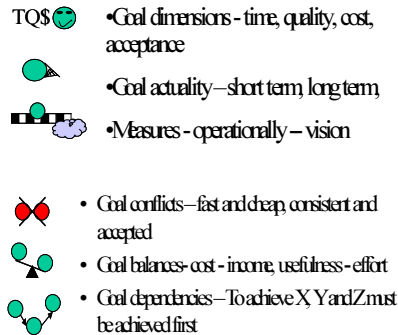
#### INTRESSENER



1. Vilka intressentkategorier kan ni identifiera i och kring er verksamhetsutveckling?
2. Vilka av intressenterna är involverade i den strategiska planeringen? Finns det intressenter som inte är med men som kanske bör vara det och vice versa?
3. Finns det intressentkonflikter som kan påverka?

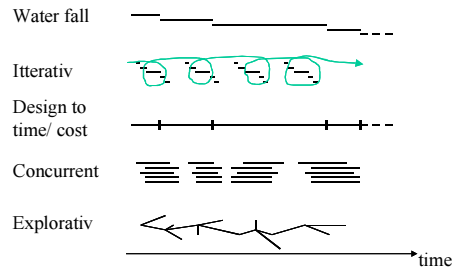


## UTVECKLINGSMÅL



1. Hur ser relationen ut mellan det valda framtidsscenariot och valda utvecklingsmål? Finns en direktkoppling?
2. Hur ser relationen ut mellan valda utvecklingsmål och affärsmål? Finns en direktkoppling?
3. Kan du kortfattat beskriva relationen mellan utvecklingsmål och olika intressentkategorier? Vilken kategori är dominerande m a p utvecklingsmål och hur hanteras målavvägning? Tex vid målkonflikter, intressentkonflikter, resursbrist etc.
4. Hur hanteras eventuell osäkerhet och eventuella målberoenden?
5. Hur hanteras allokering av utvecklingsresurser i förhållande till utvecklingsmål?
6. Hur mäts era utvecklingsmål?
7. Hur förankras mål?
8. Vem skapar konsensus kring organisationens målsättning? Hur går ni tillväga för att skapa konsensus kring organisationens målsättning? Vad/vem är motivationsfaktorer/drivkraften?
9. Kan du beskriva ledningens roll gällande förändringsbeslut? Kräver alla förändringsbeslut ledningens aktiva medverkan?
10. Hur hanteras måluppföljning? Planmässigt? Löpande? Målrevideringar?
11. Finns det något som uppfattas som allmänt svårt när det gäller strategisk planering?

## UTVECKLINGSPROCESS



1. Kan du beskriva implementeringsfasen? Hur genomför ni en utvecklingsprocess? Vad/vem är motivationsfaktorer/drivkraften? T.ex definierade projekt/processer, utvecklingsaktiviteter, handlingsplan etc.
2. Hur hanteras ansvar för utvecklingsprocessen/-er? Centralt/lokalt? Jmf org.struktur?
3. Vilken typ av utvecklingsprocessmodell förekommer i er organisation? T.ex vattenfallsmodellen, iterativ, concurrent, explorativ metod/modell etc. Se figur ovan.
4. Vilka typer av processer tillämpas *i praktiken* i olika projekt/aktiviteter?
5. Vilka former av beroenden har ni mellan olika utvecklingsaktiviteter? T.ex resurser, resultat, mål etc.
6. Hur hanteras samordning av flera, beroende, utvecklingsaktiviteter/-projekt?
7. Vilka av intressenterna är med i genomförandet?
8. Hur mäts resultat/utfall? (formella kvantitativa/kvalitativa mätmetoder etc)
9. Vad tror du själv är mest avgörande för att en strategi eller ett utvecklingsprojekt i allmänhet skall kunna implementeras på bästa vis? Framgångsfaktorer/motgångsfaktorer?
10. Finns det något som uppfattas som allmänt svårt när det gäller genomförande?

## SPECIFIKA FRÅGOR GÄLLANDE IT-STRATEGIPROJEKT

### NUTIDA VERKSAMHETSBLD

1. Vilken roll hade du i den strategiska planeringen?
2. Vilka andra nyckelpersoner var med under planeringsfasen?
3. Vilka nyckelpersoner anser du vara viktiga i en strategisk planering (ytterligare än ovan)?
4. I vilken utsträckning har ni tillämpat CGE&Ys metoder och koncept respektive era egna metoder i den strategiska planeringen?
5. Hur strukturerade ni strategiarbetet? Olika delområden? Vad innehöll handlingsplanen som varje delområde skulle ta fram?
6. Vad innefattades i nulägesanalysen? (Verksamhet, resurser, system, IS, internt, externt, intressenter, ekonomi, konkurrenter...). Finns det något som ni idag känner att ni saknade?
7. Hur involverades intressenterna i nulägesanalysen?
8. Var det något som upplevdes som allmänt svårt i kartläggandet?

