



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Cloudteknikens inverkan på den strategiska lieringen

- En fallstudie på IBM Sverige -

Kandidatuppsats 15 hp, kurs INFK11.

Författare: Christoffer Andersson 870325-3552
Johan Uppström 920509-0419

Handledare: Umberto Fiaccadori.

Examinatorer: Mirella Muhic
Odd Steen

Uppsatsens sammanfattning

<i>Titel:</i>	Cloudteknikens inverkan på den strategiska lieringen
<i>Författare:</i>	Christoffer Andersson Johan Uppström
<i>Examinatorer:</i>	Mirella Muhic Odd Sten
<i>Slutseminarium:</i>	2017-05-29
<i>Nivå:</i>	Kandidatuppsats 15 hp, Informatik
<i>Nyckelord:</i>	Strategic alignment, liering, strategisk liering, cloudteknik, strategic alignment model
<i>Antal sidor:</i>	63
<i>Forskningsfråga:</i>	På vilket eller på vilka sätt kan nyttjandet av cloudtekniken påverka den strategiska lieringen?
<i>Syfte:</i>	Med Henderson och Venkatramans (1993) strategiska lieringsmodell som perspektiv vill vi undersöka och därefter tydliggöra genom visualisering på vilket eller på vilka sätt cloudtekniken kan ha en inverkan på den strategiska lieringen. Detta för att bidra till djupare förståelse inom ett område som vi anser är aktuellt men som fortfarande kan anses som outforskat.
<i>Metod:</i>	För att erhålla en förståelse för cloudteknikens påverkan på organisationers strategiska liering har vi intervjuat sju medarbetare på IBM i Sverige om deras uppfattning i ämnet. Metoden bestod av ett kvalitativt arbetssätt där tematiserade intervjufrågor ställdes enligt en semistrukturerad intervjuform.
<i>Slutsats:</i>	Cloudtekniken har en betydande påverkan på den strategiska lieringen. Intervjupersonerna lyfter några återkommande faktorer där exempelvis snabbhet till marknad med nya tjänster är en faktor som vi upplever bidrar i positiv mening till en ökad liering men vi ser också tendenser till en negativ påverkan i form av minskad dialog mellan affärsverksamheten och IT.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	4
1.1	Inledning	4
1.2	Bakgrund	5
1.3	Problemområde	6
1.4	Forskningsfråga	8
1.5	Syfte	8
1.6	Avgränsningar	8
2	Teori	9
2.1	Verksamhet	9
2.1.1	Verksamhetsstrategi	9
2.1.2	Organisations-infrastruktur	9
2.1.3	IT-strategi	9
2.1.4	IT-infrastruktur	10
2.2	Strategisk liering	10
2.2.1	Den strategiska lieringsmodellen	11
2.3	Bedömning av den strategiska lieringens mognad	13
2.3.1	Luftmans sex kriterier	14
2.3.2	Chan & Reichs fyra dimensioner	15
2.4	Cloudteknik	16
2.4.1	Strategisk liering i cloudmiljö	16
2.5	Teoretiskt ramverk	17
3	Metod	19
3.1	Val av undersökningsmetod	19
3.2	Intervju som metod	19
3.2.1	Intervjuguide	20
3.2.2	Utförande	20
3.3	Urval	20
3.4	Analys	22
3.5	Kvalitet	23
3.5.1	Teorier och litteratur	23
3.5.2	Validitet och reliabilitet	23
3.5.3	Etik	24

3.6 Metodkritik.....	25
4 Resultat.....	26
4.1 Dimensionerna.....	26
4.1.1 Intellektuella dimensionen	26
4.1.2 Strukturella dimensionen.....	27
4.1.3 Sociala dimensionen	27
4.1.4 Kulturella dimensionen.....	28
4.2 Kriterierna.....	28
4.2.1 Kommunikation.....	28
4.2.2 Värde	29
4.2.3 Styrning	29
4.2.4 Partnerskap	30
4.2.5 Omfattning och arkitektur	30
4.2.6 Förmågor	31
5 Analys	32
5.1 Del I.....	32
5.1.1 Analys enligt de fyra dimensionerna.....	32
5.1.2 Analys enligt Luftmans sex kriterier	34
5.2 Del II.....	36
5.2.1 Resultatet i den strategiska lieringsmodellen	36
5.2.2 Illustrering av resultatet i den strategiska lieringsmodellen	37
6 Slutsats	38
7 Källförteckning.....	40
8 Appendix	43
8.1 Intervjuguiden.....	43
8.2 Intervju 1, IP1	44
8.3 Intervju 2, IP2	45
8.4 Intervju 3, IP3	48
8.5 Intervju 4, IP4	50
8.6 Intervju 5, IP5	55
8.7 Intervju 6, IP6	57
8.8 Intervju 7, IP7	59

1 Introduktion

Detta introduktionskapitel presenteras inledning, bakgrund, problemområde, forskningsfråga, syfte och avgränsningar för den aktuella uppsatsen.

1.1 Inledning

Intresset för att förstå konsekvenserna av integrationen mellan affärsverksamheten och IT samt deras möjligheter att stödja varandras strategier är ett etablerat forskningsområde inom informatiken (Coltman et al, 2015). Detta forskningsområde kallas på engelska för *strategic alignment* och vi väljer hädanefter att kalla området för *strategisk liering* i underlättande syfte. Med strategisk liering menar vi en harmonisering mellan mål och planer för affärsverksamheten tillsammans med mål och planer för IT-verksamheten. En förtydligande definition återfinns längre fram i introduktionen. Venkatramans och Hendersons (1993) modell för strategisk liering anses vara en av de mest nyskapande och transformativa publiceringarna på ämnet (Coltman, 2015). När forskningen på området om strategisk liering i början på 1990-talet nådde en bredare massa anammade företaget IBM modellen av Venkatraman och Henderson (*ibid.*). IBM använde modellen för att utmana verksamhetschefer i sättet de såg och tänkte på sin IT samt hur affärsverksamheten borde samarbeta med IT och vice versa, detta var vid tidpunkten ett ganska radikalt tänkande (*ibid.*).

Gerow et al. (2014) menar att de verksamheter som harmoniserar sin verksamhetsstrategi med sin IT-strategi åtnjuter en ökad lönsamhet till skillnad från företag som inte harmoniserar dessa strategier. Yayla och Hu (2012) menar att de företag som har en strategisk liering mellan sin affärsverksamhet och sin IT presterar bättre resultat än de företag som inte har en sådan harmonisering i de fall företagen verkar på en snabbt skiftande marknad där konkurrensen är stark. Det finns alltså stöd i litteraturen för att strategisk liering åstadkommer positiva effekter för verksamheter men intressant nog menar Renaud *et al.* (2016) att strategisk liering i sin nuvarande form behöver utmanas och uppdateras från ett perspektiv som tar större hänsyn till dagens skiftande verklighet. En sådan skiftande verklighet anser vi vara cloudteknikens intåg. En träffande förklaring av cloudtekniken kommer från Mohapatra och Lokhande (2014) där författarna liknar cloudtekniken vid elnätet, alla företag behöver el men få producera egen. Cloudtekniken erbjuder företag att vid behov köpa exempelvis beräkningskapacitet, serverutrymme och mjukvara via externa virtuella servrar som tillhandahålls av cloudleverantören (*ibid.*). På detta vis betalar företagen endast för de tjänster som utnyttjas och behöver därför exempelvis inte införskaffa egen fysisk hårdvara för att tillgodose sina behov (*ibid.*). Även cloudtekniken kommer definieras mer djupgående längre fram i introduktionen. IT-industrin har under det senaste decenniet genomgått en omfattande transformation på grund av cloudtekniken (Faynberg, 2015). Cloudteknik kommer enligt analysföretaget Forrester att ändra och forma hur företag sköter sin verksamhet (Forrester, 2016). År 2020 kommer mer än 1 biljon dollar att investeras i anknytning till att verksamheter flyttar sin tekniska plattform till en cloudbaserad variant, detta gör cloudtekniken till en av de absolut största krafterna sett till investeringar sedan början på den digitala tidsåldern enligt analysföretaget Gartner (2016).

Enligt Society for Information Management (SIM) är strategisk liering mellan affärsverksamheten och IT den viktigaste angelägenheten för IT-ledningen av organisationer 2016 (SIM, 2016). SIM är ett forum för bland annat IT-ledare, exempelvis CIO:s och har funnits sedan 1969 (SIM, 2017). Strategisk liering som angelägenhet är ingen nyhet, Coltman (2015) belyser att det under de 25 föregående åren varit en högst återkommande prioritet. Enligt en global undersökning från Deloitte (2016) svarade 78% av de tillfrågade IT-cheferna att strategisk liering var det främsta skälet till deras framgång.

Vi anser att det finns omfattande forskning på området strategisk liering och att det finns omfattande forskning på cloudteknik men det finns dock begränsad forskning på cloudteknikens inverkan på den strategiska lieringen. Därför menar vi att vår studie är högst relevant och ett bidrag till forskningsområdet.

1.2 Bakgrund

Verksamhetsstrategi

I uppsatsen kommer vi även benämna verksamhetsstrategi som affärsstrategi. Definitioner av strategi lyfts av Mintzberg (2009) fram på fem tydliga sätt, en strategi kan betraktas som en plan, ett mönster, en position, ett perspektiv eller ett trick. Enligt Porter (1996) ska en konkurrenskraftig affärsstrategi särskilja sig och leverera en unik blandning av värde genom en uppsättning aktiviteter. Dessutom vill vi tillägga att när vi skriver affärsverksamheten menar vi verksamhetsstrategi tillsammans med organisationens infrastruktur.

IT-strategi

Henderson och Venkatraman (1993) menar att en IT-strategi innefattar två domäner, en extern och en intern. Den externa domänen berör positioneringen på den globala IT-marknaden och den interna domänen berör hur verksamhetens IT-infrastruktur bör utformas (*ibid.*). Reich och Benbasat (1996) framför vidare att IT-strategins uppdrag är att ge ett stöd till affärsstrategin. Även här vill vi tillägga att när vi skriver IT eller IT-verksamheten menar vi IT-strategi inklusive IT-infrastruktur.

Begreppet liering

Begreppet liering är författarnas översättning av engelskans *alignment*. Nadler och Tushman (1980) har definierat det engelska ordet *alignment* som “*the degree to which the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of another component*”. Vi har översatt Nadler och Tushmans definition till svenska, vilken lyder: “*till vilken grad som behoven, kraven, målen, uppgifterna, och/eller strukturerna för en komponent överensstämmer med behoven, kraven, målen, uppgifterna och/eller strukturerna för en annan komponent*”. Det är denna definition för ordet liering vi har i åtanke under uppsatsens gång.

Strategisk liering

Enligt Luftman (2004) innebär en strategisk liering en harmonisering mellan strategier samt planer för affärsverksamheten och strategier samt planer för IT-verksamheten. Coltman (2015) menar att de underliggande argumenten för verksamheter att nå en så god strategisk liering som möjligt, är goda organisatoriska och finansiella effekter. Vidare väljer vi att även bruka ordet liering synonymt med strategisk liering.

Traditionell IT-miljö

Under uppsatsens gång använder vi begreppet *traditionell IT-miljö*. Begreppet syftar till den form av IT-miljö som var vanlig innan cloudtekniken fick sitt genombrott (Faynberg, 2015). Den traditionella IT-miljön innebar att verksamheter på egen hand valde vilken hårdvara de ansåg lämpligast att fylla syftet, köpte in denna hårdvara, installerade och integrerade med befintlig IT-infrastruktur, försåg med mjukvara samt underhåll (*ibid.*). Detta menar Faynberg (2015) innebar nackdelar såsom kostsamma investeringar innan tekniken kom till användning, höga kostnader för underhåll samt att det gick långsamt att presentera en ny IT-tjänst eller IT-produkt till marknaden.

Cloudteknik

Vi upplever en mängd definitioner på cloudtekniken och redovisar några under teoridelen i uppsatsen. En svensk benämning på cloudtekniken kan vara "molnet", under uppsatsen väljer vi dock att använda ordet cloudteknik. Faynberg (2015) menar att tack vare cloudtekniken har IT-industrin möjligheten att flytta fokus till en serviceorienterad affärsmodell, där initiala kostnader för nya projekt och risker har minimerats. Vidare menar Faynberg (2015) att cloudtekniken inte är en ensam teknik, utan beskriver intressant nog cloudtekniken som affärsutveckling vilken bland annat förverkligas av flertalet IT-discipliner såsom IT-arkitektur, operativsystem, datakommunikation samt nätverk.

1.3 Problemområde

Luftman (2017) är klar i sin uppfattning; strategisk liering är en av organisationens största utmaningar, detta styrks av (Coltman, 2015). Varför är det viktigt att lyckas med sin strategiska liering? Förutom fördelarna med en god liering som har redovisats tidigare i inledningen, finns det nackdelar med att misslyckas. En misslyckad liering kan innebära både skadliga finansiella och organisatoriska konsekvenser för verksamheten (Chen, 2010). Utöver finansiella och organisatoriska konsekvenser kan misslyckandet med liering i förlängningen innebära att framtida IT-investeringar blir misslyckade (Ravishankar et al. 2011). Förståelsen för konsekvenserna av ett misslyckande av lieringen, tillsammans med undersökningen om att strategisk liering anses vara det viktigaste skälet till framgång (Deloitte, 2016) samt att liering ses som den viktigaste angelägenheten för IT-ledare (SIM, 2016) gör området högst aktuellt.

Luftman och Brier (1999) lyfter fram att det finns möjliggörare men även hinder gällande den strategiska lieringen där följande har identifierats som de huvudsakliga hindren. (1) IT/Affärsverksamheten saknar en nära relation, (2) IT prioriterar inte bra, (3) IT misslyckas med att uppfylla sina åtaganden, (4) IT förstår inte affärsverksamheten, (5) Ledande befattningshavare stödjer inte IT och (6) IT-ledningen brister i ledarskapet. Luftman och Brier (1999) påpekar att ledare bör minimera aktiviteterna som hindrar liering och maximera dem som möjliggör liering, fokus bör ligga på att få förbättrad relation mellan affärsverksamheten och IT.

“Executives should work toward minimizing those activities that inhibit alignment and maximize those activities that bolster it.”
Luftman & Brier, 1999

Cloudteknik är en högst aktuell del av IT-världen (Gartner, 2016) men vi påstår att cloudtekniken och dess påverkan på den strategiska lieringen mellan affärsverksamheten och IT knappast undersökts i en omfattande utsträckning. Viss tidigare forskning har dock förekommit, ett exempel är Qian och Paliva (2013) som påstår att cloudtekniken har en betydande påverkan på en organisations IT-strategi och i förlängningen den strategiska lieringen.

“Our findings reveals that, cloud computing has profound impacts on various aspects of organization's overall IT strategy”
Qian & Paliva, 2013

Vad vi kan förstå av litteraturen så är strategisk liering viktig samtidigt som cloudtekniken har en stor inverkan på en verksamhets IT-strategi. Som vi precis lyft fram finns det dock problematik inom området strategisk liering och därför vill vi undersöka hur yrkesverksamma uppfattar cloudteknikens påverkan på harmoniseringen strategierna emellan.

1.4 Forskningsfråga

På vilket eller på vilka sätt kan nyttjandet av cloudtekniken påverka den strategiska lieringen?

1.5 Syfte

Med Henderson och Venkatramans strategiska lieringsmodell som perspektiv vill vi undersöka och därefter tydliggöra genom visualisering på vilket eller på vilka sätt cloudtekniken kan ha en inverkan på den strategiska lieringen. Detta för att bidra till djupare förståelse inom ett område som vi anser är aktuellt men som fortfarande kan anses som utforskat.

1.6 Avgränsningar

Vi undersöker IBMs medarbetares uppfattningar om deras kunders verksamheter och inte IBMs egna strategiska liering.

2 Teori

Under detta teoriavsnitt ämnar vi redogöra för centrala delar som blir aktuella för studiens syfte. Kapitlet leder läsaren genom begrepp och vidare till fördjupningar som bygger på de tidigare teorierna, teorierna kommer slutligen att brukas i analysen. I detta kapitelns slut presenteras även ett teoretiskt ramverk över de teorier vi valt.

2.1 Verksamhet

För att kunna hantera vår forskningsfråga enligt Henderson och Venkatramans (1993) modell vill vi definiera de centrala begreppen som är aktuella i deras modell. Komponenterna som är presenterade nedan ser vi som delarna av en verksamhet. En verksamhet har alltså en verksamhetsstrategi, en organisations-infrastruktur, en IT-strategi samt en IT-infrastruktur.

2.1.1 Verksamhetsstrategi

Porter (1996) argumenterar för att en konkurrenskraftig strategi är att vara annorlunda genom att medvetet välja en uppsättning aktiviteter för att leverera värde i en unik blandning vilket ger konkurrensfördelar. Kunden måste få en uppfattning om hur organisation skapar ett mervärde och särskiljer sig mot konkurrenter (*ibid.*). Mintzberg (2009) väljer dock att definiera strategi på fem olika sätt där det första är att betrakta strategi som en plan, för att ta sig från ett ställe till ett annat. Den andra är att ses en strategi som ett mönster, som är konstant över tiden (*ibid.*). Tredje sättet är att se strategi som en position, där lokaliseringen av särskilda produkter på speciella marknader spelar roll (*ibid.*). Strategi som ett perspektiv är det fjärde sättet, det är helt enkelt en organisations fundamentala sätt att hantera saker (*ibid.*). Det femte och slutliga sättet är att betrakta strategi som ett trick, där det handlar om att utmanövrera konkurrenter (*ibid.*).

2.1.2 Organisations-infrastruktur

Enligt Luftman (2004) består organisations-infrastruktur av tre aspekter där den första aspekten innebär vilken form verksamhetens administrativa struktur kan anta. Exempel på de former som en organisation kan anta är centraliserade organisationer, matrisorganisationer samt funktionella organisationer (*ibid.*). Ytterligare aspekter som ingår i organisations-infrastruktur enligt Luftman (2004) är hur verksamheten definierar och utför sina processer samt vilka förmågor som medarbetarna bör besitta för att kunna driva verksamheten. Lev (2002) menar att organisations-infrastruktur består av beslutsprocesser och planer för hur organisationen bör utformas samt klargörande av vem som kontrollerar vad i organisationen.

2.1.3 IT-strategi

Henderson och Venkatraman (1993) framför att en IT-strategi ska uttryckas genom en extern och en intern domän. Den externa gäller företagets positionering på den globala IT-marknaden och den interna domänen gäller hur företagets IT-infrastruktur är konstruerad och hanterad (*ibid.*). Henderson och Venkatraman (1993) argumenterar för att IT-strategin inte endast ska ses som ett företagsinternt intresse utan även en extern angelägenhet. Luftman

(2004) förklarar vidare att en IT-strategi kan ses som en uppsättning beslut konstruerat av ledare och IT-ledare som kan driva eller möjliggöra affärsverksamhetens strategi eller en transformation av strategin. Han framför vidare att IT-strategi inte endast handlar om val av teknologi utan också relation mellan valet av teknologi och valet av affärsstrategi (*ibid.*). Chen et al. (2010) lyfter vidare fram att det finns en mängd olika sätt att definiera och se på en IT-strategi. De väljer att betrakta IT-strategi genom ett organisatoriskt perspektiv gällande investering, användning, hantering och spridningen av informationssystem som ska ge ett delat synsätt på IT:s roll i företaget (*ibid.*).

