

# KOORDINERING MELLAN IT- MANAGEMENT – OCH AFFÄRS- STRATEGIER

– EN STUDIE INOM POSTOR-  
DER/DISTANSHANDELFÖRETAG

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Farhia Abdullahi

Dina Topic

VT 2010: KF11



HÖGSKOLAN I BORÅS  
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

# Förord

Tack!

Vi vill härmed tacka alla som har gjort det möjligt för att skriva vår kandidatuppsats. Vi vill börja med att tacka alla tre företagen Ellos, Haléns AB och Corporate Express som har ställt på intervju. Utan de skulle inte den här uppsatsen vara möjlig. Sen vill vi också tacka vår handledare Torbjörn Ljungkvist för hans goda råd och tips.

Farhia Abdullahi & Dina Topic

## Abstract

Today's organizations have realized that the development of technology continue onwards. To keep up with the changing, business needs and operations have to adapt to developments taking place in the world to not to fall behind. Many companies believe that it is not enough to simply focus on business strategies in order to succeed in the market but also need to develop Information technology-/Information systems-strategies to support business strategies. This means that the link between business and IT/IS-strategies are essential because they depend on each other for the company success, to achieve their goals. Problems may arise when companies must coordinate the strategies mentioned. IT tends to treat information technology as "cost center" or see it an expensive investment, rather than an enabler that drives business value. The coordination of information technology and business strategy, to exploit IT capabilities and transform the business, has grown in importance since several years. Companies seek competitive advantage in diverse and changing market. There has been much research and understanding of the linkages between business and IT- strategy, and the role of partnership between IT and corporate management can play. We have conducted deep interviews accordingly to qualitative research method. The empirical material is analyzed by an abductive method and hermeneutics approach the purpose of this thesis is to examine how firms coordinate IT-management- and business strategy. An important aspect of the research is the relationship between the IT department and senior management - the management priority strategies. In addition, we want to highlight the underlying causes of the problem that seem to be in the area. The aim is not to draw any general conclusions but describe the problem.

The answer to our research question about how strategies are coordinated in mail/distance trade companies is implicit. The underlying cause of this we believe is to be the lack of well formulated strategies. This is a pattern we see in all three companies. IT-executives need to stay forefront when it comes to in terms of strategy formulation. It is their responsibility to demand from the management of clear business strategies to help formulate and coordinate the IM-strategy with the business strategies. Mail order/ distance trade companies are in a growing industry. These companies will be required to formulate well the strategies in the future.

**Title:** Coordination between IT-management- and business strategies

- A study of mail order/distance trade companies

**Authors:** Farhia Abdullahi and Dina Topic, Högskolan i Borås

**Completed:** 2010

**Tutor:** Torbjörn Ljungkvist

**Keywords:** IS-strategy, IT-strategy, IT-management-strategy, Business strategy

# Sammanfattning

I dagens organisationer har man förstått att utvecklingen av teknologin går fort och framåt. För att kunna hänga med i framåtskridandet måste företag och verksamheter anpassa sig efter utvecklingen som sker i omvärlden för att inte hamna efter. Många företag anser att det inte räcker med bara satsa på affärsstrategier för att kunna lyckas på marknaden utan behöver också ta fram Informationsteknik-/Informationssystem-strategier som ska stödja affärsstrategierna. Det innebär att kopplingen mellan affärs- och IT-/IS-strategier är väsentlig på grund av att de är beroende av varandra för att företaget ska lyckas att nå sina mål. Problematik kan uppstå när företag ska koordinera de nämnda strategierna. Det kan då finnas tendens att behandla informationsteknologin som ”kostnadscentrerad” eller se den som en dyr investering, snarare än en möjliggörare som driver affärsvärdet. Samordningen av informationsteknik och affärsstrategi, för att utnyttja IT-funktionerna och omvandla verksamheten, har ökat i betydelse sen flera år tillbaka. Företag strävar efter konkurrensfördel i den mångskiftande och föränderliga marknaden. Det finns mycket forskning och insikt om sambanden mellan affärs- och IT-strategi, och den rollen om partnerskap mellan IT och företagsledningen kan spela. Vi har genomfört djupintervjuer enligt en kvalitativ undersökningsmetod. Det empiriska materialet har analyserat genom abduktiv metod och hermeneutisk förhållningsätt. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag samordnar IT-management- och affärsstrategi. En viktig aspekt i undersökningen är relationen mellan IT-avdelningen och företagsledningen - hur företagsledningen prioriterar strategierna. Dessutom vill vi belysa bakomliggande orsaker till de problem som tycks föreligga i området. Syftet är inte heller att dra några generella slutsatser utan deskriptivt angripa problemet.

Svaret på vår forskningsfråga om hur de strategierna koordineras i postorder/distanshandel företag är implicit. Den bakomliggande orsaken till detta anser vi vara bristen på väl formulerade strategier. Detta är ett mönster som kan vi se i alla de tre företag. IT-cheferna måste visa framfötterna när gäller strategi formulering. Det är deras ansvar att kräva från ledningen tydliga affärsstrategier för att lättare formulera och koordinera IM-strategin med affärsstrategierna. Postorder/distanshandel företag befinner sig i en växande branschen dessa företag kommer att bli tvungna att ha väl formulerande strategier i framtiden.