### FRAMTIDA VERKSAMHETSBLD

1. Vad styrde framtagandet av den framtida verksamhetsbilden?
2. Hur såg relationen ut mellan framtida verksamhetsbild och företagets övergripande affärs mål? Fanns en direktkoppling?
3. Vad hade ledningen för roll i framtagandet av den framtida verksamhetsbilden?
4. Hur togs intressenterna intressen tillvara i framtagandet av den framtida verksamhetsbilden?

### UTVECKLINGSMÅL

1. Kan du kortfattat beskriva företagets affärsstrategi?
2. Kan du kortfattat beskriva IT-strategin?
3. Hur väl anser du att IT-strategin är utformad utifrån affärsstrategin?

4. Hur ser kopplingen ut mellan framtida verksamhetsbild och utvecklingsmålen?

#### UTVECKLINGSPROCESS

1. Vilken roll hade du i genomförandet/implementeringsfasen?
2. Vilka andra nyckelpersoner var med under genomförandet?
3. Vilka nyckelpersoner anser du vara viktiga under ett utvecklingsprojekt (ytterligare än ovan)?
4. Hur stor del av utvecklingsarbetet har grundat sig på CGE&Ys metoder och koncept respektive era egna metoder? Om båda använts, hur har man integrerat dessa till ett helhetligt koncept?

#### UTVÄRDERING AV UTVECKLINGSPROCESSEN

5. Vilka delar av CGE&Ys koncept anser du har varit lyckosamma (och mest avgörande för framgång) respektive mindre lyckosamma (och mindre avgörande)?
6. Vad har generellt varit svårt i utvecklingsarbetet? Skulle ni ha gjort något annorlunda idag med facit i hand?
7. Hur värderar ni utfallet, har projektet i stort lyckats eller "misslyckats"? Vilka delar har i så fall lyckats respektive misslyckats?
8. Har strategin förverkligats? Vilka delar har förverkligats och vilka har inte?
9. Vilka framgångsfaktorer kan du identifiera om strategin har fått genomslag?
10. Om strategin inte har fått genomslag, vilka kritiska faktorer tror du detta beror på?
11. Om du jämför med andra utvecklingsprojekt och strategiarbeten inom företaget, vilka likheter eller olikheter finns? Har andra liknande projekt lyckats bättre/sämre, har det funnits snarlika framgångsfaktorer/fallgropar?

## BILAGA 2 – UPPSATSENS ESSENS

<b>LEDARSKAP</b> <i>Överblickbarhet Medvetenhet Meningsfullhet</i>	<b>IDENTITET</b>	<b>BETEENDE</b>	<b>UTVECKLING</b>
<b>INTRESSE- NTER</b>	<i>Överblickbarhet–Rätt intressenter Medvetenhet–Tydliga roller Meningsfullhet–Acceptans</i>	<i>Överblickbarhet–Enhetlig syn Medvetenhet–Engagemang Meningsfullhet–Involvera intress.</i>	<i>Överblickbarhet–Fullständighet Medvetenhet–Förhandla Meningsfullhet–Motivation</i>
<b>VERKSAMHET</b>	<i>Överblickbarhet– Entydig identitet Medvetenhet–Unik identitet Meningsfullhet– Förståelse</i>	<i>Överblickbarhet–Samordnat Medvetenhet–Tydlig kartläggning Meningsfullhet– Ansvarsfördelning</i>	<i>Överblickbarhet–Helhetspersp. Medvetenhet–Kunskap och kompetens Meningsfullhet–Klart syfte med verksamheten</i>
<b>UTV. MÅL</b>	<i>Överblickbarhet–Gemensamt mål och gemensam tanke Medvetenhet–Äv. sociala mål Meningsfullhet–Koppling mellan affärs- och utv.mål</i>	<i>Överblickbarhet–Gemensam handling Medvetenhet–Förankra Meningsfullhet–Inte för många strategier</i>	<i>Överblickbarhet–Samordnad utveckling Medvetenhet–Konsekventa strategier Meningsfullhet–Samordnad IT- och affärsutveckling</i>
<b>UTV. PROCESS</b>	<i>Överblickbarhet–Resursallokering Medvetenhet–Tydliga roller Meningsfullhet–Aktualitet, tiden</i>	<i>Överblickbarhet–Resursallokering Medvetenhet–Tidsfaktorn Meningsfullhet–Uppdatering av strategier</i>	<i>Överblickbarhet – Stegvis implementering Medvetenhet– Prioritetsöverenskommelser Meningsfullhet–Samordning mellan tanke och handling</i>