2.1.4 IT-infrastruktur

Litteraturen på området IT-infrastruktur skiljer något på vad som ska ingå i en definition av IT-infrastruktur (Isal et al. 2016). IT-infrastruktur har definierats som en verksamhets hårdvaru- och operativsystem, nätverk- och telekommunikationstekniker, nyckeldata samt data-analys applikationer (Duncan, 1995). En sådan definition har ett starkare tekniskt perspektiv än den definition som Byrd & Turner (2000) uttrycker, som i större utsträckning fokuserar på den mänskliga faktorn där medarbetarnas förmågor, kompetens och expertis inom IT-området tillsammans med tekniska komponenter såsom hård- samt mjukvara utgör en verksamhets IT-infrastruktur.

2.2 Strategisk liering

Begreppet *liering* har definierats av Nadler och Tushman (1980) som “till vilken grad som behoven, kraven, målen, uppgifterna, och/eller strukturerna för en komponent överensstämmer med behoven, kraven, målen, uppgifterna och/eller strukturerna för en annan komponent”. Forskning på ämnet strategisk liering framträdde redan på sent 1980-tal vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) via Michael Scott-Morton där han även tog fram ett tidigt MIT90s ramverk för att förstå den strategiska lieringen (Coltman, 2015).

Henderson och Venkatraman (1993) att det uppfattade värdet av en IT-investering oftast inte når upp till förväntan. Författarna menar att det finns en svårighet med att få ut maximal nytta av sin IT-investering beror på bristen av liering mellan affärsverksamheten och IT (*ibid.*). Luftman (2004) lyfter fram att dagens IT ledare måste förstå hur teknologin kan stödja de strategiska val som ett företag tar för att förbättra sina konkurrensfördelar. Strategisk liering syftar på den harmonisering som sker mellan den externa affärsstrategin och den externa IT-strategin inklusive harmoniseringen med och mellan den interna strategin för infrastrukturen och den interna strategin för IT-infrastrukturen (*ibid.*). Koordination mellan dessa två externa och interna domäner är kärnan i den strategiska lieringen (*ibid.*). Hirschheim och Sabherwal (2001) lyfter även fram att strategisk liering är en pågående dynamisk process, strategier förändras och så gör även den strategiska lieringen.

2.2.1 Den strategiska lieringsmodellen

Enligt Chan och Reich (2007) har flertalet försökt skapa modeller för att bättre förstå den strategiska lieringen, som tidigare nämnts var Mortons MIT90s ramverk som utvecklade MIT modellen tidigt ute med att försöka förstå kraften bakom IT. MIT modellen argumenterar för att IT-investeringar kan generera fördelar så länge de nödvändiga elementen, strategi, teknologi, struktur, processer och personal är lierade (*ibid.*). Denna modell var enligt Chan och Reiche (2007) inspiration för Hendersons och Venkatramans (1993) egen modell (SAM), som kom att bli den mest vedertagna för att förstå strategisk liering (Coltman, 2015).

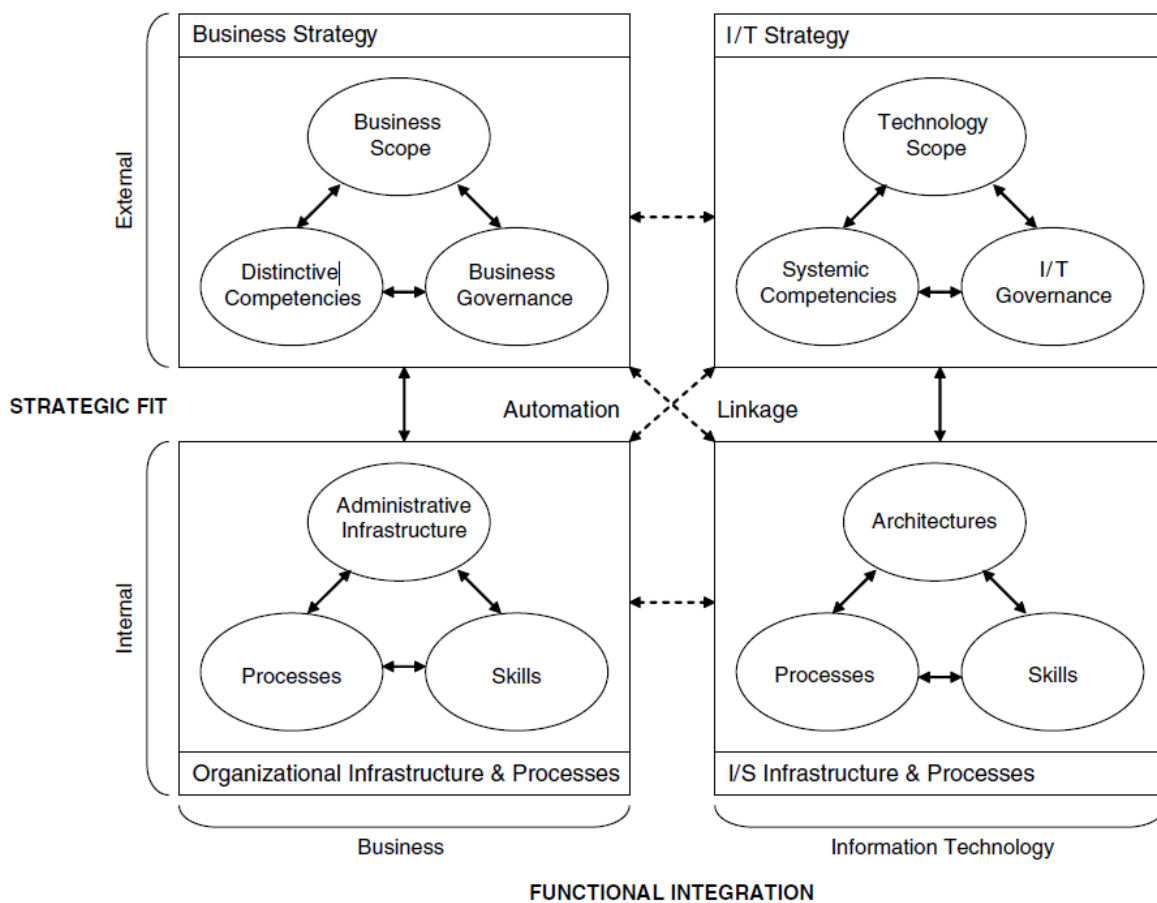


Bild 1 visar Henderson & Venkatramans strategiska lieringsmodell (1993).

Hendersons och Venkatramans (1993) konceptet inom strategisk liering bygger på två fundamentala antaganden. Den första gäller att de finansiella framgångarna är kopplade till hur väl ledningen kan skapa en strategisk anpassning (strategic fit) mellan företagets position på marknaden och den interna infrastrukturen, samt att strategisk anpassning också är dynamisk (*ibid.*). Strategiska beslut kommer slutligen att imiteras av andra aktörer på marknaden och således är strategisk liering inte en engångshändelse utan en pågående process (*ibid.*). Att strategisk liering inte är något som bör betraktas som statiskt påtalar även Hirschheim och Sabherwal (2001). Luftman (2004) påpekar även han att en medvetenhet måste finnas och framhäver att en strategisk förändring måste omfamnas än att enbart accepteras. Henderson och Venkatraman (1993) tar vidare fast på att ingen IT-teknologi inte i

sig ger en direkt konkurrensfördel, det är snarare verksamhetens förmåga att kontinuerligt utnyttja IT-teknologi som skapar konkurrensfördelar.

Henderson och Venkatraman (1993) försöker genom sin framtagna strategiska lierings modell underlätta förståelsen för de strategiska val ledare står inför att nå en strategisk liering. SAM baseras på de fyra tidigare framlyfta elementen nämligen verksamhetsstrategin, IT-strategi, organisations-infrastruktur och IT-infrastruktur (*ibid.*). Mellan dessa finns det två dimensioner, strategisk anpassning (strategic fit) och funktionell integration (functional integration) (*ibid.*).

Strategisk anpassning avser att ett strategiskt beslut måste ta beaktning till både den externa och den interna domänen (Henderson & Venkatraman, 1993). Den externa domänen innebär den bransch eller industrigren där verksamheten är aktiv och strategiska beslut i den externa domänen rör exempelvis hur verksamheten skiljer sig från sina konkurrenter och hur verksamheten arbetar tillsammans med samarbetspartners (*ibid.*). I den interna domänen gäller strategiska beslut verksamhetens affärsprocesser och dess administrativa struktur samt nödvändiga förmågor från personalen (*ibid.*). Författarna menar att denna logik också kan tillämpas när det gäller verksamhetens IT och därför ses även en IT-strategi innehålla en extern och intern domän (*ibid.*).

Den funktionella integrationen är den andra dimensionen och innefattar länkningen mellan affärsstrategi och IT-strategin (Henderson & Venkatraman, 1993). Här innefattas också anpassningen mellan organisationens infrastruktur och dess IT- infrastruktur (*ibid.*). Beslut som fattas inom IT- strategier kommer påverka affärsverksamhetens strategier och vice versa, detta kallas även strategisk integration (*ibid.*). Likaså måste IT-infrastruktur stödja behoven i den organisatoriska infrastrukturen och vice versa och detta kallas även operationell integration. (Luftman, 2004; Hendersons & Venkatraman, 1993).

Den externa domänen, då gällande både affärsstrategin och IT-strategin innefattar följande uppsättningar (Hendersons & Venkatraman, 1993) med förtydligande kompletteringar från Luftman (2004).

- Affärsstrategins omfattning/ IT-strategins omfattning:
 - Här ingår kunder, produkter, marknader, konkurrenter, service samt konkurrenter som påverkar marknaden.
 - Här ingår kritisk teknologi som påverkar konkurrenspositionen och excellensen. Orderhantering, fakturering, data-mining, CRM och samarbetsprogram är goda exempel som påverkar. Detta område innefattar inte stödteknologi likt mail och Officepaket.
- Särskiljande kompetens/ System-kompetenser
 - Här ingår de kärnkompetenser som ger konkurrensfördelar. Dessa särskiljer organisationen från dess motståndare, tex varumärke, forskning, tillverkning, produktutveckling, kostnad och prissättning samt försäljning och distributionskanaler. Kritiska framgångsfaktorer förklarar de aktiviteter organisationen måste åstadkomma för att lyckas.
 - Här ingår de teknologiska förmågorna om anslutningar och kundinformation som särskiljer och kan ha en stor påverkan på affärsstrategin eller stödjande för pågående projekt. Vidare attribut kan vara reliabilitet, kostnad kontra prestanda nivåer och flexibilitet.
- Verksamhetsstyrning/ IT-styrning

- Här ingår de som tar beslut gällande strategier och planer. Här sker beaktelse över samarbeten, allianser och utbyten. Relationen mellan aktieägare, ledning och styrelse sker här. Myndighetens påverkan behandlas även här.
- Här ingår de beslut som gäller gemensamma IT-överenskommelser för att erhålla IT-kompetenser. Här bestäms även hur resurser ska fördelas gällande tagna IT-initiativ. Risker och ansvar fördelas mellan partners och leverantörer.

Den interna domänen, då gällande både affärsstrategin och IT-strategin innefattar följande uppsättningar (Henderson & Venkatraman, 1993) med förtydligande kompletteringar från Luftman (2004).

- Administrativ infrastruktur/ IT-arkitektur
 - Här innefattas de sätt som organisationen bedriver sin verksamhet. Informationen om infrastrukturen kan exempelvis röra sig om strukturen är funktionell, decentraliserad, processbaserad eller var den är belägen geografiskt.
 - Här innefattas de beslut som tas avseende vilken teknologisk infrastruktur verksamheten bör nyttja. Detta innefattar vilken hårdvara, mjukvara, policies och kommunikationskanaler verksamheten bör använda sig av samt konfigurationen av dessa.
- Kritiska företagsprocesser/ IT-processer
 - Här innefattas de aktiviteter företaget som speglar företagets identitet, detta kan gälla marknadsföring, forskning, tillverkning och logistik. Identifiering av unika processer kan avgöra om företaget lyckas implementera sin strategi.
 - Här innefattas de kritiska aktiviteterna angående vilka informationssystem-processer som behövs för att stödja verksamhetens arbetsprocesser. Här ingår även hur verksamheten jobbar med systemutveckling, underhåll av systemen och övervakning av dessa.
- Personalkompetens/ IT-kompetens
 - Här innefattas det överväganden om vilken kompetens som krävs för att driva verksamheten. Här beaktas även personalrelaterade frågor gällande rekrytering, träning och företagskultur.
 - Här innefattas de vilka kompetenser personalen behöver för att kunna hantera verksamhetens IT, vilken utbildningsmetodik som skall användas för att uppnå dessa kompetenser samt hur verksamheten främjar kunskapsutveckling bland personalen.

2.3 Bedömning av den strategiska lieringens mognad

Luftman (2004) lyfter fram att beroende på hur väl lieringen sker kan verksamheten ses uppnå olika mognadsnivåer, lyckas affärsverksamheten och IT verksamheten på ett bättre sätt harmoniseras så kan en högre nivå uppnås. De olika nivåerna betecknas enligt Humphrey (1989) framtagna nivåer likt: 1 Initial, 2 Engagerad, 3 Fastställd, 4 Hanterad, samt 5 Optimerad.

För att härleda i vilken omfattning en verksamhet kan anses vara mogen presenterar Luftman (2004) sex stycken kriterier i vilka ledare och chefer kan avgöra om deras verksamhet behöver förbättras för att nå en högre mognadsgrad. Chen (2010) har senare vidareutvecklat Luftmans kriterier. Vidare erbjuder Chan och Reich (2007) fyra dimensioner för en ökad liering, som till viss del påminner och Luftmans (2004) kriterier men flyttar fokus något.

Chan & Reich (2007) väljer till skillnad mot Luftman (2004) inte att använda ordet mognad utan brukar istället ordet klassificering för att bedöma den strategiska lieringen. Chan and Reich (2007) lyfter också istället fram att fyra andra värderande synsätt till skillnad från Luftmans (2004) sex kriterier. I båda fallen innebär en högre grad av liering i de olika delarna ett steg mot en ökad liering i sin helhet (Luftman, 2004; Chan & Reich (2007)).

2.3.1 Luftmans sex kriterier

Luftmans sex kriterier är följande; kommunikation, värdemätning, styrning, partnerskap, omfattning- och (IT) arkitektur samt teknologiomfattning.

1. Luftmans (2004) första kriterium är *kommunikation* där målet med kriteriet är att avgöra hur väl främjandet av kunskapsutbytet mellan verksamhetens olika delar fungerar. Luftman (2004) poängterar att i en föränderlig värld är pågående kunskapsutbyte av stor vikt. Vidare menar Luftman (2004) att det är inte ovanligt med en specifik roll som ansvarar för informationsutbytet mellan affärsverksamheten och IT-avdelningen. Detta kan dock fungera som ett hinder för ett effektivt kunskapsutbyte (*ibid.*). Denna syn överensstämmer väl med hur Chen (2010) ser på det första kriteriet men med tillägget att klara protokoll bör finnas inom organisationen för hur kunskapsutbytet skall gå till.
2. Luftmans (2004) andra kriterium är *värdemätning* och i detta kriterium utforskas vilket värde IT har när det kommer till att bidra till affärsverksamheten. Många IT-avdelningar kan inte beskriva sitt värde på ett sätt som affärsverksamheten kan förstå men där Servicenivåavtal (förkortat SLA) är ett åtagande från ITs sida för att stödja affärsverksamheten (*ibid.*). Dessa avtal bör enligt Luftman (2004) uttryckas på ett sådant sätt att affärsverksamheten förstår hur IT bidrar till verksamhetsmålen. Kriteriet skiljer sig inte från Chens (2010) uppfattning.
3. Det tredje kriteriet är *styrning*, där styrningskriteriet enligt Luftman (2004) fastställer om det är rätt personer som tar beslut om allokering av IT-resurser. Kriteriet syftar till att garantera en pågående dialog där verksamhetens prioriteringar och fördelningar av IT-resurser behandlas av affärsverksamheten tillsammans med IT-avdelningen (*ibid.*). Om ingen diskussion förs gällande IT-resurser samt vem som tar beslut om dessa menar Luftman (2004) att detta kan vara ett av de största hindren för en god strategisk liering. Chan (2010) tillägger att Styrningskriteriet bör utreda hur budgeten för IT är kontrollerad.
4. Det fjärde kriteriet är enligt Luftman (2004) *partnerskap*, kriteriet innebär i korthet hur affärsverksamheten uppfattar IT-avdelningens bidrag till affärsverksamheten och vice versa. Luftman (2004) menar att det är viktigt att IT-avdelningen är konsulterade i beslut som rör affärsverksamhetens strategier. Partnerskapet mellan IT och affärsverksamheten bör utvecklas till ett sådant stadie där IT både driver och möjliggör affärsprocesser och strategier (*ibid.*). Det innebär ingen signifikant skillnad mot Chens (2010) uppfattning.

5. Det femte kriteriet enligt Luftman (2004) är *omfattning- och (IT) arkitektur*, kriteriet mäter hur väl IT lyckas att:
- Utvärdera samt utnyttja nya teknologier på ett effektivt sätt
 - Stödja, möjliggöra och driva affärsprocesser och strategier
 - Erbjuder lösningar vilka är anpassningsbara till kundens behov

Chen (2010) uttrycker det femte kriteriet som *teknologiomfattning*. I enlighet med Luftman (2004) framhåller Chen (2010) att kriteriet bör fastställa i vilken omfattning IT kan möjliggöra affärsstrategi, och tillägger att kriteriet bör utvärdera hur flexibel IT-arkitekturen är när det kommer till att tillmötesgå nya affärsstrategier och ny teknologi.

6. Det sista kriteriet från Luftman (2004) är *förmågor*, kriteriet bör bland annat utforska hur väl verksamheten möjliggör utbildning av de anställda, om verksamheten främjar innovation, hur rekryteringsprocessen kan förbättras samt hur verksamhetens kulturella- och sociala miljö möjliggör en effektiv organisation. I detta kriterium fokuserar Chen (2010) på verksamhetens förmåga till snabb förändring baserat på medarbetarnas attityd gentemot förändring.

2.3.2 Chan & Reichs fyra dimensioner

Chan och Reichs (2007) dimensioner är följande; strategisk/intellektuell, strukturell, social och kulturell.

1. Chans och Reichs (2007) första dimension är den *strategisk/intellektuella* dimensionen och den berör hur väl affärsverksamhetens strategi och dess planer ömsesidigt kompletterar IT-strategin och dess planer. Här blir det svårt att liera om det inte finns en formell dokumenterad plan samtidigt som det ändå måste finnas en klar åtskillnad mellan de strategierna och planerna (*ibid.*). Här skall dock IT-ledare ha en förståelse för affärsverksamhetens strategier där affärsverksamhetens strategier speglar erfarenhet och kunskap om utnyttjandet av IT-baserade resurser (*ibid.*).
2. Chans och Reichs (2007) andra dimension är den *strukturella dimensionen*, här hänvisas till i vilken grad den strukturella anpassningen mellan affärsverksamheten och IT sker. Här har IT-beslutsfattande, rapporterings förhållanden, IT-struktur och spridningen av IT ett stort inflytande (*ibid.*). IT centralisering, decentralisering eller en blandning av dessa spelar roll för hur effektiv en organisation kan bli, i beroende av de rådande omständigheterna och där IT-strukturen kan ses som starkt relaterad till affärsstrategin (*ibid.*).
3. Chans och Reichs (2007) tredje dimension är den *sociala dimensionen*, här är det där ledare och IT-ledare inom organisationen förstår och är engagerade för målen gällande affärsverksamhetens och IT. Ett samarbete måste ske mellan IT-personal och övrig personal i resten av organisationen (*ibid.*). Denna dimension är en förutsättning för en god liering men kan hindras av de många möjliga sociala bekymmer som kan finnas i en organisation till exempel kommunikation, attityder och relationer (*ibid.*).
4. Chans och Reichs (2007) fjärde dimension är den *kulturella dimensionens* och här är passning med IT en nödvändig del för en lyckad liering mellan verksamhetens kultur och dess informationssystem. Här är kulturell och beteendeförändring är

fundamentala faktorer, en bristfällig kommunikation från chefer och svårigheten för personal och IT-personal att förstå varandra är ett hinder för lieringen (*ibid.*).

2.4 Cloudteknik

Sosinsky (2011) definierar cloudtekniken som tjänster och applikationer som realiserar på ett distribuerat nätverk genom användandet av virtualiserade resurser, åtkomsten till dessa sker genom vedertagna internetprotokoll och nätverksstandarder. Buyya et al. (2009) skiljer sig något avseende fokus i sin definition av cloudtekniken, då forskaren beskriver cloudtekniken som en typ av parallella och distribuerade system. Dessa bestående av en kollektion av sammankopplade och virtualiserade datorer vilka är dynamiskt tillhandahållna och presenterade som en eller fler enhetliga beräkningskrafter, baserade på servicenivåavtal som är etablerade mellan tjänsteleverantören och kunden (*ibid.*). Vidare framhåller Sosinsky (2011) två typer av cloudmodeller, deployment models och service models. En *deploymentmodell* definierar syftet med cloudmiljön och var den är lokaliserad (*ibid.*). I deploymentmodellen manifesteras exakt på vilket sätt IT-infrastrukturen är distribuerad (*ibid.*). En cloudmodell av deploymenttyp kan erbjuda en i stort sett fullständig IT-infrastruktur åt en verksamhet, utan att kundverksamheten behöver underhålla eller konfigurera infrastrukturen (*ibid.*). Således behöver inte kundverksamheten köpa in egen hårdvara (*ibid.*) något som Faynberg (2015) påpekar var något som utvecklare ansvarade för tiden innan cloudtekniken var ett faktum. Att införskaffa, utvärdera och konfigurera både mjuk- och hårdvara innebar en stor investering både ekonomiskt och i arbetstid under eran innan cloudtekniken (*ibid.*). En cloudmodell av *service* typ innebär att leverantörer av cloudmodellen erbjuder någon form av tjänst, och som då oftast uttrycks i formen av "XaaS" eller "Something as a Service" (Sosinsky, 2011). Service models innebär specifika typer av tjänster vilka erbjuds från en cloudmiljö, som kan komplettera en existerande IT-miljö (*ibid.*).

2.4.1 Strategisk liering i cloudmiljö

Det står klart att cloudtekniken kommer påverka hur företag sköter sin verksamhet (Forrester, 2016). Cloudteknikens strategiska påverkan har enligt Qian och Palvia (2013) dock ännu inte fullt undersökts. För att bättre förstå cloudteknikens påverkan på verksamhetens IT-strategi, valde de att genomföra en studie där de intervjuade CIO:s på företag som infört cloudteknik (*ibid.*). Genom deras undersökning framkom att cloudtekniken har djupgående påverkan på en organisations IT-strategi (*ibid.*). Bland annat påverkar cloudtekniken en verksamhets IT-strategi genom att erbjuda en större flexibilitet och skalbarhet via snabbare implementering, och sänkta trösklar (*ibid.*). Li (2011) menar att cloudtekniken först och främst påverkar IT-strategin. Cloudtekniken erbjuder ett större utbud vad gäller den teknologiska omfattningen för verksamheter, men utökar dessutom styrningsomfattningen då en extern part blir inblandad. Li (2011) anför liksom Qian och Palvia (2013) att flexibiliteten i verksamhetens IT-strategier ökar med hjälpen från cloudteknik. Vidare menar Li (2011) att cloudteknikens påverkan på verksamhetens IT-strategi i sin tur innebär en påverkan på IT-infrastrukturen, som senare kan influera affärsstrategin.

Li (2011) har i sin undersökning granskat hur strategisk liering kan åstadkommas vid användandet av en cloudmiljö och vilka utmaningar som finns att hitta. Li (2011) menar precis som Qian och Palvia (2013) att först och främst kommer cloudtekniken påverka verksamhetens IT-strategi. Li (2011) påstår att om verksamheter skall kunna möjliggöra en

strategisk liering i en cloudmiljö måste organisationens affärsprocesser- och strukturer anpassas. En verksamhet har sina unika affärsprocesser medans cloudleverantörerna erbjuder färdiga lösningar och därför menar Li (2011) att det är ytterst nödvändigt att poängtera vikten av samarbete vid en övergång till en cloudmiljö för att en anpassning skall kunna ske.

Qian och Palvia (2013) understryker att vid övergången till en cloudmiljö kommer fokus på vilka område som IT-ledningen tar beslut om, att skifta. Beslut kommer att röra sig ifrån att behandla fysisk IT-infrastruktur och teknologier, till att istället koncentrera sig på hur IT-avdelningen kan bli mer effektiva i att lösa problem rörande affärsverksamheten samt verka som en möjliggörare för nya affärsstrategier (*ibid.*). Omfattningen av dagliga rutinuppgifter och underhåll av IT-infrastruktur kommer minska (*ibid.*). Milian et al. (2015) konstaterar att den strategiska lieringen i en cloudmiljö kan bli starkare. Milian et al. (2015) menar att genom användning av cloudtekniken kan verksamheter öka sin strategiska flexibilitet, minska den ekonomiska tröskeln vid engagemang på nya marknader, lättare erhålla nya lovande IT-teknologier och minska implementationstiden för nya tjänster samt öka fokus på affärsverksamheten.

2.5 Teoretiskt ramverk

<u>Tema</u>	<u>Litteratur</u>	<u>Utröner</u>
Verksamhet	<ul style="list-style-type: none"> ● Porter (1996) ● Mintzberg (2009) ● Luftman (2004) ● Lev (2002) ● Venkatraman & Henderson(1993) ● Luftman (2004) ● Chen et al. (2010) ● Isal (2016) ● Byrd & Turner (2000) ● Duncan (1995) 	<p>Verksamhetsstrategi</p> <p>Organisations-infrastruktur</p> <p>IT-strategi</p> <p>IT-infrastruktur</p>
Strategisk Liering	<ul style="list-style-type: none"> ● Nadler & Tushman (1980) ● Coltman (2015) ● Venkatraman & Henderson(1993) ● Luftman(2004) ● Hirschheim & Sabherwal (2001) ● Morton (1991) ● Chan & Reiche, 2007 ● Venkatraman & Henderson(1993) 	<p>Liering</p> <p>Strategisk liering</p> <p>Den strategiska lieringsmodellen</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Luftman(2004) ● Hirschheim & Sabherwal (2001) 	
Bedömning av den strategiska lieringens mognad	<ul style="list-style-type: none"> ● Humphrey (1989) ● Luftman (2004) ● Chen (2010) ● Luftman (2004) ● Chan & Reich (2007) 	<p>Nivå och bedömning</p> <p>De sex kriterierna</p> <p>De fyra dimensionerna</p>
Cloudteknik	<ul style="list-style-type: none"> ● Faynberg (2015) ● Sosinsky (2011) ● Qian & Palvia (2013) ● Li (2011) ● Milian (2015) 	<p>Cloudteknik</p> <p>Strategisk liering i cloudmiljö</p>

3 Metod

Vi valde att sammanställa ett teoretiskt ramverk som sedan stod som grund för vårt undersökningsinstrument, vilket i vårt fall var en intervjuguide. Intervjuguiden baserades på teorier om mognadsbedömning av strategisk liering. Vi valde att genomföra telefonintervjuer på ett och samma företag, IBM i Sverige och således är vårt arbete en fallstudie på IBM och deras verksamhet i Sverige. Vi valde att genomföra telefonintervjuer för att möjliggöra en större geografisk spridning gällande våra intervjupersoner. Kommande kapitel belyser hur vi gick till väga och motiven bakom våra val.

3.1 Val av undersökningsmetod

Vår studie behandlar ämnet strategisk liering och cloudteknikens påverkan på denna. Med tanke på vår forskningsfråga menar vi att det är högst intressant att samla in ett empiriskt underlag. Rienecker (2014) menar att empiri innebär en integration mellan teori och praxis, och detta tyckte vi var intressant eftersom vi får se hur väl teorierna appliceras på verkliga företag. En kvantitativ forskningsmetod menar Bryman och Bell (2011) fokuserar på kvantifiering av data i insamlingen och analysen, det är dock ingen självklarhet att en kvantitativ forskningsmetod måste användas, även kvalitativ metod skulle kunna brukas i det aktuella ämnet. Eftersom att vår forskningsfråga är av beskrivande art valde vi istället den kvalitativa inriktningen. I den kvalitativa forskningen hamnar fokus på ord och uppfattningar och inte på kvantifiering av den insamlade empirin vilket gör att analysen inte mäter kvantitet (Bryman & Bell, 2011). Jacobsen (2002) påpekar även att problemformuleringen spelar roll för den metod som väljs, om kvalitativa data ska insamlas är en explorativ problemställning bra där fokus hamnar på olika nyanser från ett fåtal intervjupersoner i syfte att få en relevans av det studerade. Den teoretiska bakgrund vi tillförskaffat oss har också påverkat den frågeställning vi har valt att arbeta efter. Vi har alltså valt att arbeta utefter en deduktiv arbetsmetod där teorier tydligt resulterat i en forskningsfråga (Alvehus, 2013). Den deduktiva arbetsmetoden gav oss kunskaper och möjlighet att problematisera ett specifikt område där vi uppfattade en knapphändig forskning.

3.2 Intervju som metod

Metoden för insamlingen av denna kvalitativa data skedde genom det Jacobsen (2002) kallar för den individuella öppna intervjun, denna metod är lämplig då relativt få personer intervjuas och vi har ett fokus på hur enskilda personer uppfattar och tolkar ett visst fenomen. Intervjuerna var dock inte helt öppna då det fanns förutbestämda frågor som personerna skulle svara på.

Intervjuerna utfördes på det Bryman & Bell (2011) kallar för ett semistrukturerat sätt med förutbestämda temafrågor där personen som intervjuas har rätt att formulera sitt svar på det sätt han eller hon finner mest lämpligt. Frågorna behöver inte komma i den ursprungliga ordningen (*ibid.*) men kom så att ske i vårt fall. Intervjuaren måste enligt Alvehus (2013) vara uppmärksam och ställa möjliga följdfrågor. Med dessa teorier som bakgrund valde vi att

genomföra telefonintervjuer. Telefonintervjuer gav oss möjlighet till en geografisk spridning bland intervjupersonerna för att få en uppfattning baserad på IBMs anställda över en större del av Sverige. Detta för att bidra till ett bättre helhetsintryck av IBMs uppfattning i frågorna.

Eftersom att vi hade arbetat fram ett antal temafrågor som var baserade på litteraturen föll valet på en semistrukturerad intervju. Strukturen bestod av tematiserade frågor men intervjupersonerna tilläts svara helt fritt på frågorna och i vilken utsträckning de ville. Dessa semistrukturerade intervjuer skulle ge oss möjlighet att ändra inriktning på vår fråga samt att ställa följdfrågor i de fall där vi bedömde att det var nödvändigt, beroende på svaret från intervjupersonen.

3.2.1 Intervjuguide

En intervjuguide är enligt Bryman och Bell (2011) en lista som över vilka frågor som ska täckas in under en intervju men där frågorna ändå inte ska vara för blockerande för alternativa infallsvinklar som kan tänkas uppkomma under arbetets gång. Detta för att en kvalitativ forskningsprocess ska vara öppen och inte ha ett fokus på förutfattade meningar (*ibid.*). De huvudsakliga förberedelserna som blir aktuella vid utformningen av en intervjuguide är att först skapa en ordning med teman därefter formulera begripliga och öppna frågor som kan ge svar till frågeställningen (*ibid.*).

Den strategiska lieringsmodellen som Henderson och Venkatraman (1993) beskriver var framförallt den bakomliggande inspirationen till vår undersökning. De på förhand framtagna teman för studien var baserade på de teorier vi har studerat gällande mognad, med två fördjupningsområden. Chan och Reichs (2007) dimensioner är det första området och Luftmans (2004) kriterier är det andra området. De underliggande frågorna till dessa teman var de som därefter användes till intervjuguiden, se appendix för intervjuguiden.

3.2.2 Utförande

Vi valde att utföra semistrukturerade telefonintervjuer med IBM Sverige, detta för att de intervjuade få känslan av en naturlig miljö eftersom vi ville att våra intervjupersoners svar skulle vara så okonstlade som möjligt, detta enligt Jacobsen (2002). Enligt Jacobsen (2002) bör den intervjuade personen informeras om undersökningen vilket vi gjorde innan vi startade intervjuerna. Vi informerade intervjupersonerna om vad vi ämnade undersöka samt varför vi valt IBM. Vidare skedde en ljudupptagning av intervjuerna då det är svårt att föra anteckningar under tiden och ha en aktiv kontakt med den intervjuade (*ibid.*).

Bryman och Bell (2011) lyfter fram att transkribering är ett tidsödande moment, vilket vi var medvetna om. De då nyligen utförda ljudupptagningarna transkriberades i stort sett direkt och har underlättat vårt analysarbete.

3.3 Urval

Vid arbetet med att ta fram urvalet som skall ingå i en undersökning menar Jacobsen (2002) att första steget bör vara att klargöra ett idealiskt urval, detta urval bör inte begränsas med hänsyn till tid eller ekonomiska förutsättningar. Nästa steg kommer dock enligt Jacobsen (2002) att vara en begränsning av urvalet till en population med undergrupper.

Avslutningsvis fastställs de kriterier som gäller för att finna personer som kan ge information, det viktigaste gällande kriterierna är att den intervjuade är lämpad för ge den information vi vill få fram (*ibid.*).

De teorier vi tidigt kom i kontakt med ledde oss in på banan mot ett speciellt företag inom branschen, IBM. Jerry Luftman, författaren till flertalet artiklar och böcker (Luftman, 2004) inom strategisk liering mellan affärsstrategier och IT-strategier. Han har visat ett stort intresse för de bakomliggande teorierna och han har även varit verksam hos IBM under 22 år (*ibid.*). IBM är även en av de största globala aktörerna inom IT med en plats som världens sjunde mest värdefulla varumärke (Forbes, 2016) och därför anser vi att IBM blir ett högst intressant företag att undersöka. Varför vi valde att undersöka just IBMs uppfattning och inte deras kunders uppfattning grundar sig i att IBM var med och formade dessa teorier i början på 1990-talet (Coltman, 2015). IBM ger även ut IBM journals vilket är en referensgranskad vetenskaplig tidskrift inom informationsteknologi (IBM, 2017).

Kriterierna för de intervjupersoner från IBM som skulle medverka var:

- samtycke till medverkan
- dagligt arbete med cloudtekniken
- god förståelse för hur cloudtekniken påverkar deras kunder

Nästa steg blev att finna dessa personer. Vi började med att kontakta IBM i södra Sverige där vi fick kontakt med en av våra intervjupersoner. Denna kontakt resulterade i att vår intervjuperson refererade oss vidare. Dessa kontakter i kombination med personsökning genom nätverkstjänsten LinkedIn resulterade sammanlagt till sju intervjupersoner vilka samtliga mötte våra urvalskriterier. En utvärdering av urvalet tillsammans med en teoretisk reflektion skedde och när en teoretisk mättnad uppnåts fanns det ej behov av fler intervjuer. Teoretisk mättnad innebär enligt Bryman och Bell (2011) när nya relevanta data ej längre framkommer i undersökningen. Redan efter de fem första intervjuerna uppfattade vi en teoretisk mättnad i vårt empiriska material men valde att komplettera med ytterligare två intervjuer där dessa styrkte vår uppfattning om mättnad, således bestämde vi oss för att vi ej behövde fler intervjuer.

Nedan åskådliggörs våra intervjupersoner och dess roller på IBM. Rollerna är beskrivna utifrån intervjupersonernas egna svar på vår fråga om vilken roll de har på IBM.

Intervjuperson	Roll på IBM	Typ
IP1	Solution manager	Telefonmöte
IP2	Affärsutvecklingskonsult	Telefonmöte
IP3	Programansvarig	Telefonmöte
IP4	Tekniker	Telefonmöte
IP5	Tekniker	Telefonmöte
IP6	Affärsutvecklingskonsult	Telefonmöte
IP7	Säljare	Telefonmöte

3.4 Analys

Efter att transkriberingarna skett var det dags för analys av intervjuerna. Enligt Jacobsen (2002) handlar det om tre klara faser, nämligen att beskriva, kategorisera och kombinera. Dock behöver de tre processerna inte slaviskt efterföljas i den beskrivna ordningen, vid kvalitativ forskning ses de även som mer parallella jämfört med kvantitativ forskning (*ibid.*). En reduktion av den insamlade datan ska slutligen ge ett resultat men det är även viktigt att analysen är så öppen som möjligt till en början så att viktig information inte exkluderas, analysen måste dock slutligen tillföra något nyttigt till uppsatsen och det sker genom att nya begrepp uppkommer för att beskriva de framkomna mönster som datan ger (*ibid.*).

Jacobsen (2002) framför att beskrivning av data sker i den första fasen, då ska materialet först och främst transkriberas. Efter att renskrivningen utförts är det dags att kommentera de olika intervjuerna för att få en bättre insikt och efter det skapa en sammanfattning av intervjuerna, detta för att underlätta samt få ett mer överskådligt material (*ibid.*). Den intervjuade kan ha gett svar på det Jacobsen (2002) kallar för olika klassificeringssätt, en förståelse för dessa olika klassificeringssätt i analysarbetet är viktigt eftersom den intervjuade kan ge ett svar med en beskrivning, gjort en värdering eller rentav förklarat svaret på en fråga. Intervjun bör även sammanfattas för att underlätta länkning till kommentarer och vidare bearbetning för det nästkommande kategoriseringssteget (*ibid.*). Vårt arbete med intervjupersonerna från IBM och deras svar under den första fasen innebar först att transkribera våra intervjuer. Denna fas innebar dessutom att vi försökte sammanfatta intervjupersonernas svar i en resultatdel, för att på så sätt underlätta ett analysarbete.

I nästa fas handlar arbetet enligt Jacobsen (2002) om att finna de fenomen som klarläggs och därför kategoriseras datan. Gruppering av data sker till olika fack för att förstå vilken data som liknar eller särskiljer sig mot annan, här sker en simplificering av den omfattande informationsmängden vilket underlättar den fortsatta analysen (*ibid.*). Två underliggande steg sker här, skapandet av relevanta kategorier och att länkningen av data till dessa sker, viktigt är att kategorierna är relevanta både för läsare och hur tidigare teorier berör dessa (*ibid.*). Vidare kan kategorierna delas in i över- och underkategorier men där kategoriseringarna måste vara relevanta för flertalet av de intervjuade, länkning av data till de olika kategorierna kan därefter ske där vi tydligare kan jämföra de olika intervjuernas likheter (*ibid.*). Eftersom våra frågor baserades på Chan och Reichs (2007) teori om dimensioner samt Luftmans (2004) teori om kriterier möjliggjorde detta en naturlig kategorisering av datan. En indelning var således i princip redan gjord innan transkriberingen utfördes. Vi valde att använda oss av två sätt för att bedöma lieringsmognad för att kunna nyansera vår analys.

Den sista fasen enligt Jacobsen (2002) är att kombinera och finna samband i datan, här finns det möjlighet att sammankoppla de olika kategorierna vilket leder till en djupare kunskap om enskilt intervjuade personer eller perspektiv av sammanhanget. Ett samband kan vidare delas upp på två olika sätt där det första berör begrepp och kategorier, där en förening av dessa sker (*ibid.*). Det andra är då kategorier substantiellt hänger samman där en omständighet förklarar, påverkar eller är orsaken till en annan omständighet (*ibid.*). Likheter och olikheter kan framträda, och det kan dessutom krävas att vissa delar av datan omkategoriseras. (*ibid.*). I första delen av vårt analysarbete av IBM och deras uppfattning gällande deras kundföretag

valde vi att tolka de svar som vi fått fram i vår resultatdel mot de teorier som finns i vårt litteraturavsnitt. Framförallt mot avsnittet om cloudteknikens påverkan på den strategiska lieringen. Ett fåtal av intervjupersonernas svar uppfattade vi vara svar på en annan fråga än den vi hade ställt och i de fallen omkategoriserade vi svaret. I första delen av vårt analysavsnitt ställde vi alltså intervjupersonernas svar mot litteraturen och detta mynnade ut i ett antal likheter och olikheter gällande cloudteknikens påverkan på den strategiska lieringen. Under andra delen av analysarbetet valde vi att lyfta fram de faktorer som vi ansåg var betydande för lieringen. Därefter visualiserade vi dessa faktorer i Hendersons och Venkatramans (1993) strategiska lieringsmodell enligt uppsatsens syfte.

3.5 Kvalitet

3.5.1 Teorier och litteratur

Det teoretiska ramverk vi framtagit för uppsatsen är baserat på litteratur och artiklar inom strategisk liering av affärsstrategier och IT-strategier, samt cloudteknik och denna tekniks påverkan på strategisk liering. Resurserna som användes var lubsearch, Google Scholar och böcker från Ekonomihögskolans bibliotek. Vid vår litteratursökning fann vi att det finns en mycket begränsad mängd forskning på cloudteknikens påverkan på den strategiska lieringen. Generellt anser vi att den tidigare forskning vi har använt oss av är bra och samtliga källor är referensgranskade dock upplever vi att Li (2011) tar sig stora frihet gällande sina antagande.

3.5.2 Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2002) lyfter fram att det kan finnas problematik inom forskning gällande validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet). En kvalitativ forskning måste granskas för att vi ska kunna förstå om det resultat vi erhållit är det vi önskat, det kallas för intern giltighet men det finns även extern giltighet vilken handlar om det svar vi fått kan appliceras på andra fall (*ibid.*).

För att förstå om ett resultat ska ses som sant måste vi betrakta det svar vi fått på ett intersubjektivt sätt, med detta menas om fler personer är ense om en beskrivning så kan det betraktas som att sannolikheten ökar för att svaret ska vara riktigt (*ibid.*). En prövning av giltigheten även kallad validering kan därmed ses som nödvändig, detta kan ske genom att jämföra slutsatser och den bedrivna forskningen mot andras men även genom att ta en kritisk ställning mot det egna resultatet (*ibid.*). En prövning kan vara att ta en kritisk inställning till det urval som varit aktuellt för studien - var det ett urval som hade tillräckligt med kunskap inom det undersökta området för att kunna tillhandahålla ett givande svar? Var den valda källan en tillförlitlig part? Fick författarna tag i rätt personer? Gav de intervjuade ifrån sig sann information? Här kan intervjuobjektens närhet till det studerade fenomenet bedömas (*ibid.*). Återigen kan här lyftas att när fler källor ger en likgiltig beskrivning av ett fenomen kan det uppfattade ses som giltigt enligt Jacobsen (2002). Efter att datakällorna granskats måste en validering av kategoriseringen och analysen ske - kan kategorier slås samman eller kan de delas upp i fler kategorier? Antydda samband måste också granskas, är det säkert att ett fenomen leder till ett annat? Kritiska frågor om samband bör ställas (*ibid.*). Vi upplevde att Intervjupersonerna från IBM hade en god kunskap i vårt första centrala ämne,

cloudteknik. De talade under intervjuerna om tekniken utan tveksamhet och i enlighet med litteraturen. Det andra centrala ämnet i studien är strategisk liering. För att förenkla för våra intervjupersoner valde vi att inte ställa frågor baserat på begreppet strategisk liering utan på våra två bedömningsteman för att kunna analysera den strategiska lieringen. Svaren ska ses i ljuset av att IBM är ett vinstdrivande företag som förmodligen vill presentera cloudtekniken i ett så gott ljus som möjligt och detta hade vi i åtanke under vår analys. Cloudteknikens påverkan framhölls dock inte endast som något positivt utan även negativa aspekter framkom, detta tycker vi tyder på en starkt intern validitet. Eftersom vår kategorisering av data var baserad på våra bedömningsteman från teoriavsnittet anser vi att den interna valideringen stärks även här.

Den externa giltigheten behandlar enligt Jacobsen (2002) hur väl resultatet av studien kan appliceras på ett större urval. Kvalitativa undersökningar har inte för avsikt att generalisera, däremot är det viktigt att avgöra hur väl det som framkommit kan förankras i teorin, dock ska generalisering inom kvalitativ forskning ske med stor försiktighet (*ibid.*). IBM är en stor leverantör av IT-tjänster. Vi tror att resultatet av vår studie kan appliceras på IBMs kunder i Sverige. Eftersom IBM i Sverige är en stor IT-leverantör kan vi anta att vårt resultat möjligtvis gäller för en stor del av IT-marknaden men vi vill dock påpeka att vi i första hand inte vill generalisera studiens resultat.

Enligt Jacobsen (2002) handlar tillförlitlighet om undersökningsmetoden påverkat det resultat som framkommit. Undersökningen kan ha påverkats av författarna samtidigt som förhållandet kan ha påverkat författarna, det kan exempelvis ha funnits en intervjuareffekt där författarna kan ha påverkat så att intervjupersonen inte betedde sig på ett naturligt sätt och därmed kan undersökarna ha missuppfattat situationen (*ibid.*). Kontexten intervjun utfördes i kan ha haft inverkan på de svar som gavs men även hur den intervjuade upplevde situationen (*ibid.*). Bristfällig dokumentering av intervjun kan också vara ett problem därför förespråkas att intervjun spelas in, om analysen är bristfällig finns det även risk att samband inte existerar (*ibid.*). Intervjuerna med IBMs personal utfördes via telefon där de intervjuade hade fått information om undersökningens ämne innan intervjuerna utfördes. En nackdel med vår metod att använda telefonintervjuer blir att vi saknar tolkningsmöjlighet gällande intervjupersonens kroppsspråk, dock spelades samtliga intervjuer in för möjligheten att kunna lyssna på svaren igen.

3.5.3 Etik

En studie bör enligt Jacobsen (2002) vidare beakta tre grundkrav gällande etiska aspekter i relationen mellan forskarna och intervjupersonerna. De tre grundkraven är samtycke från informanten, rätt till privatliv samt krav på korrekt återgivning.

Samtycke från informanten handlar om att intervjupersonen frivilligt ska ställt upp på att medverka i studien, här ska det inte förekomma några påtryckningar enligt Jacobsen (2002) och poängterar vidare att det är viktigt att intervjupersonen har tillräcklig kännedom inom undersökningsområdet. I våra telefonintervjuer frågade vi tydligt intervjupersonerna om de efter att fått kännedom om det vi ämnade undersöka ville medverka i vår studie. I vissa fall tackade personen nej om personen själv inte ansåg sig tillräckligt insatt i området men de som medverkade gjorde det frivilligt.

Jacobsen (2002) menar att rätten till privatliv handlar i en del om hur känslig och privat den insamlade informationen är samt identifieringsmöjligheter av intervjupersonerna. Här är en lösning att anonymisera intervjupersonerna och utelämna data som vidare kan leda till identifiering, det ska med andra ord inte gå att förbinda information med en enskild person som kan identifieras (*ibid.*). I vår undersökning klargjorde vi för intervjupersonerna att vi kommer anonymisera deras medverkan, praktiskt gick detta tillväga genom att vi gav dem ett nummer, intervjuperson 3 blev helt enkelt IP3.

Det sista grundkravet är enligt Jacobsen (2002) att det ska ske en korrekt återgivning av det insamlade materialet, här ska bland annat citat som används i resultatet vara korrekta och inte tagna ur sitt sammanhang och forskarna ska vidare inte förfalska sitt resultat (*ibid.*). Vi har i största mån försökt återge materialet på ett så korrekt sätt som möjligt genom den transkribering vi genomförde, samtliga citat har återgivits i sitt sammanhang.

3.6 Metodkritik

I vår undersökning av cloudteknikens inverkan på den strategiska lieringen fann vi att det endast existerar begränsat med forskning på området. En begränsad tillgång på litteratur på området tror vi skulle kunna innebära en övervärdering av existerande studier från vår sida. Begränsad forskning på området behöver inte vara något negativt utan kan visa på att uppsatsen har ett tydligt syfte (Rienecker, 2014).

Kritik skulle även kunna riktas mot att vi genomförde vår undersökning hos IBM som leverantör av cloudteknik och inte det faktiska kundföretaget där lieringen verkligen sker. Chen (2010) har däremot i sin studie undersökt lieringen på plats hos företag. Vid obegränsat med tid vore det en god idé att undersöka det faktiska förhållandet hos IBMs kundföretag, men vi anser att IBMs roll som leverantör av cloudteknik ger en tillräcklig bild för studien.

Vidare kan även kritik riktas mot att vi använt Hendersons och Venkatramans (1993) strategiska lieringsmodell. Vi är medvetna om att det även finns andra modeller för att illustrera liering, exempelvis Scott Mortons MIT90s ramverk (Chan & Reich, 2007), men där Hendersons och Venkatramans (1993) modell är den mest vedertagna enligt Coltman (2015).

4 Resultat

I detta avsnitt av vår uppsats sammanställs och presenteras de svar vi fick under våra intervjuer. Resultatet presenteras tillsammans med respektive intervjufråga för att tydliggöra resultat-sammanställningen. Vi ville inkludera en fråga som möjliggjorde för respondenterna att svara så öppet som möjligt gällande deras upplevelser av vad cloudtekniken kan tillföra till verksamheten. Vi är säkra på att cloudtekniken tillför något till verksamheter, annars hade cloudtekniken inte blivit så utbredd som den blivit.

Övergripande fråga:

Hur upplever du att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP1 lyfter fram att det framförallt möjliggör snabbhet ut på marknaden inom den branschen företaget konkurrerar i. IP2 poängterar att framförallt skalbarheten är av stor vikt, fungerar något litet är det lätt att göra det större. IP3 delar IP1:s uppfattning, det går helt enkelt snabbare att ta sig ut på marknaden. IP4 framhåller att cloudtekniken varierar beroende på bransch men att tekniken öppnar upp för nya intäktströmmar, ett företag som tagit till sig detta är till exempel Uber. Vidare framhåller IP4 att nya affärsmodeller har cloudtekniken som ett fundament, vilket driver innovation. Dock finns det även företag som tar det mer försiktigt med cloudtekniken då de är bekymrade gällande säkerheten, bankerna är här ett exempel, cloudtekniken ger snabbheten vilket betraktas som gynnsamt för utvecklingsprocesser och slutligen tillägger IP4 att tiden är förbi med "jätteprojekt-företagen" företag vill inte vänta på att ett projekt ska leverera värde. IP5 tror att cloudtekniken stödjer affärsstrategierna bra. IP6 belyser den snabbhet och möjlighet till innovation som cloudtekniken medför, det är enkelt att testa och möjliggör nya lösningar. IP7 poängterar den skalbarheten cloudtekniken möjliggör men även att den kan förbättra konkurrenskraften. Cloudtekniken syr ihop olika lösningar, enligt IP7 är det svårt att sammanbinda många system själv men det kan cloudtekniken.

"Den möjliggör framförallt speed to market, snabbare komma ut med nya lösningar och budskap eller vad man nu har som affärsverksamhet till marknaden." – IP1

4.1 Dimensionerna

Resultatet från frågorna på Chans och Reichs (2007) fyra dimensioner presenteras i följande delar.

4.1.1 Intellectuella dimensionen

Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP1 är till en början fundersam men säger sig sedan uppleva att cloudtekniken kan underlätta för företaget att möjliggöra sina affärsstrategier, då genom den snabba och förkortade byggnadsprocessen. IP2 delar uppfattningen att cloudtekniken kan underlätta byggnadsprocessen genom den upp- och nedskalning som kan ske då en vald strategi

antagits. IP3 ger ett ännu mer definitivt svar, att cloudtekniken påverkar kopplingen. IP4 gjorde genom svaret på föregående fråga även klart i att det är framförallt snabbheten cloudtekniken möjliggör, vilket IP4 anser nästan bara är möjligt i en cloudmiljö. IP5 lyfter fram att det nu är ett skifte till att IT måste ta hänsyn till affärerna. IP6 är av den klara åsikten att cloudtekniken påverkar kopplingen. IT och affärsstrategierna mappas ihop bättre och där IT är delaktig i att möjliggöra affärsstrategier. IP7 tar först upp att olika kunder har olika inställningar till cloudtekniken, vissa är positiva medan vissa är mer försiktiga. Hur information flödar över landsgränserna spelar också roll på grund av verksamhetens policy gällande IT-strategi. En affärsstrategi kan då helt enkelt begränsas av den satta IT-strategin.

“Det är alltid så” - IP3

4.1.2 Strukturella dimensionen

Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens IT-organisation?

IP1 är av den klara uppfattningen att cloudtekniken starkt påverkar, det kommer inte behövas lika mycket personal på IT avdelningen. Genom cloudtekniken undviks också uppbindningen av kapital i infrastruktur. Även IP2 håller med i uppfattningen om att IT-organisationen inte behöver vara så stor längre, detta kan vara både positivt och negativt. IP3 påstår att mer affärsnytta kommer uppnås då möjligheten till fler tjänster kommer existera genom cloudtekniken och IT inte behöver finnas lokalt. IP4 är av den klara åsikten att den påverkar organisationen och påpekar att cloudtekniken blir en helt ny faktor för kunden att hantera inte bara teknologiskt utan även ekonomiskt. Även IP5 är av den bestämda åsikten att cloudtekniken påverkar organisationen men där det också beror på hur kunden vill utnyttja den nya teknologin. IP6 är tydlig med att kundens IT organisation kommer att förändras men där personal nu börjar ha en mer positiv inställning till cloudtekniken. IP7 är också av den delade uppfattning att cloudtekniken påverkar och att cloudtekniken i viss mån underlättar för IT organisationen. Beställningar kan ske snabbare men det finns dock även en viss orolighet hos personalen över hur cloudtekniken kommer påverka dem, vilket gör att deras inställning till tekniken kan vara pessimistisk.

“Det kommer både va en förändrad organisation och en förändrad teknologi” - IP5

4.1.3 Sociala dimensionen

Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP1 ger inget bestämt svar, trycker på att det beror på kundorganisationen. Cloudtekniken kan klart underlätta beroende på IT-strategierna. IP2 ser cloudtekniken som en klar fördel för kunden se effekten av ideér. IP3 ser cloudtekniken som en klar möjliggörare för att nå affärsmål. IP4 är först tveksam men lyfter dock sedan fram de snabba arbetssättet som cloudtekniken medför och att man snabbt kan se resultat, mer tid ses även ge mer engagemang. IP5 tror absolut på mer engagemang och är av den bestämda uppfattningen att cloudtekniken möjliggör en snabbare hantering av affärsprocesserna. IP6 delar inte uppfattningen att cloudtekniken kan ge mer engagemang. IP7 däremot tror att engagemanget kan påverkas men det beror på om cloudtekniken gör det på ett nytt och engagerat sätt. Om

anställda kan komma snabbare eller lättare fram med en idé så hjälper det till att driva engagemanget för organisationens verksamhetsmål.

“Jämfört med det gamla sättet så är det ju något som hjälper att driva engagemanget för de olika verksamhetsmålen för företaget.” - IP7

4.1.4 Kulturella dimensionen

Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

Detta är en av fördelarna med cloudtekniken enligt IP1, det går att skala upp och ner snabbt efter det behov som för tillfället finns. IP2 delar denna uppfattningen gällande snabbhetsfördelarna med cloudtekniken och tillägger även att cykler kan förkortas. IP3 betonar även på snabbheten men i detta fallet till den externa marknaden. IP4s svar kompletterar föregående med att det både gäller internt och externt. IP5 påpekar att cloudtekniken driver fram förändring, alla organisationer arbetar redan med förändring. Det finns här en kulturell faktor som spelar in, det är upp till varje organisation att hantera denna. Även IP6 tycker att cloudtekniken driver förändring, organisationer måste vara beredda på att vara mer kreativa. IP7 lyfter fram att cloudtekniken kan påverka till positiv förändringsbenägenhet och kreativitet, resultat kan även skådas snabbare.

“Ja, det gör den. Jag skulle säga att den driver förändringsbenägenhet” - IP6

4.2 Kriterierna

Resultatet från frågorna på Luftmans (2004) sex dimensioner med kompletteringar från Chen (2010) presenteras i följande delar.

4.2.1 Kommunikation

Upplever du att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP1 menar att det är svårt att avgöra om cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet, men öppnar upp för möjligheten. IP2 menar att cloudtekniken lättare öppnar upp för samarbete mellan avdelningarna inom kundorganisationen, och då i förlängningen att kunskapsutbytet sker i större omfattning. IP3 upplever det som att först och främst öppnar cloudteknologin upp för att IT-avdelningen i kundorganisationen som kan lära sig mer av affärsverksamheten. IP4 öppnar upp för diskussion om det egentligen är cloudtekniken i sig som påverkar kunskapsutbytet, eller om det är arbetssättet i sig som många kunder upptäcker i och med övergången till *agila arbetsmetoder* och cloudteknik. IP5 upplever inte en klar uppfattning om just kunskapsutbytet, men påpekar att transparensen inom kundorganisationen kommer att öka i och med en användning av molnet. IP6 är osäker och lyfter fram att det kan finnas en rädsla hos kund för att förlora kunskap internt. IP7 menar att komplexa frågor fortfarande diskuteras via mänsklig kontakt.

“Nja, svårt att säga. Det är möjligt det gör men inget jag upplevt så konkret” - IP1

4.2.2 Värde

Upplever du att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP3 berättar att med hjälp av tjänster som erbjuds av IBM i molnet kan förståelsen för kundorganisationens egna kunder ökas. IP1 jämte IP2 pratar om att cloudtekniken erbjuder en snabbare anpassning till förändrade strategiska mål, och på det sättet kan bidra till en uppfyllnad. IP5 pekar på en ökad global konkurrens och en alltmer snabbt skiftande omvärld, och IP5s uppfattning om att cloudteknikens hastighet och anpassningsbarhet stämmer överens med de uppfattningar som IP1 och IP2 nämner. IP5 poängterar dock att cloudtekniken i sig självt inte uppfyller några mål. IP4 menar att det är förmågan att vara innovativ som hjälper verksamheter att nå sina strategiska mål, och att cloudteknologin underlättar innovationen. IP6 pekar likt föregående respondenter på snabbheten som cloudtekniken erbjuder, och att den kan hjälpa verksamheterna att snabbare nå sina mål. IP7 upplever att cloudtekniken erbjuder möjlighet för verksamheterna att använda sig av tjänster som i sin tur kan hjälpa verksamheten att nå sina mål.

“Och, då kan man fråga, är det cloudtekniken i sig som påverkar uppfyllelsen av kundens strategiska mål eller är det... ehm.. eller är det andra saker som gör det? Nämligen, vad är det som då möjliggör dom här strategiska målen? Det är ju förmågan att vara innovativ” - IP4

4.2.3 Styrning

Upplever du att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP1 upplever att cloudtekniken kan medföra att personer som sitter högt upp i beslutskedjan i större utsträckning beställer ny kapacitet i molnet, trots att genomförandet av beställningen traditionellt sett utförs av någon längre ner i organisationshierarkin. IP2 framhäver att det är först och främst kulturen och den interna politiken hos kund som avgör vem som tar beslut angående IT-resurser, men att cloudtekniken kan verka som en möjliggörare för att fler skall kunna ta beslutet. IP3 är klar i sin uppfattning om att affärsverksamheten i mycket större utsträckning är inblandade i beslut rörande IT-resurser, än vad de var innan cloudteknikens intåg. Ett intressant påpekande kommer från IP4, som menar att cloudtekniken har gjort det enkelt för affärsverksamheten att beställa nya kapaciteter, utan inblandning från IT-avdelningen vilket bidrar till en ökning av *Shadow IT*. IP4 fortsätter med att påpeka att detta kan vara farligt då IT-avdelningen inte vet om samtliga kapaciteter och vilken exponering (mot yttre hot) verksamheten får, och då heller inte har möjlighet att analysera konsekvenserna. IP4 menar att cloudtekniken har möjliggjort för affärsverksamheten att göra snabba förändringar av verksamhetens IT-processer och IT-infrastruktur som senare IT-avdelningen får, utan chans till påverkan i beslutsprocessen gällande införskaffning hantera. IP5 bekräftar IP4s upplevelser, och menar på samma sätt att cloudtekniken har gjort det enklare för affärsverksamheten att ta beslut och genomföra förändring där IT-avdelningen inte har varit konsulterad. Även IP6 upplever att beslutsvägarna förändras. IP7 menar att när fler och fler avdelningar i verksamheten upplever snabbheten med cloudtekniken och enkelheten i att beställa kapaciteter eller tjänster, har det blivit vanligare att exempelvis HR-avdelningen eller marknadsavdelningen själva tar beslut om vilka IT-resurser de anser sig behöva.

“Ja, verksamheten påverkar besluten avsevärt mycket mer nu än vad det var för ett antal år sedan.” - IP3

4.2.4 Partnerskap

Upplever du att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP1 är tveksam till att cloudtekniken påverkar förståelsen, men anger att det vore önskvärt. IP2 skiljer sig i sin åsikt, genom att uttrycka att snabbheten som kan uppnås via cloudtekniken när det kommer till att testa nya processer, borgar för en underlättad förståelse. IP3 påpekar att affärsverksamheten bör förstå vilka möjligheter som erbjuds från IT, och vad detta kan åstadkomma, IP3 upplever att cloudtekniken har gjort detta enklare. IP5 menar att det inte är cloudtekniken som möjliggör en ökad förståelse utan agila arbetssätt och en organisation som stödjer dessa. En senare reflektion från IP5 handlar om att cloudtekniken möjligtvis stödjer en agil organisation och då indirekt ökar förståelsen mellan avdelningarna i verksamheten. IP4 tror inte att cloudtekniken påverkar förståelsen i en större omfattning, och IP6 delar denna uppfattning. IP7 däremot ser annorlunda på sin upplevelse. IP7 menar att när affärsverksamheten vill röra sig snabbt och flexibelt, medan IT-avdelningen vill fokusera på genomtänkta lösningar med fokus på informationssäkerhet kan detta göra att förändringen sker långsammare än affärsverksamheten vill.

“Verksamheten måste ju förstå möjligheterna med IT mycket bättre för att man ska kunna åstadkomma det man vill i affären.” - IP3

4.2.5 Omfattning och arkitektur

Upplever du att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP1 är tydlig i sin uppfattning; det ger snabbhet till marknaden med en ny produkt eller tjänst och därför är det absolut så att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten positivt. Cloudtekniken erbjuder möjligheten till en snabb både upp- och nedskalning av tjänster eller processer. IP2 lyfter fördelarna med att om kundorganisationen vill testa nya processer, erbjuder cloudtekniken möjligheten att både modellera och testköra tjänster snabbare. IP3 har ett motsatt synsätt, och upplever inte att cloudtekniken påverkar flexibiliteten hos kundorganisationens affärsprocesser, något IP3 är ensam om att uppleva bland respondenterna. IP4 poängterar att cloudtekniken erbjuder olika kapabiliteter, tjänster, som kunden snabbt kan tillskansa sig. IP5 framhåller en viktig fördel med cloudtekniken - snabbare reaktioner på marknadens krav. IP6 framhåller i likhet med IP1 att det är snabbheten som erbjuds i en cloudmiljö som möjliggör test av nya processer. IP7 samtycker också att cloudtekniken kan bidra till flexibilitet gällande kundens affärsprocesser.

“Ja, och det är det då också att man vid, man kanske vill effektivisera eller förändra en process” - IP2

4.2.6 Förmågor

Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP1 ger ett kortfattat svar där han menar att cloudtekniken absolut bidrar till kundorganisationens innovationsförmåga. IP2 menar att eftersom det är enklare och snabbare att gå från idé till implementation så främjar detta innovation. IP3 är av samma uppfattning som IP1 och IP2 men tillägger att genom framtida AI (Artificiell intelligens) som tillhandahålls genom cloudteknik kommer AI att hjälpa kunderna med sin innovation. Även IP4 nämner att AI i en cloudmiljö kommer att bidra till större innovationsförmåga för kundorganisationerna i framtiden. IP5 vill framhålla digitaliseringen och cloudtekniken som bidrag till kundernas utvecklade innovationsförmåga. Detta för att verksamheter inte är låsta till att använda gamla IT-tekniker. IP6 delar åsikten om att cloudtekniken erbjuder en minskad tröskel för att testa nya idéer och på så sätt bidrar tekniken till innovationsförmågan, något som IP7 håller med om.

“Ja, absolut, till det mer positiva. I och med att det är så enkelt att testa, prova, skruva upp servrar, eller bygga tjänster så driver det innovationen, eftersom snabbheten är ett faktum.”
- IP6

5 Analys

Analysavsnittet är uppdelat i två delar. I den första delen analyserar vi svaren från resultatdelen mot teorierna som presenteras i teoriavsnittet. I den andra delen av kapitlet sammanställer vi första delens analys och placerar in detta resultat i Henderson och Venktramans strategiska lieringsmodell.

5.1 Del I

Nedan analyseras resultatet från intervjuerna utifrån dimensionerna och kriteriernas perspektiv. Vi ville dessutom ställa en generell fråga som vi trodde kunde öppna upp för diskussion och egna tolkningar av cloudteknikens övergripande påverkan på kundens verksamhet. Den generella frågan är inte baserad på Luftman eller Chan & Reichs teorier om bedömning av mognad.

Det intervjupersonerna framförallt lyfte fram var cloudteknikens påverkan på:

- Snabbhet till marknaden
- Skalbarhet av tjänster
- Möjlighet till innovation

Dessa ämnen visade sig vara återkommande svar på de vidare specifika frågorna baserade på dimensionerna och kriterierna vilka vi vidare redovisar nedan.

5.1.1 Analys enligt de fyra dimensionerna

Chan och Reich (2007) använder sig som vi känner till från litteraturavsnittet av fyra dimensioner för att klassificera den strategiska lieringen. I den första strategisk/intellektuella dimensionen ska affärsverksamhetens strategier och IT-strategier ömsesidigt komplettera varandra (*ibid.*). Intervjupersonerna lyfter fram förkortad tid för implementation och lättare upp- och nedskalning med hjälp av cloudtekniken, detta är något som vi anser stämmer väl överens med vad Qian och Palvia (2013) menar; cloudtekniken bidrar till större flexibilitet och skalbarhet.

Det som intervjupersonerna vidare framförde var att cloudtekniken framförallt stödjer affärsstrategierna men där även antydning finns att affärsstrategierna tar hänsyn till IT-strategierna och de förutsättningar som IT-strategierna erbjuder. Det empiriska materialet anser vi inte innehålla en tydlig ömsesidig koppling som enligt Chan & Reich (2007) ska finnas mellan affärsverksamhetens strategier och IT-strategier.

Vi menar att de flesta exemplen från det empiriska materialet pekar på att det är affärsverksamheten som sätter agendan och det är IT-strategin som får anpassa sig till denna. Däremot ska det dock tilläggas att IP7 lyfter ett exempel där affärsverksamheten får vika sig för IT-strategin, här är exemplet att IT-strategin skulle behöva IT-infrastruktur som i sin tur skulle skicka data över landsgränser vilket skulle strida mot verksamhetens policy. Vidare lyfter Li (2011) fram, att om en strategisk liering ska ske måste affärsverksamheten vara beredd på att anpassa sig.

I den strukturella dimensionen lyfter Chan och Reich (2007) fram att det är den grad av anpassning gällande organisatoriska strukturer mellan affärsverksamheten och IT som beaktas. Intervjupersonerna lyfter fram att införandet av cloudtekniken kommer att påverka den interna organisationsstrukturen. Dessutom menar IP4 och IP7 att införandet av cloudtekniken kommer att innebära att fler personer tar beslut gällande verksamhetens IT-resurser. Detta stämmer väl överens med vad Li (2011) framför, med införande av cloudtekniken kommer fler personer bli inblandade i beslut gällande IT resurser.

Li (2011) lyfter vidare fram vikten av ett internt organisationssamarbete vid en övergång till en cloudteknik vilket är nödvändigt om resultatet slutligen ska bli en effektivare IT-avdelning. Vi anser att det empiriska materialet tyder på att cloudtekniken kommer att påverka företags IT- och organisationsstruktur. Den strategiska lieringen är inte statisk (Hirschheim & Sabherwal, 2001), och om organisationsstrukturen förändras påverkas den strategiska lieringen. Eftersom det empiriska materialet förklarar att den interna organisationsstrukturen blir påverkad vid införandet av en cloudmiljö blir vår uppfattning således att det är viktigt att ha en förståelse för detta samt att denna påverkan kan innebära att vissa strategier för den interna strukturen blir förlegade och inaktuella.

Den sociala dimensionen är enligt Chan och Reich (2007) där ledare och IT-ledare är engagerade i målen för affärsverksamheten och IT. Intervjupersonerna lyfter fram att cloudtekniken kan möjliggöra att organisationen lättare och snabbare ser resultat av sina ideer och processer, vilket i sin tur ses medverka till ökat engagemang.

Qian och Palvia (2013) tar upp att cloudtekniken kommer leda till att organisationen kommer fokusera på att få IT-avdelningen att bli en mer effektiv problemlösare och möjliggörare för affärsverksamheten, snarare än att vara fokuserad på dagliga rutinuppgifter och underhåll av IT-infrastrukturen. Milian et al. (2015) stödjer Qian och Palvia (2013) och belyser vidare en minskad ekonomisk tröskel för test av nya idéer och expansion av den nuvarande verksamheten. Med denna teori som bakgrund, tillsammans med IP5 och IP7s upplevelse om att cloudtekniken bidrar till snabbare test av medarbetarnas idéer tror vi att cloudtekniken kan bidra till ett ökat engagemang för verksamhetens övergripande mål.

Chan och Reichs (2007) fjärde dimension är den kulturella dimensionen, här är kultur och beteendeförändringar essentiella element. I denna dimensionen är bristfällig kommunikation och förståelse hinder (*ibid.*). Genom det empiriska materialet kan vi tyda att intervjupersonerna ser den möjlighet och snabbhet till förändring som cloudtekniken medför som en fördel. Snabbheten till förändring upplevs som en fördel för den interna organisationen men även för förändringar i den externa strategin. Som tidigare nämnts lyfter Qian och Palvia (2013) fram att cloudtekniken erbjuder möjlighet till snabb förändring och skalbarhet gällande IT-processer. Snabbhet till förändring är också något intervjupersonerna överlag upplever. Vår åsikt blir med detta som bakgrund att de verksamheter som präglas av en förändringsbenägen kultur tror vi kan dra en större nytta av cloudtekniken, än de verksamheter som är mindre förändringsbenägna. IP7s upplevelser av att cloudtekniken kan påverka verksamhetens IT-organisation och dess struktur gör i förlängningen att IT-personalen kan ha en negativ inställning till cloudteknikens införande, då personalen inte vet hur cloudtekniken kommer att påverka deras arbete. IP6 upplever ett skifte under senare tid i inställningen, och menar att kundorganisationernas egen IT-personal har fått en mer positiv attityd. Li (2011) skriver om vikten av samarbete vid en övergång till en cloudmiljö. En kultur som inte främjar samarbete tror vi därför blir ett reellt hinder för den strategiska lieringen.

5.1.2 Analys enligt Luftmans sex kriterier

Luftmans (2004) första kriterium för att öka den strategiska lieringen är kommunikation. Kriteriet syftar till att öka fokus på hur affärsverksamheten och IT-avdelningen utbyter information med varandra för att på så sätt möjliggöra en högre grad av strategisk liering (*ibid.*). Under vår undersökning möter vi en blandad uppfattning bland intervjupersonerna när det kommer till om och i sådana fall hur cloudtekniken bidrar till ett ökat kunskapsutbyte. IP2 och IP3 menar att cloudtekniken kan underlätta samarbetet mellan organisationerna, och detta i förlängningen skulle öka kunskapsutbytet. Genomgående hos övriga intervjupersoner finns det utbredd tveksamhet gällande cloudteknikens påverkan på kunskapsutbytet.

Enligt Chen (2010) bör det finnas klara protokoll över hur kunskapsutbytet inom verksamheten skall gå till för att lieringen skall öka. Vi ser ingen konkret antydning på vilket sätt just kunskapsutbytet skulle öka vid införandet av en cloudteknik, även om intervjupersonerna upplever att cloudtekniken underlättar samarbetet mellan avdelningar. IP7 menar vidare att komplexa frågor kommer fortfarande att diskuteras verbalt sinsemellan kollegor.

Det andra kriteriet Luftman (2004) definierar är värdemätning. Här menar Luftman (2004) att en strategisk liering kan stärkas genom att utforska vilket värde IT bidrar med till verksamheten. Återkommande uppfattningar från intervjupersonerna är att cloudtekniken ökar hastigheten med vilken verksamheten kan anpassa sig till en skiftande omvärld. IP5 betonar att omvärlden skiftar snabbt och cloudtekniken inte i sig självt uppfyller några mål. Intervjupersonernas uppfattning om att cloudtekniken erbjuder en snabb och flexibel anpassning av verksamhetens digitala tjänster och processer vilket är något som stämmer överens med vad Li (2011), Qian och Palvia (2013) och Milian et al. (2015) uppmärksammat. Här tycker vi oss se en mer indirekt påverkan, om omvärlden skiftar snabbt är det troligt att anpassningar av affärsstrategier behöver ske och det är alltså detta vi upplever att cloudtekniken kan underlätta.

Luftmans (2004) tredje kriterium fokuserar på vem och hur i organisationen beslut tas angående IT-resurser. Majoriteten av intervjupersonerna kommer här in på samma spår. Eftersom cloudtekniken har underlättat för andra avdelningar än IT-avdelningen att besluta om samt att beställa IT-tjänster har detta inneburit att affärsverksamheten är mer inblandad i beslut om IT-resurser i en cloudmiljö än i en traditionell IT-miljö. Självständiga inköp från andra avdelningar än IT-avdelningen har alltså enligt intervjupersonerna ökat. Detta är problematiskt menar IP4 eftersom IT-avdelningen då inte vet omfattningen på verksamhetens egen infrastruktur och data och då inte heller kan klargöra vilka risker som finns mot verksamheten. IP4 kallar detta fenomen för Shadow-IT. Det empiriska resultatet överensstämmer med Li (2011) som menar att övergången till en cloudmiljö från en traditionell IT-miljö kommer att innebära en utökning av antalet personer som kommer ta beslut gällande IT-resurser. Qian och Palvia (2013) lyfter fram att det är nödvändigt att klargöra vem som tilldelas beslutsrätt vid övergången från en traditionell IT-miljö till en cloudmiljö. Baserat på litteraturen samt vår upplevelse av det empiriska materialet tycker vi oss se en intressant paradox. Det blir lättare för affärsverksamheten att nyttja it-resurser och på så sätt komma närmare verksamhetsmålen, samtidigt kan detta innebära en minskad dialog mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten vilket får konsekvenser för dialogen och i förlängningen verksamhetsmålen.

Det fjärde kriteriet Luftman (2004) beskriver är partnerskapet mellan affärsverksamheten och IT-avdelningen. Detta innebär i korthet hur affärsverksamheten uppfattar IT-avdelningens bidrag till verksamheten och hur IT-avdelningen uppfattar affärsverksamhetens bidrag till verksamheten (*ibid.*). Luftman (2004) menar att IT-avdelningen bör ha medbestämmande när det kommer att fastslå affärsstrategier samt att tilliten mellan avdelningarna bör vara hög, detta för att IT skall både kunna möjliggöra affärsverksamheten men också för att kunna driva den. Intervjupersonerna upplever att cloudtekniken har gjort det enklare för affärsverksamheten att se på vilket sätt IT kan driva och möjliggöra affärsstrategier. IP7 påpekar att i vissa organisationer vill affärsverksamheten på grund av en skiftande marknad ha en större flexibilitet än vad den traditionella interna IT-avdelningen kan erbjuda. I det empiriska materialet tycker vi oss se en trend mot att IT fortfarande ses i större utsträckning som en stödfunktion, snarare än en partner till affärsverksamheten. IP3 anser att affärsverksamheten bör ha förståelse för vad IT har att erbjuda. Vår uppfattning styrks av Qian och Palvia (2013) som menar att IT-avdelningens roll skiftar i en cloudmiljö. IT-avdelningen fokuserar mindre på dagliga rutinuppgifter och mer på hur avdelningen kan bidra till att skapa värde för verksamheten överlag (Qian & Palvia, 2013).

I Luftmans (2004) femte kriterium riktas fokus mot hur väl IT används och utvärderas inom verksamheten för att stödja, möjliggöra och driva affärsverksamhetens processer samt erbjuda verksamheten skräddarsydda lösningar. Genomgående för intervjupersonerna är uppfattningen om att cloudtekniken erbjuder flexibilitet och snabbhet när det kommer till att testa och utvärdera nya affärsprocesser och i slutändan komma fram med nya produkter och tjänster. Dessutom poängterar IP4 att kundorganisationen genom cloudtekniken kan tillgodogöra sig ny teknik. Det empiriska materialet går i linje med vad Li (2011) menar, att cloudteknikens omedelbara påverkan ses tydligt i de företag som erbjuder e-tjänster. Här påverkar cloudtekniken direkt företagets affärsverksamhet genom möjligheten att kunna erbjuda nya tjänster till sina kunder mycket snabbt (Li, 2011). Vi anser med bakgrund av det empiriska materialet att cloudtekniken underlättar för IT-avdelningen att möjliggöra och driva affärsprocesserna.

Det sjätte och sista kriteriet från Luftman (2004) är förmågor. Kriteriet menar att verksamheter behöver se bortom kravställningar såsom hur medarbetarna skall utbildas och hur de får feedback på sitt arbete, till att även undersöka i vilken utsträckning medarbetarna kan bidra till en ökad innovationsförmåga för verksamheten (*ibid.*). Faktum är att samtliga intervjupersoner upplever att cloudtekniken bidrar till en ökad innovationsförmåga i kundorganisationen. Bland annat menar IP4 att tjänster som erbjuds via cloudtekniken såsom framtida artificiella intelligenser tillsammans med data-analyser av verksamheten kommer att erbjuda verksamheterna en ny källa till innovation. Enligt Milian et al. (2015) underlättar cloudtekniken när det kommer till att införskaffa nya IT-teknologier. Vi anser att med Milian et al. (2015) påstående ovan tillsammans med intervjupersonernas uppfattning om en förenklad testprocess med hjälp av cloudtekniken följaktligen främjar innovationen hos kundföretaget. En förutsättning för ökad innovationsförmåga menar Chen (2010) beror på om kundorganisationens kultur och den sociala miljön tillåter förändring.

5.2 Del II

5.2.1 Resultatet i den strategiska lieringsmodellen

I denna del av vår analys väljer vi att titta på de återkommande faktorerna från de två analysperspektiven. Enligt vår uppfattning påverkar vissa faktorer hos cloudtekniken den strategiska lieringen mer än andra. Vi väljer nedan att belysa de faktorer som vi anser har en betydande påverkan på den strategiska lieringen. Det som tydligt framkommer är att det framför allt är affärsstrategin som sätter agendan och det är IT-strategin som får anpassa sig till denna (1). Vidare kommer införandet av en cloudmiljö att påverka den interna organisatoriska strukturen (2). Cloudtekniken bidrar vidare även till en minskad teknisk tröskel, tillsammans en ökad hastighet när det kommer till att testa nya tjänster och produkter, vilket vi tror kan bidra till en ökad innovationsförmåga. Affärsverksamheten kan enligt vår uppfattning anpassa sig i större utsträckning till en hastigt skiftande marknad tack vare cloudtekniken (3).

Beslut gällande IT-resurser vid nyttjandet av en cloudmiljö är ett område där vi ser en paradoxal påverkan på den strategiska lieringen. Genom att underlätta för affärsverksamheten att ta beslut om IT-resurser ser detta ut att resultera i en sämre dialog mellan affärsverksamheten och IT som i förlängningen kan ha en negativ påverkan på verksamhetsmålen (4). Vidare innebär nyttjandet av cloudtekniken ett underlättande för nuvarande affärsprocesser men även vid skapandet av nya (5).

5.2.2 Illustrering av resultatet i den strategiska lieringsmodellen

Nedan presenteras vår uppfattning om cloudteknikens påverkan på den strategiska lieringen åskådliggjort genom Henderson & Venkatramans strategiska lieringsmodell, SAM (1993).

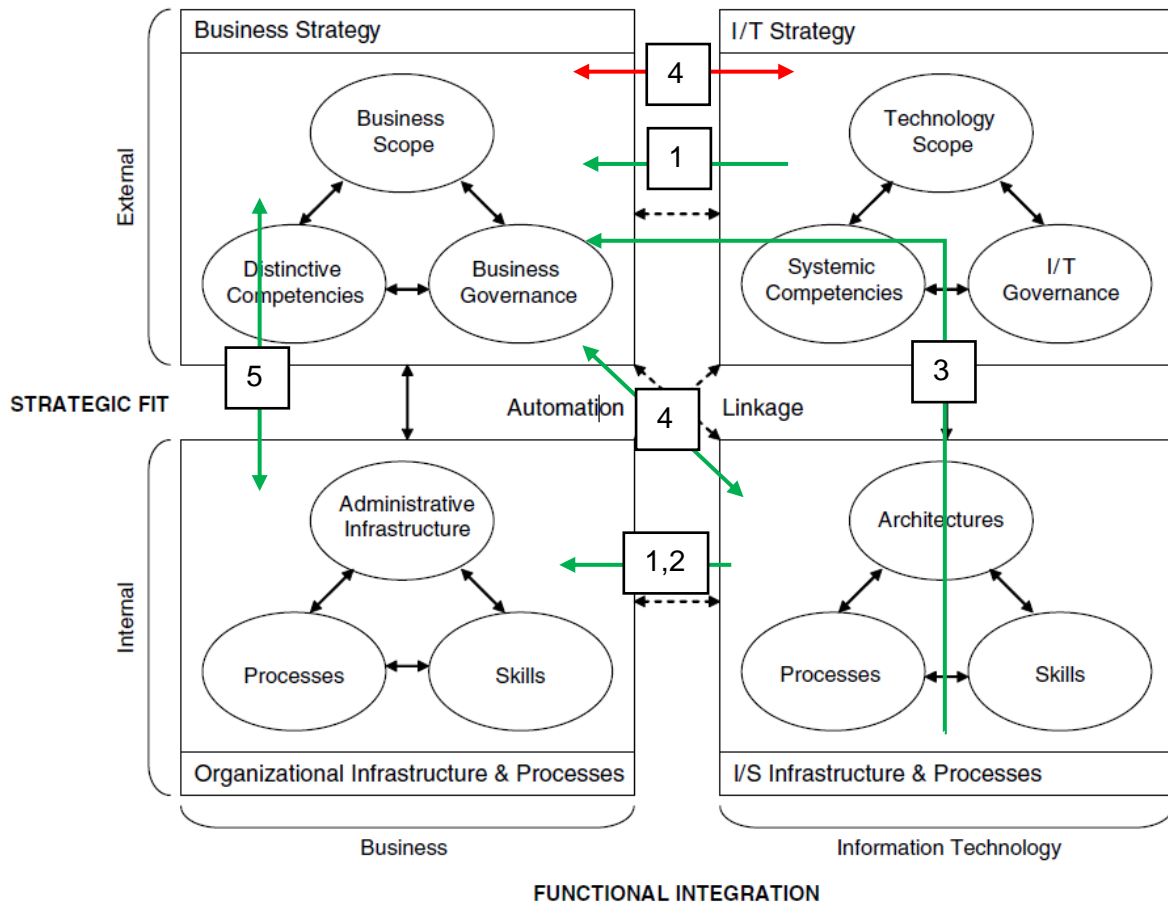


Bild 2 visar cloudteknikens inverkan på den strategiska lieringen i Henderson & Venkatramans strategiska lieringsmodell (1993). Gröna pilar indikerar en positiv påverkan, medan röd pil indikerar negativpåverkan.

6 Slutsats

Detta avsnitt ska besvara uppsatsens forskningsfråga samt tydliggöra att syfte uppnåtts.

För att påminna läsaren om vår forskningsfråga:

På vilket eller på vilka sätt kan nyttjandet av cloudtekniken påverka den strategiska lieringen?

Genom vårt arbete framkommer det enligt oss att cloudtekniken har en betydande påverkan på den strategiska lieringen. Med betydande menar vi att cloudtekniken kommer att påverka den interna verksamhetsstrukturen där vissa funktioner inte kommer vara nödvändiga längre samt där vissa nya funktioner kommer att tillkomma. Exempelvis skulle personal som endast arbetar med hårdvara överflödiga, men där medarbetare med kunskap om cloudteknik skulle bli nödvändiga. Cloudtekniken innebär en minskad teknisk tröskel där verksamheterna inte fysiskt behöver köpa in hård- och mjukvara, tillsammans med en ökad snabbhet när det kommer till att testa nya idéer vilket bidrar till en stärkt innovationsförmåga. Cloudtekniken bjuder dessutom in till en snabbare anpassning av affärsstrategierna vilket kan påverka med vilken hastighet verksamheten kan reagera på skiftande marknadskrav. Cloudtekniken erbjuder alltså verksamheter att reagera snabbare på marknaden, men vi anser dessutom att tekniken möjliggör initiativ gällande interna affärsprocesser för att ta externa marknadsandelar.

Vidare anser vi att cloudtekniken möjliggör för en ökad strategisk liering mellan IT-strategin och affärsstrategin där IT går från att vara en stödfunktion till att bli en affärspartner. Dock pekar empirin på att affärsstrategin fortfarande sätter agendan, vi upplever alltså en begränsad ömsesidighet i detta fall. Cloudtekniken har möjliggjort för affärsverksamheten att på ett enkelt sätt införskaffa nya IT-tjänster, vilket affärsverksamheten upplever som något bra. Detta ser dock ut att i förlängningen bidra till en försämrad dialog mellan IT och affärsverksamheten, vilket kan hindra en god liering.

Vi anser att vi uppnått syftet med vår studie där vi ämnade att tydliggöra på vilket eller vilka sätt cloudtekniken kan påverka den strategiska lieringen. En visualiserad förklaring finns att se under andra delen av vår analys.

Undersökningen utfördes genom telefonintervjuer med personal från IBM, vilka arbetar med cloudtekniken i olika roller på företaget. Eftersom studien är avgränsad till IBMs verksamhet i Sverige kan vi endast med säkerhet påstå att vårt resultat och slutsats kan appliceras på IBM Sverige och deras kundföretag.

För att se om cloudtekniken kunde påverka den strategiska lieringen valde vi att använda oss av teorier vilka ger ett sätt att bedöma den strategiska lieringens mognad. Vi utgick sedan från dessa dimensioner och kriterier för att se om cloudtekniken påverkade denna mognad. Genom att undersöka påverkan på mognaden och därefter placera in påverkan i Hendersons och Venkatramans (1993) modell för strategisk liering tydliggjorde vi cloudteknikens påverkan visuellt. Grunden för de teorier vi har använt oss av skapades i början på 1990-talet, innan cloudtekniken var ett faktum. Vi tror, precis som Li (2011) att forskning på strategisk

liering bör undersöka ett omtag på dessa teorier eftersom cloudtekniken har inneburit ett betydande tekniskt skifte.

Vidare forskning

Vi har utfört vår undersökning genom intervjuer med IBM och vi tror att en kompletterande undersökning genom intervjuer med kundföretag eller företag i samma position som IBM även kan ge fördjupad insikt i det undersökta området. En kvantitativ undersökning inom samma forskningsområde ser vi också kunna bidra till en större kunskap.

7 Källförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva Uppsats Med Kvalitativ Metod : En Handbok*, n.p.: Stockholm : Liber, 2013 (Kina)
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, n.p.: Stockholm : Liber, 2013 (Polen)
- Buyya, R., Yeo, C. S., Venugopal, S., Broberg, J. and Brandic, I. (2009). Cloud Computing And Emerging IT Platforms: Vision, Hype, And Reality For Delivering Computing as The 5th Utility. *Future Generation computer systems*, 25, 6, 599-616.
- Byrd, T. & Turner, D. (2000). 'Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct', *Journal Of Management Information Systems*, 17, 1, pp. 167-208
- Chan, Y. & Reich, B. (2007). 'IT alignment: what have we learned?', *Journal Of Information Technology*, 22, 4, pp. 297-315.
- Chen, D. Mocker, M. Preston, D. & Teubner, A. (2010). 'Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications', *MIS Quarterly*, 34, 2, pp. 233-A8,
- Chen, L.D. (2010). Business-IT alignment maturity of companies in China. *Information & Management*, 47 (1), 9-16.
- Coltman, T. Tallon, P. Sharma, R. & Queiroz, M. (2015). 'Strategic IT alignment: twenty-five years on', *Journal of Information Technology (Palgrave Macmillan)*, June, Complementary Index
- Deloitte (2016). Tillgänglig online: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology/articles/cio-survey.html> (Hämtad 8 maj 2017)
- Duncan, NB. (1995). 'Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and their Measure', *Journal Of Management Information Systems*, 12, 2, pp. 37-57
- Faynberg, I. Lu, H. & Skuler, D (2016). *Cloud Computing : Business Trends And Technologies*, n.p.: Chichester, West Sussex, UK : John Wiley & Sons, Ltd., [2016], Library catalogue (Lovisa)
- Forbes (2016). Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank> (Hämtad 8 maj 2017)
- Forrester (2017). Predictions: Dynamics That Will Shape The Future In The Age Of The Customer October 2016, Tillgänglig online: <https://go.forrester.com/wp-content/uploads/Forrester-2017-Predictions.pdf> (Hämtad 8 maj 2017)
- Gartner (2016). Tillgänglig online: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3384720> (Hämtad 8 maj 2017)
- Gerow, J. Thatcher, J. & Grover, V. (2015). 'Six types of IT-business strategic alignment: an investigation of the constructs and their measurement', *European Journal Of Information Systems*, 24, 5, pp. 465-491.
- Henderson, J C., Venkatraman, N. (1993). "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations." *IBM systems journal* 32 (1993): 472-484.
- Hirschheim, R. Sabherwal, R. (2001). Detours in the path to strategic information systems alignment. *California Management Review*, 44 (1), 87-108.
- Humphrey, WS. (1989). *Managing The Software Process*, n.p.: Reading : Addison-Wesley, cop. 1989

- IBM (2017). Tillgänglig online: <https://www.research.ibm.com/journal/index.html>
(Hämtad 9 maj 2017)
- Isal, Y. Pikarti, G. Hidayanto, A. & Putra, E. (2016). 'Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT-Business Strategic Alignment', *Journal Of Industrial Engineering & Management*, 9, 3, p. 657
- Jacobsen, D. Sandin, G. & Hellström, C. (2002). *Vad, Hur Och Varför : Om Metodval I Företagsekonomi Och Andra Samhällsvetenskapliga Ämnen*, n.p.: Lund : Studentlitteratur, 2002 (Lund : Studentlitteratur)
- Lev, B. (2002). 'The Importance of Organizational Infrastructure (OI)', *Financial Executive*, 18, 5, pp. 33-36
- Luftman, J. & Brier, T. (1999). 'Achieving and Sustaining Business-IT Alignment', *California Management Review*, 1, p. 109
- Luftman, J. Lyytinen, K. & Zvi, T. (2017). 'Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance', *Journal Of Information Technology (Palgrave Macmillan)*, 32, 1, pp. 26-46
- Luftman, J. (2004). *Managing The Information Technology Resource : Leadership In The Information Age*, n.p.: Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education, 2004.
- Milian, E. de Mesquita Spinola, M. & de Paula Pessoa, M. (2014). 'Opportunities for strategic alignment of IT to business with the adoption of cloud computing: Case studies in large organizations', 2015 Portland International Conference On Management Of Engineering & Technology (PICMET), p. 64
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari : The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management*, n.p.: Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2009, Library catalogue (Lovisa)
- Mohapatra, S. & Lokhande, L. (2014). *Cloud Computing And ROI. [Elektronisk Resurs] : A New Framework For IT Strategy*, n.p.: Cham : Springer International Publishing : Imprint: Springer, 2014., Library catalogue (Lovisa)
- Nadler, D. & Tushman, M. (1980). 'A Model for Diagnosing Organizational Behavior', *Organizational Dynamics*, 9, 2, pp. 35-51
- Porter, ME. (1996). 'What Is Strategy?', *Harvard Business Review*, 74, 6, pp. 61-78
- Qian, R. & Palvia, P. (2013). 'Towards an understanding of cloud computing's impact on organizational it strategy', *Journal Of Information Technology Case & Application Research*, p. 34
- Ravishankar, M. Pan, S. & Leidner, D. (2011). 'Examining the Strategic Alignment and Implementation Success of a KMS: A Subculture-Based Multilevel Analysis', *Information Systems Research*, 1, p. 39, JSTOR Journals
- Reich, B. & Benbasat, I. (1996). 'Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives', *MIS Quarterly*, 20, 1, pp. 55-81,
- Renaud, A. Walsh, I. & Kalika, M. (2016). 'Is SAM still alive? A bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field', *Journal Of Strategic Information Systems*, 25, pp. 75-103.
- Rienecker, L. Stray Jörgensen, P. & Hedelund, L. (2014). *Att Skriva En Bra Uppsats*, n.p.: Lund : Liber, 2014
- SIM, Society for Information Management. (2016). Tillgänglig online: https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/collection/7A70D436-28BA-4E88-B958-C86941C704C3/SIM_IT_Trends_2017_Report_-_breakout_session_SIMposium_2716_-_final-v12-1.pdf
(Hämtad 8 maj 2017)

- SIM, Society for Information Management. (2017). Tillgänglig online:
https://www.simnet.org/?page=About_SIM
(Hämtad 8 maj 2017)
- Sosinsky, BA. (2011). Cloud Computing Bible, n.p.: Indianapolis, Ind. : Wiley Pub., ©2011.,
Library catalogue (Lovisa)
- Yayla, A. & Hu, Q. (2012). 'The impact of IT-business strategic alignment on firm
performance in a developing country setting: exploring moderating roles of
environmental uncertainty and strategic orientation', *European Journal Of Information
Systems*, 21, 4, pp. 373-387.

8 Appendix

8.1 Intervjuguiden

1. Godkänner du att vi spelar in intervjun?
2. Vilken roll har du i företaget?
3. Hur upplever du att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

Dimensionerna

4. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?
5. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?
6. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?
7. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

Kriterierna

8. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?
9. Upplever du att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?
10. Upplever du att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?
11. Upplever du att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?
12. Upplever du att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?
13. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

8.2 Intervju 1, IP1

C: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP1: Ja, gör ni det.

C: Vilken roll har du i företaget?

IP1: Tekniker, solution manager

C: Hur upplever du att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP1: Den möjliggör framförallt speed to market, snabbare komma ut med nya lösningar och budskap eller vad man nu har som affärsverksamhet till marknaden.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP1: Ja, det tycker jag nog. Dels för att det, Det blir väl enklare att nå de affärsstrategiska målen, man kan påverka dem enklare med molntjänst. Det är kortare byggnadsprocess och det är snabbare leveransprocess också för att få ihop en lösning som kan stödja affärsstrategin.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP1: Ja, det kan den göra, dels kan den ju, om man har en större IT avdelning på ett större bolag eller mindre bolag för den delen så kan cloudtekniken så kanske du inte behöver lika mycket personal. Du behöver inte lika stor personalstyrka för att arrangera miljön, det kan man väl säga. Dels är det även att när man använder cloud, capex och opex. Du betalar oftast, du binder inte pengar, kapital i IT, du har en månadsavgift som du betalar. Annars om du har en hårdvara och så, så har du en investering med en avskrivningsperiod på hårdvaran, det slipper du med cloud. Du binder inte upp pengar och du kan skala upp och ner snabbare också.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP1: ehhmm, Ja, beror på företag som använder cloudet, lite berorende på de digitala strategierna. Om man har appar och så vidare, så når man ut på ett förenklat sätt. Det förenklas generellt med cloudteknologin.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP1: Ja, det är väl också en av fördelarna med cloud. Cloudet bygger mycket på skalbarhet, man kan skala upp och ner sin miljö efter behov och resurser som behövs på ett snabbt sätt kan man väl generellt säga.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP1: Nja, svårt att säga. Det är möjligt det gör men inget jag upplevt så konkret.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP1: Ja det upplever jag nog, i och med att du har, du kan på ett snabbt sätt påverka om dina affärsstrategier förändras, så kan du påverka det snabbare i en cloudmiljö än en traditionell onsite miljö kan man väl säga.

Upplever du att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP1: Det kan det nog va, man kan nog se rätt generellt att det kanske är personer som är på en super hög nivå men som ändå beställer servrar internt för att det är enkelt att göra liksom. Så kan det va.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP1: Det behöver inte göra men vore ju önskvärt. Det behöver det nog inte göra. Däremot kan affärsverksamheten se större fördelar eftersom de kan dra ner på IT avdelningen.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP1: Ja, absolut! Speed to market liksom, du kan mycket snabbare bygga ut eller bygga in, skala ner miljö eller hur man nu vill ha det.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP1: Ja, absolut. Lite beroende på vad man gör men du kan ju bygga i det då, utifrån. Det finns många behov, man kan utför behovet det på ett enklare och snabbare sätt.

8.3 Intervju 2, IP2

C: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP2: Det går bra.

C: Vilken roll har du i företaget?

IP2: Jag jobbar som konsult mot våra kunder, alltså, IBMs kunder köper mina tjänster.

C: Mycket kundkontakt?

IP2: Mycket kundkontakt och tjänsterna är inom ehm, att liksom designa och bygga digitala upplevelser.

C: Hur upplever du att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP2: Den, det är på det sättet att, ehm, tekniken är väldigt lättillgänglig och det är lätt att gå ifrån en liten test, i liten skala upp till en bredare publik då ehm, för att kunna testa sina hypoteser - ja, det funkar då skalar vi upp.

C: Ja, då kommer vi nästan in på nästa fråga. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP2: Eh.. Läs den en gång till

C: Inga problem. Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP2: Absolut, eh, då är vi tillbaka till det andra här då att ehm, enklare att ehm, testa strategierna rent praktiskt. och sen när man har fått bekräftat att det funkar, då är det lätt att skala upp

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP2: eh...Ja, både kanske positivt och negativt på IT-organisationen. Till exempel att eh, det kanske behövs så stor IT-organisation längre, för att det kan göras effektivare, så vissa roller inom IT-organisationen kommer inte att behövas.

C: Super nästa fråga: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP2: Den behöver jag höra en gång till, jag förstod inte riktigt hur det hänger ihop där

C: Nej - Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras egna verksamhetsmål? Gör Cloudtekniken det lättare för kunderna att engagera sig i sin verksamhet?

IP2: Alltså kundens egen verksamhet?

C: Precis.

IP2: ehm. Ja, men det gör det ju, just det här att det blir enklare för dom, ehm, att snabbare kunna se effekten av någonting dom vill prova.

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP2: Ja, det möjliggör att göra saker snabbare, och i kortare cykler.

C: Och då är man mer benägen att testa saker kanske?

IP2: Absolut. Man kan se effekter av saker istället för att man tänker: nå det tar så lång tid att testa så vi bryr oss inte om det

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP2: Ehm....

C: Gör den det lättare för dom olika avdelningarna att utbyta kunskap med varandra?

IP2: Ja, det gör det ju, ehm, återigen i och med att det är lätt att komma i gång med att testa saker så är det också att få personer som jobbar i olika verksamhetsområden att göra något tillsammans

Upplever du att att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP2: Ja, eh, för att.. man får, man kan bekräfta strategien att den har effekt snabbare

C: Just det. Upplever du att att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP2: En gång till?

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser? Förtydligandet kan vara; är det fler eller färre som blir inblandade i beslut gällande IT-resurser när man blandar in cloudtekniken?

IP2: Det tror jag är jättesvårt att svara på. Det beror så mycket på intern politik i organisationer. Cloudteknik kan vara en möjliggörare för det, men det är absolut kulturen och den interna politiken som bestämmer något sånt.

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP2: Ja, det tror jag. I och med att man kan testa saker snabbare konkret så är man säkrare på att man talar samma språk och att man talar om samma sak.

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP2: Ja, och det är det då också att man vid, man kanske vill effektivisera eller förändra en process, så kan man då inte bara göra det teoretiskt i processbeskrivningen sånt också, utan man kan ju då testa det i en pilot då, väldigt snabbt för att se ehm, okej - vi ritar om processflödet, men när vi exekverar processen ger det den effekten vi tror då?

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP2: Absolut! Och det är för att det går enklare och lättare att gå ifrån en idé till att bygga någonting, ehm, för att se om det har en önskad effekt

C: Super, perfekt. Det var väl egentligen dom frågorna vi hade.

IP2: Ja, Vad bra.

8.4 Intervju 3, IP3

J: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP3: Det går bra.

J: Vilken roll har du i företaget?

IP3: Jag ansvarar för ett program där vi jobbar med entreprenörer.

J: Hur upplever du att att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP3: Det går snabbare att ta sig till marknaden.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP3: Det är alltid så.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP3: Ja, så är det. Molntjänsterna kommer kunna köras av flera olika leverantörer, det blir mer affärsnyttan som man eftersträvar istället för att man bestämmer sig för att man ska ha IT lokalt på ett och samma ställe. Så kommer IT-ligga på flera ställen, inte bara den egna IT domänen utan även andra typer av leverantörer så man kommer köpa mikrotjänster i molnet.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP3: Ja, absolut. Det finns många mikrotjänster som är nödvändiga för att man ska kunna nå affärsmål jag tänker speciellt på AI tjänster, Watson till exempel.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP3: Snabbare till marknaden med molntechnologin.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP3: mmmhhh, ja vill jag svara men det blir ett större behov av att IT och verksamhetssidan samverkar. IT har inget självändamål, utan IT är till för att stödja verksamheten. Så IT sidan kommer att lära sig mycket mycket mer om verksamheten och verksamhet kommer också se vilka möjligheter som finns med olika molntechnologier.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP3: Jepp, det gör jag. Det pratade vi om nyligen det här med Watson-teknologier. Watson kommer hjälpa kunder att få en bättre förståelse av sin kund.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP3: Ja, verksamheten påverkar besluten avsevärt mycket mer nu än vad det var för ett antal år sedan.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP3: Ja, det blir ju så. Verksamheten måste ju förstå möjligheterna med IT mycket bättre för att man ska kunna åstadkomma det man vill i affären.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP3: Nej det vill jag inte påstå direkt, att det är affärsprocessen det påverkas hos kunden. Svårt att svara på.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP3: Absolut, i allra högsta grad. Tillbaka till det här med AI, när vi får datorer som hjälper oss att dra slutsatser så kommer innovationsförmåga att höjas avsevärt.

J: Det var nog allt vi hade, tack för att du ville ställa upp!

IP3: Tack själva.

8.5 Intervju 4, IP4

C: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP4: Ja det går fint

C: Vilken roll har du i företaget?

IP4: Min roll är, jag jobbar inom IBMs cloudenhet då. och mitt är förse våra kunder, jag jobbar med två stora enterprisekunder i Sverige. Med lösningar inklusive cloudlösningar kan man säga, PaaS-lösningar eh, för etablering på cloud, till exempel så jobbar jag med det som, eh, Bluemix som baserbjudande på IBM, eh, jag jobbar med Hybridintegration, ah lite annat, API-management och annat

C: Du har mycket på ditt bord med andra ord, hehe

IP4: Ah, jag har en ganska, en väldigt bred portfölj.

C: Det är ingen nackdel för vår undersökning om vi säger så

IP4: Hehe, nä och det gör att jag stöter på, de här frågorna här känns väldigt bekanta för mig då då

C: Ja, vi misstänkte nästan det. Men, om den första frågan är nästan den smaskigaste, den sammanfattar nästan lite allt det vi är ute efter, så vi börjar med den då. Hur upplever du att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP4: Mm, åh, åh, beroende på vilken bransch man är i så, så blir svaren lite olika, ehm. Ehm, kan man säga, eller man, dom blir i vart fall inte exakt lika. Men, om man skall försöka svara generellt på den här frågan då, så är det ju så att Cloud och digitalisering öppnar ju upp för nya affärsmodeller då, och helt nya revenueströmmar egentligen, där som egentligen, våra kunder och branscher inte haft förut. Åh, Åh även, dom är ju generella exempel taxinäring, och UBER, och cloud, allt det är ju, om man tittar på uber exempelvis så är ju, AirBnB, det är ju Cloudnative, affärsmöjligheter, men det typen av affärsmöjligheter det är ju även bankerna idag. Där man jobbar med ekosystem, åh, eh, där man har cloud som ett fundament för att driva innovation.

C: Det är ju precis det som går i linje med det vi tror. Det är ju ingen revolutionerande tanke, men ehm, faktum är att det finns faktiskt inte så där jättemycket forskning på det här

IP4: Nä, men det är ju, och det här händer ju nu va, i denna stund va, och vi har ju kört med flera av våra kunder här i Norden, eh, hackathons å annat där kunderna, och ehm, ja framförallt är det ju bankerna som har gjort det här ju så, som bjuder in då, ehm, startups och å andra, ehm, fintechs då för att jobba med innovation och för att ta fram lösningar som är avsedda för banken då, eller...

C: Kul att dom gamla drakarna vågar satsa på lite ny teknik

IP4: Absolut! Sen är dom ju inte så snabba på att omvandla sig själva då va eftersom dom, ehm, just, just, finanssektorn är ju ganska, dom är ganska rädda för incompliance, och cloud öppnar upp en helt ny, och det det, det är inte många som vågar ta steget ut, ehm, och gå cloud, för man är rädd för att exponera sin verksamhet mot intrång och annat, läckage. Men det här kommer ju, och det kommer nu.

C: superbra svar, verkligen

IP4: Men sen har vi ju andra kunder också, då som vi har, i hm, i Helsingborg då som har kommit längre på sin cloudresa, än vad ex bankerna har gjort, och där använder man ju cloud som ett sätt att få ner, ehm, snabba upp utvecklingsprocesser, och snabba upp, innovationen kan man säga, genom att gå cloud. Men att eh, cloudlösningar är ett sätt för det här.

C: Det verkar som att snabbheten är ett återkommande ord i det här?

IP4: Ah det är det, den tiden är förbi där man kör dom här, jag kommer ju själv från en leveransroll där man kör dom här megaprojekten, monolithprojekten, a la sap, som pågår i 5-10 år och det är ingen som har varken tid ork eller pengar att vänta och göra dom här jätteprogrammen, utan man vill ha värde....

C: direkt?

IP4: ja, i vart fall inte vänta år på det. Utan man pratar om veckor. och ohc kanske några månader, innan man ser att ett projekt levererar värde då. Och det är nästan bara möjligt i en cloudvärld, därför att ska man provisionera en miljö tillexempel, en utvecklingsmiljö on-prem, det är inte ovanligt att det kan ta tre månader bara en sån sak. I ett stort IT, IT företag.

C: Jag tänker att nästa fråga har vi nästan täckt in här med tanke på ditt svar, jag tänker att vi hoppar in på frågan efter det igen?

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP4: Mmm! Det gör den ju, ehm, därför, ah, nu är ju inte jag någon operationsmänniska, så då rå, men jag jobbar ju med kunder som är det. Dels, om man tittar på en operations, ehm, avdelning till exempel så får dom ju ehm, en ny domän, som dom behöver managera. Bara för att man går cloud betyder ju inte det att det är solitärt på nått sätt ligger ensamt och flyter, ska dom ha verkligen, använda, cloudet även för ehm, workload även i en produktionsmiljö,

så är det ju ofta, då behöver man integrera det, det blir backend, och man behöver ehm, och eftersom du integrerar så exponerar du det du behöver tänka security och andra grejer, integration och du behöver tänka på massa med saker då. Sen så behöver du tänka på costen då, vad kostar det att driva det här, vem som betalar det internt i organisationen, så det finns ett management lager kring cloudifieringen som ställer nya krav på IT oftast då. Att förstå vad är det som händer i org, vad används var och av vem, och ehm, hur mycket kostar det här?

C: det är alltså inte en automatisk avveckling av kundens egna IT-organisation bara för att man inför molnet?

IP4: Förlåt, kan du upprepa?

C: Ja, absolut, Det är alltså inte en automatisk avveckling av kundens egna IT-organisation som sker, bara för att man inför molnet?

IP4: Nä absolut inte. Utan alla förstår att man har det som IBM kallar för system records, där man har investerat miljarder under de senaste decennierna, att det är en, liksom en legacy som förmodligen alltid kommer finnas där. och som man behöver managera även den då.

C: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP4: Vet inte om jag har något bra svar på den frågan,

C: Det är absolut inget krav!

IP4: Det blir mer vad jag tycker och tror då, snarare än vad jag vet

C: det är helt OK

IP4: Amen, det vi märker nu när vi kör, med cloud kommer ju devops och det kommer agilt arbetssätt och allt det här, och dom här hänger ihop egentligen ehm tycker jag i varje fall om man har en cloudbaserad plattform som man jobbar med då, och det som gör att engagemanget växer är ju just det här tidsaspekten att man kan faktiskt prototypa, slänga, man även göra rapidprototype, man kan jobba med design är väldigt snabba utvecklings ehm principer då eller ehm metodmodeller, metod-toder, ehm och det i sig gör ju att det blir större engagemang faktiskt. Man behöver inte investera så mycket initialt innan man ser vad som kommer ut, plus att man behöver inte vänta så himla lång tid innan man får se ett resultat

IP4: Just det, och då är vi ju redan inne och touchar på nästa fråga här, upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP4: Och svaret på det är ju ja. Det är ju inte bara en ehm... det är ju inte bara en drivkraft, intern drivkraft i bolagen, jag menar tittar man på bankerna är det ju också en extern drivkraft med då compliance, PSD2 ehm nu behöver ju inte det vara cloud, men om man tittar på PSD2 lagstiftningen då eller ehm reglerna driver ju det bankernas cloudagenda helt klart

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP4: Jag vet inte om jag ska säga att det är Cloudtekniken i sig som gör det, utan det är ju snarare det arbetssätt som som många tar till sig nu genom att jobba med devops och jobba agilt och att man tar in, att man tar ett annat perspektiv när man jobbar med med design till exempel, där man utgår mer från person alltså, ehm, alltså ehm tittar mer från ett slutanvändarperspektiv och det gör ju att man tar in andra roller i utvecklingsprocessen än vad man kanske gjort tidigare då, i varje fall på ett annat sätt.

C: Intressant, Upplever du att att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP4: Ja. ehm, det ehm... alltså man skall ha klart för sig en sak... tycker jag. Och det är att cloud, vi pratar cloudteknik, det är ett annat sätt att leverera kapabilitet då, det kunden inte behöver, ehm, ett cloud är ju egentligen ett jävla datacenter. Men men haha, men det råkar manageras av en annan legal enhet, och det är multitenant. Och, då kan man fråga, är det cloudtekniken i sig som påverkar uppfyllelsen av kundens strategiska mål eller är det... ehm.. eller är det andra saker som gör det? Nämligen, vad är det som då möjliggör dom här strategiska målen, det är ju förmågan att vara innovativ, och kunna genomföra innovationen, snarare kanske där tekniken är till hjälp, men, men... Att cloud i sig skulle påverka uppfyllnaden, jag menar i princip skulle man kunna göra samma sak i sitt eget datacenter! Man borde kunna i varje fall! Även om det kanske är svårare att underhålla den absolut senaste teknologin i sitt eget datacenter, all jäkla open source till exempel, det får man kanske inte sådär jätteenkelt in i sitt eget datacenter.

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP4: Ah, absolut. Det är så. Eh, ah, oftast är det ju det faktum att IT, om man tittar IT organisationerna är inte tillräckligt snabbfotade och lättfotade för att kunna tillmötesgå affärsverksamhetens krav. ehm, å då, det som händer då, och det här ser man ju överallt, det ehm e ju att då börjar business bygga upp sina egna kompetenser och kapabiliteter, som ligger haha, utanför...kallas för Shadow-IT... det är det som händer

C: Det är alltså fortfarande så på marknaden?

IP4: Oja! och ehm, det är ju bra och dåligt, men det som är dåligt med det är ju kanske att det. ehm man får en ehm.. en bank till exempel exponerar sig onödigt ur ett dataperspektiv, men förstår inte hur man är exponerad. Så det kan ju få ganska allvarliga konsekvenser det där.

C: Just det. Är det då så att cloudtekniken underlättar för för business och IT att komma fram till gemensamma beslut? Alltså, resurserna, vilka som behövs?

IP4: Vad menar ni med IT-resurser där? Menar ni människor eller andra...

C: det kan vara både och, tyvärr!

IP4: Jo, men jo.. det ehm... det är väl det jag försöker säga, besluten hamnar mer på business, och sen så i slutändan så får IT.. försöka ta hand om dom besluten som business redan har tagit trots att , att då har man inte varit med i, kanske fundamentala investeringar då i, eh, vad det nu måste vara då, cloudteknik.

C: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP4: Ja, det antar jag. Det kan ju också drivas kilar mellan... ehm...

J: Vissa delar är kanske här.. Vissa delar cloudtekniken täcker in mer och vissa mindre

C: Om vi går på nästa fråga, upplever du att att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP4: Ja, så är det ju. För dom lite olika perspektiv därå. Dels i och med att en cloudleverantör det man köper, det man köper är ju... ehm.. vad ska man säga, man köper ju inte en licens när man, eller man köper inte en server man köper ju en kapabilitet på cloudet. Det man köper är ju någon form av utilitybased, alltså...

C: ett resultat kanske?

IP4: Ja, njae, inte ens det du köper du köper tillgången på en kapabilitet om det nu är ehm, CPU per timme eller vad sjutton det nu är, API-calls i månaden, eller någonting sånt. och det gör ju att det både finansiellt och tekniskt är lättare för kunderna att skala det här, och då kan man både skala det uppåt och nedåt, eftersom man sitter inte själv på investeringen. Det är ju som att köpa vatten. Du betalar ju så mycket du ehm har använt i princip.

C: Super, sista frågan - upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP4: Absolut.

C: Och det har vi ju varit inne på lite redan.

IP4: och det är ju den stora, en stor fråga, tycker jag.

C: Det överensstämmer med mycket av det vi har läst också.

IP4: ja, och idag är det ju cloudteknik tillsammans med AI kan man säga.

C: Som är dom heta spåren?

IP4: Ja, i varje fall det som IBM jobbar med, med våra kunder. Det är ju cloud och tillgängliggöra kognitiva förmågor, via cloudet då, så att dom kunderna själva kan använda det i sina lösningar.

C: Det är superintressant. Tack så hemskt mycket

IP4: Det var så lite så!

8.6 Intervju 5, IP5

J: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP5: Okej.

J: Vilken roll har du i företaget?

IP5: Arbetar inom technology.

J: Hur upplever du att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP5: Jag tror att den stödjer det bra. Utifrån ett teknologi perspektiv.

J: Okej, upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP5: Det är ett skifte nu ifrån att IT har kunnat tryckt ut sina tjänster medans man nu har ett skifte över till att businessens strategi kopplas mot krav som IT ska ta hänsyn till och bygga utifrån.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP5: Absolut, den kommer påverka den på flera sätt. Det kommer både va en förändrad organisation och en förändrad teknologi och en förändrad process som drivs av den här förändringen i hur verksamheten vill använda sina tekniktjänster.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP5: Absolut, det kommer ju, vi kommer ha en mycket mer konkurrensutsatt situation på marknaden och bussniessen måste vara mera receptive för marknadsförändringar på kortare cykler. Teknologin stödjer det nu igen, där har du den här kontinuerliga utveckling, kontinuerlig deployment som då är begreppen som driver den här saken som gör att personal har möjlighet att driva sina affärer, operations, sina support, sina utvecklingsprojekt snabbare. Så det kommer påverka personalen på det sättet.

J: Super, upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP5: Cloud driver fram ett behov av förändring, sedan hur organisationen hur benägen den är, är en kulturell fråga men alla organisationer, jobbar redan eller kommer att ha ett stort fokus på förändring och förändringsleden approachen.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP5: Vet inte riktigt, men min vy är iallafall att cloud kommer öka transparensen. Det vill säga dels öka förmåga att samverka internt och externt i form av, asså samverkan. Det kommer också förändra utifrån kunskapsperspektivet i och med analys och kognitiva egenskaper har större källor att hämta ifrån. På så vis kommer det också ställa andra kunskapskrav på personalen.

J: Okej, upplever du att att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP5: Det kommer va väsentligt att få med cloud eller hela, digitala leveransen i verksamheten. på grund av ökad konkurrens, globalisering, hårdare segmentering, mikrosegmentering, kundsegment, snabbare processer, ökade krav på samverkan, ökad säkerhetskrav. Allt det där kommer att stödja dom affärsstrategier som man nu håller på att snickra om. Sedan är det hela tiden en fråga vilken kultur man har vilka ryggsäckar man har som organisation i sin affärsmodell.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP5: Det är en tydlig trend att businessen mer och mer tar beslut inom IT och vi har ju det som, där dem bypassar IT, ett sådant exempel. Ett annat exempel är att kopplingen mellan IT och verksamhet blir bredare genom att man har IT arkitekter och IT affärsarkitekter ute i verksamheten också.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP5: Egentligen är det väl inte förståelsen för, cloud är väl inte det möjliggörande, det är isåfall väl egentligen mer att du har en agil utvecklingsplattform, process och en organisation som stödjer det. Det kan man ju väl också kalla cloud det också.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP5: Hela den här leveransen av digitalisering är en förutsättning för att en snabbare och flexiblare affärsmodell och reagerar på de marknadskrav som ställs framgent, ökad konkurrens och så vidare.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP5: Jag kallar det kanske digitalisering istället för cloud, det är också en förutsättning som möjliggör att affären och affärsmodellen kan bli inspirerad av en större grad av möjligheter. Där man inte bara inte behöver bygga på gamla IT processer och leveranser. Man kan dels utifrån sin egen IT leverans, man kan också använda externa partners i större grad.

J: Det var vår sista fråga! Tack för din medverkan.

IP5: Tack.

8.7 Intervju 6, IP6

J: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP6: Gör det, kör det.

J: Vilken roll har du i företaget?

IP6: Jag jobbar med affärsutveckling mot våra programvaruföretags partners. Fokus på cloud och kognitiv, många benämner det AI. Det är det jag gör, jobbar mycket med clodutjänster och Watson.

J: Okej, hur upplever du att att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP6: Jag uppfattar det väldigt mycket som att det driver väldigt mycket innovation. Det vill säga det finns mycket tillgängligt, det är enkelt att testa och att komma igång. Det gör att man är mycket mer snabbfotad och agil idag än vad man var traditionellt sätt då. Det driver innovation på det sättet. Möjliggör nya typer av lösningar som kommer ut till slutkund.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP6: Absolut, det gör det verkligen. Det är en tydlig koppling däremellan. Tidigare har man sett det att IT och kundens själva affärsstrategierna ut mot sin kund har varit lite två olika dialoger. Nu upplever jag mer att det mappas ihop mycket mer, där IT spelar en mycket större roll att möjliggör strategier för kunderna. Med hjälp av teknologi och nya typer av lösningar. Framförallt givet med insikter och data och hur man tar vara på det och hur man är attraktiv mot kund. Det är så jag upplever det.

J: Bra, bra, upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP6: Ja! Det gör den ju. Dels så är det kanske att man kanske känner sig lite hotad om man sitter på en IT funktion idag. Om ett företag väljer att kanske lägga sig hos någon annan. Det är en tydlig strategisk fråga, hur vill man ta vara på detta, hur vill man ta vara på fördelarna med cloudtjänster jämfört med traditionell on premises datacenter. Ja, dom påverkas. Jag ser också, jag har hållt på med den här rollen jag har i tre år, och jag ser att det de senaste åtta, tolv månaderna så har det börjats öppnas upp mer för en mer positiv typ av dialog även från IT avdelningen.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP6: Nej, det upplever jag inte. Det är min personliga åsikt.

J: Det är helt OK! Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP6: Ja, det gör den. Jag skulle säga att den driver förändringsbenägenhet och det är upp till att företag lyfter blicken lite grann i en rädsla för att det kommer hot utifrån. Det påverkar att man själv behöver vara mer innovativ, mer kreativa. Vilket då cloudtekniken då möjliggör.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

J: Jag skulle väl kanske...Bara en personlig reflektion kanske, om jag tolkar frågan rätt. Ehm, Man kanske är lite rädd för att bli av med viss kunskap inhouse, eller internt då, i takt med att man tar in nya typer av roller istället för att driva innovation, istället för att ta traditionella IT-tekniker.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP6: Ja, jag upplever det som att det är något som möjliggör och snabbar på.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP6: Japp, jag ser väl mer att den förändras lite grann, att besluten fattas kanske inte bara, eller att det flyttas från IT till andra organisationer eller affärsområden ute på organisationen

helt enkelt där man ser att det är så pass enkelt och tillgängligt att man kanske inte går via sin egen IT-funktion

J: Mm. nästa fråga här - upplever du att att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP6: ja, Jag upplever inte det, men den borde göra det

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP6: Ja, det gör den absolut. Som en möjliggörare. Eftersom det är lätt att testa nya processer.

J: Bra, upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP6: Ja, absolut, till det mer positiva. I och med att det är så enkelt att testa, prova, skruva upp servrar, eller bygga tjänster så driver det innovationen, eftersom snabbheten är ett faktum.

J: Det var nog, ehm, det vi hade idag. Vi vill tack dig för att du tog tog dig tid till oss, undersökning.

IP6: Tack ska ni ha, lycka till!

8.8 Intervju 7, IP7

J: Godkänner du att vi spelar in intervjun?

IP7: Det går bra

J: Vilken roll har du i företaget?

IP7: Jag sitter inom IBMs hybridcloud software enhet, då sitter jag inom en roll som heter kanalansvarig. Jag pratar med businesspartners. Kanalen gör alltid en en sell-through eller sell-to.

J: Hur upplever du att att cloudtekniken möjliggör kundens affärsstrategier?

IP7: Jag upplever att många kunder idag vill vara innovativa och väljer en strategisk väg framåt för att komma till digitalisering av olika slag. Digitaliseringen kan ju vara en så enkelt som att överföra en manuell pappersprocess till ett elektronisk dito men även längre bitar av att man ska kanske flytta det man har som en core business i ett datacenter i sin källare och flytta upp vissa av dem delarna till molnet för att det ska vara bättre skalbart om man har hög belastning från till exempel användare och kunder. Det har vi sett att cloud är lösning för. Vattenkransbaserad, utilitybased consumption. Helt enkelt det bitarna som krävs för att vara konkurrenskraftig på marknaden idag, om man ska bygga en ny app eller koppla ihop olika

system så är det så att man behöver använda cloud för att sy ihop dem. Man kan inte bygga upp en, allt i sin egen källare. Så upplever jag att cloudtekniken hjälper kundernas strategi.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kopplingen mellan kundens affärsstrategier och IT-strategier?

IP7: Här kommer det vissa spännande betänkanden. Det finns företag som känner att cloud är försiktigt positivt, och ett naturligt nästa steg ur en IT-strategi synpunkt. Det finns också dom kunderna som känner att cloud är, trots att det funnits ett bra tag något som är för progressivt och det inte är tillräckligt testad teknik på ett och eller annat sätt. Eller att det inte går ihop med deras säkerhetskrav och själva filosofin att det ligger utanför den egna kontrollen, i en källare eller i ett datacenter där man har fullständig kontroll på hela stacken av säkerhets människor och säkerhetskort och vad som uppdateras med mera.

J: Intressant!

Det är ganska spännande, kopplingen är att alla vet att man kan bygga de nya sakerna med cloud det är inga konstigheter. Men IT-strategierna kan vara så att man säger att man kör några grejer hos en lokal men tittar man på en mer global spelar som vi eller de stora drakarna då kan det plötsligt bli väldigt aktuellt att ställa sig frågan, är det innanför Sveriges gränser, är det innanför EU:s gränser. Hur kommer datat flyta mellan olika landsgränser, om den behöver routas runt, om det finns en viss utlämnad av en viss region, kommer trafiken i nödvändighet gå jorden runt på ett annat sätt för att komma fram. Kommer den då gå igenom vissa zoner där man vet att just den regionen övervakas av underrättelsetjänster och då har man känt att datat då inte är lika säkert. Våra svenska myndigheter och försvarsgrenar är väldigt känsliga för att data enligt lag inte får lämna Sverige. Då kommer någon kanske in med en affärsstrategin att man ska ta sina applikationer och system till nästa nivå och göra något intelligent. Men IT-strategin kanske säger att man inte får koppla upp datan mot en AI motor som ligger och snurrar någonstans som man inte har kontroll på.

J: Okej, nästa fråga då - upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens it-organisation?

IP7: Ja, den gör livet enklare för många IT organisationer viss mån, mer saker kan automatiseras mer saker kan kopplas ihop så att det inte är en manuell process utan så det är API styrd process att skapa infrastruktur. Många IT organisationer måste ju hantera det med en utvecklingsavdelning, en testavdelning och fler mera behöver tillgång till data resurser. Det kan vara server det kan vara en databas, det kan vara ditten och datten. Nyare tekniker tillåter att du får eller kan göra en sådan här beställning, via programkod. Olika APIer, behöver vi servrar av den har kapaciteten, kan vi lägga de här bitarna ovanpå. När jag trycker på den här knappen så bara skapas den, man skapar ett mail in i en epost klient. Förr i tiden vara det ju så att man fick lägga en ticket till IT avdelningen, som sa, jag behöver den här delen och då fick de manuellt installera och lägga in de bitarna. Det här vill man ju gå ifrån och det gör ju då IT-organisationens jobb lättare att kunna ha sådana bitar. Däremot är det ju så att ingen vill bli av med sitt jobb och ibland innan man ser att vissa verktyg är, gör deras egna jobb lättare så kan de tro att om det här blir lättare då finns det inget syfte med att vara kvar på min roll. Kommer de skära ner. Dem bitarna får man också ta i betänkande när man tittar på, varför går inte alla över till cloud. Jo det finns ett litet, man är lite orolig för det

okända då man inte vet exakt vad som kommer hända på andra sidan. Det kan man ibland uppleva, att IT organisationen inte alltid är jättegglada. Stödjer det det dagliga arbetet eller så kan de va lite försiktigt pessimistiska för man tror att, ser att ens arbetsuppgifter och expertis inom ett område har blivit ersatt av programkod. Så är det specifikt ofta med cloud eftersom då de nya och mest häftiga innovationerna inom de områden kommer inom någon sorts hybrid cloud variant. Det handlar mycket om struktur och plattformar.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundernas engagemang för deras verksamhetsmål?

IP7: Ja, delar av kundernas engagemang är om en cloudteknik möter deras behov på ett nytt och ofast engagerande sätt. Det blir lite hype runt det hela. Det här är ju något som gör livet enklare. Cloudtekniken gör oftast att man kan komma fram med infrastruktur och middlewaredatabaser, applikationsservrar med mera, gör det lättare för utvecklare att komma från en ide till ett utvecklat krav. Eller en utvecklad produkt och den här produkten går vidare i organisationen och då blir det fler som får upp ögonen, oj det här gick snabbt att gå från ide till att ha något som man kan visa och klämma och känna på. Då börjar ju ögonen komma upp på även managers och line och business. Marketing kanske inte brukar sitta med IT frågor men när de ser att de kan få fram en digital kampanj mycket snabbare genom cloudtekniken, jämfört med det gamla sättet så är det ju något som hjälper att driva engagemanget för de olika verksamhetsmålen för företaget.

J: Mmm - upplever du att att cloudtekniken kan påverka kundens förändringsbenägenhet?

IP7: Ja, på samma sätt som tidigare svar om IT-organisationen. Så är det så att dom som ser fördelarna med cloudet är oftast benägna att förändra och förbättra sitt arbetssätt. Utav dem som kan se ett hot mot sin arbetsposition så är det absolut att cloud kan påverka förändringsbenägenhet. Man blir snabbare, mer innovativ. När man kan se resultat snabbare, så brukar oftast ha en väldigt positiv förändringsbenägenhet.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka kunskapsutbytet inom kundorganisationen?

IP7: Mm.. Ja - ehm, Här kommer vi nästans in på då olika lösningar, använder man e-post mer, använder man något cloudbaserat verktyg för att lättare byta information eller sådär. Det finns vissa lösningar som gör att det här är till för att dela information wikisidor som dock kanske är via en cloudteknik, men den används internt motsvarande, på det sättet så uppmanar det ju ett positivt kunskapsutbyte, det jag personligen upplever är att fortfarande använder den mänskliga kontakten ehm till att söka viss sorts information när man behöver snabba svar eller det kan vara precis och komplexa frågor, det är inte så man kan skriva rakt upp och ner i en cloudtjänst hur gör jag x givet z, ehm , dom komplexa frågor är det ju så att man fortfarande måste ta via människor. Cloudteknik kan absolut påverka ett kunskapsutbyte, det gör det.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka uppfyllandet av kundens strategiska mål?

IP7: Ja! Ehm, här kommer vi ju då till en sån fråga var känner kunderna att dom vill ta sig, och hur ser marknaden ut? Fler och fler känner ju att man har mikroabonnemang på olika tjänster. Kunderna har ju kunder i sig, även om det är business to business eller om det är

business to consumer så är det ju en större och större del som accepterar att man betalar en mindre månadskostnad, än att betala en stor engångskostnad för en produkt eller en tjänst man köper. Och cloudtekniken är absolut delaktig i det här genom att skapa, ha dom byggstenarna som behövs för att man skall kunna bygga sin egen eh, mikrotjänstvariant av en sån lösning. Dels i form av att ett företag har en form av tillgångar, digitala ehm, digitala tillgångar som man vill disponera till andra företag motsvarande, ehm, som ett strategiskt mål, eller om man vill skapa tjänster, en app med den sortens affärsmodell. Ehm, det är ju någonting nästan uteslutande behövs för cloud för, hybridcloud skall jag säga ehm, då ah - vi ser ju inte att folk tar hem saker och bygger in sig, den nya strategin är att gå 50/50 cloud och on-prem.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka vilka i kundorganisationen som tar beslut gällande IT resurser?

IP7: Ja! Här kommer vi in på att när en marketing enhet eller HR-enhet eller motsvarande helt plötsligt kan åstadkomma med cloudteknik, vilka lösningar, hur snabbt kan dom göra det, så får dom helt plötsligt möjlighet att yttra sig i att det här vill vi ha därför att det tar oss till våra mål snabbare och då blir det en sån situation att IT-avdelningen som traditionellt sett har gjort inköp av IT-utrustning eller IT-plattformar ehm, börjar bli lite ifrånsprungna, eh, det kanske är så att när man skall prata, när man skall sälja in en ny lovande plattform för att göra världens häftigaste lösningar, så skall man prata med marketing eftersom dom sitter på en stor marketing budget, medan IT-avdelningen sitter på en mindre och mindre budget. Dom skall göra mer med mindre varje år, medan marketing får mer, och det här har ju då gjort att cloud indirekt gör att vi börjar prata med fler när det gäller beslut när det gäller för hur IT-inköpen skall göras .

J: Okej vi fortsätter, upplever du att att cloudtekniken kan påverka förståelsen mellan IT och affärsverksamheten?

IP7: Här kommer man in på...ehm.. ja, okej. Så det vi upplever är ju det vi kallar för multistream IT. IT har ju ett ansvar att hålla IT driftat och där har man ett ansvar att hålla det stabilt och säkert framåt, håll skutan på rätt kurs ungefär. Affärsverksamheten kan ju vara så ibland att man måste ha en snabbt rörlig del som är innovativ och kommer med dom nya lösningarna. Man skall helt enkelt inte bli disrupted, alla dom här Uber historierna med en bransch som har varit ganska säker i sin roll helt plötsligt blir frånsprungna av en helt ny aktör och att den nya aktören kan göra det är för att dom har nyttjat cloudteknik för att kunna bemöta ett otappat kundbehov. Och hur påverkar det förståelsen? Jo, man förstår att dom traditionella IT-lösningarna man byggt upp över många år med egna investeringar kan inte röra sig lika snabbt som cloudtekniken och dom känner ibland smärta av att någon affärsverksamhet springer längre och längre ifrån och det blir svårare att hålla kontroll och jämn fart på skutan, och det är ju bland annat här där vi på IBM ser att vi kan hjälpa till med båda, att hålla dom närmare varandra. Cloudtekniken har alltså, förståelsen har, man vet att dom andra systemen är inte bra för att göra det nya, men dom gamla systemen är absolut nödvändiga för att inte tappa det man har i dagsläget. Man kan inte bara flytta allting upp och ner på två dagar, det är alldeles för stor risk och om någonting går fel så går väldigt mycket pengar bort i förlorad inkomst och kundmöjlighet.

J: Upplever du att att cloudtekniken kan påverka flexibiliteten hos kundens affärsprocesser?

IP7: Mmm, det upplever jag. Dom kunderna jag har pratat med har ju helt klart tänket med successionsmodell motsvarande som en mer giltig variant. Man ser även att man tänker, ehm, hur ska jag uttrycka mig, man ser att man kan koppla fler saker i sina affärsprocesser, speciellt externa aktörer, eller andra företag som erbjuder viss sorts tjänst, och det här är ju någonting som hjälper oss i våra konversationer när vi skall sälja till våra kunder, och just det att, utöka och förbättra sina egna affärsprocesser genom att eh, genom att koppla på tredjeparter är ju något som vi pratar om exempelvis pratar om är att koppla på väderdata på någon sorts affärsprocess. Kanske inte världens största koppling, men vädret påverkar oss i väldigt många fall och vi skulle inte kunnat se den flexibiliteten om cloud inte hade funnit där som den leveransmodellen.

J: Upplever du att cloudtekniken kan påverka kundens innovationsförmåga?

IP7: Ja. Eh... Cloudtekniken och de plattformar som finns runt cloud är ju ofta mikrotjänstersom man kan se som legoklossar, och att använda dessa legoklossar är ju ofta att det kostar per tiotusen anrop en liten summa, eller någon annan liten metrik man använder. Ehm, och, cloudtekniken gör ju att man kan spagetthitesta sin nya idé väldigt snabbt. Har man kommit på en idé eller du har ett företag som säger att nu ska alla team komma på tio idéer, och så får man tio idéer, att testa dom här bitarna för innovation kostar då väldigt väldigt lite i cloudtekniken jämfört med traditionellt sett, när man var tvungen att köpa in servrar och viss sorts programvara för att kunna köra programmen ovanpå och då hade man gjort sin investering där, medan cloudtekniken är en liten operational expense vill man testa ut en idé kanske det går för vad företagen ser som kaffepengar, och funkar den inte kan man ta ner den och det slutar kosta pengar direkt, medans om det funkar vill man ju köra på och kanske skala upp.

J: Tack "namn" för utförliga svar, och för att vi fick störa lite hehe.

IP7: Ingen fara, hoppas det var till någon hjälp.