**Titel:** Koordinering mellan IT-management- och affärsstrategier

- En studie inom postorder/distanshandelföretag

**Författare:** Farhia Abdullahi och Dina Topic vid Högskolan i Borås

**Färdigställd:** 2010

**Handledare:** Torbjörn Ljungkvist

**Nyckelord:** IS-strategi, IT-strategi, IT-management-strategi, affärsstrategi

1. Introduktion .....	- 1 -
1.1 Problembakgrund .....	- 1 -
1.2 Problemformulering .....	- 2 -
1.3 Syfte.....	- 2 -
1.4 Avgränsning .....	- 2 -
2 Metod.....	- 3 -
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt .....	- 3 -
2.2 Vetenskapligt angreppssätt.....	- 3 -
2.3 Vetenskaplig metod .....	- 4 -
2.4 Urval av företag och datainsamling.....	- 4 -
2.5 Reliabilitet och validitet.....	- 5 -
3 Strategibegreppet.....	- 6 -
3.1 Strategi.....	- 6 -
3.2 Affärsstrategi .....	- 6 -
3.3 IS-strategi .....	- 6 -
3.4 IT-strategi .....	- 7 -
3.5 Varför ha en IS/IT-strategi?.....	- 7 -
3.6 IT-management-strategi (IM-strategi).....	- 7 -
3.7 Three levels of strategy .....	- 8 -
4 Teoretisk referensram.....	- 9 -
4.1 Tre modeller av strategi.....	- 9 -
4.1.1 Modell 1: Linjär strategi .....	- 9 -
4.1.2 Modell 2: Anpassningsstrategi .....	- 9 -
4.1.3 Modell 3: Tolkandestrategi.....	- 9 -
4.2 Strategibaserad teori .....	- 10 -

4.2.1 Teorins likheter och olikheter .....	- 14 -
4.2.2 Basic Design School Model .....	- 14 -
4.3 Strategic Alignment .....	- 15 -
4.3.1 Strategic fit – strategisk anpassning .....	- 15 -
4.3.2 Functional integration – funktionell integration .....	- 15 -
4.4 Hur man uppnår harmoni mellan strategierna .....	- 17 -
4.5 Organisationer och olika former av politiskt styre .....	- 18 -
4.6 Teori om makt och politik i organisation .....	- 19 -
4.7 Att analysera olika intressen .....	- 19 -
5 Empiri .....	- 21 -
5.1 Historik – postorder- och distanshandelverksamhet .....	- 21 -
5.2 Ellos .....	- 22 -
5.2.1 Synen på strategi .....	- 22 -
5.2.2 Koordinering .....	- 23 -
5.2.3 Synen på IT .....	- 24 -
5.3 Corporate Express .....	- 25 -
5.3.1 Synen på strategi .....	- 25 -
5.3.2 Koordinering .....	- 25 -
5.3.3 Synen på IT .....	- 26 -
5.4 Haléns .....	- 27 -
5.4.1 Synen på strategi .....	- 27 -
5.4.2 Koordinering .....	- 27 -
5.4.3 Synen på IT .....	- 28 -
6 Analys och slutsatser .....	- 29 -
6.1 Koordinering .....	- 29 -
6.2 Strategiprocess .....	- 30 -

6.3 Sex skäl till varför man bör formulera IM-strategi.....	- 30 -
6.4 Organisationsförändring .....	- 31 -
6.5 Makt och Politik i postorder/distanshandelföretag .....	- 32 -
7 Slutsatser.....	- 33 -
8 Källförteckning.....	- 34 -
8.1 Litteratur.....	- 34 -
8.2 Vetenskapliga artiklar.....	- 34 -
8.3 Internet källor .....	- 35 -
8.4 Figurförteckning .....	- 35 -
8.5 Muntliga källor .....	- 36 -
7.5.1 Intervjuer .....	- 36 -
8.5.2 Övriga intervjukällor .....	- 36 -
8.6 Bilagor .....	- 36 -
8.6.1 Intervjuguiden.....	- 36 -

# 1. Introduktion

Uppsatsen undersöker hur IT-management-strategi koordineras tillsammans med affärsstrategier. Anledningen till att vi finner det här ämnet intressant att utforska är att vi själva har olika utbildningsbakgrund - inom IT respektive ekonomi – och försöker därmed sammanföra två olika ämnesområden som berör varandra. Som managementstudenter är vi intresserade av hur man inom postorder/distanshandel koordinerar de nämnda strategierna tillsammans. En viktig aspekt i undersökningen är relationen mellan IT-avdelningen och företagsledningen – alltså hur företagsledningen prioriterar strategierna. Dessutom vill vi belysa bakomliggande orsaker till de problem som tycks föreligga i området.

## 1.1 Problembakgrund

I dagens organisationer så har man förstått att utvecklingen av teknologin går fort och framåt. För att kunna hänga med svängarna måste man anpassa sig efter utvecklingen som sker i omvärlden för att inte hamna efter. Många företag anser att det inte räcker med bara satsa på affärsstrategier för att kunna lyckas i marknaden utan man behöver också ta fram IT/IS- strategier som ska stödja affärsstrategierna. Med affärsstrategi menas att man har till syfte att uppnå en konkurrensfördel genom att kombinera resurser i sammanhängande mönster (Karlöf, 1994). Det innebär att kopplingen mellan affärs och IT/IS - strategier är stor. Strategierna är beroende av varandra för att företaget ska lyckas och nå sina mål. IS/IT-strategi består av två delar, IS strategin definierar organisationens krav eller "efterfrågan" för information och system för att stödja den övergripande strategin för verksamheten. Den är fast förankrat i verksamheten, med hänsyn till såväl konkurrenssituationen inverkan och krav av samordning av IS/IT (Ward & Peppard, 2002). IT-strategin handlar om visionen om hur organisationens krav på information och system kommer att stödjas av teknikbaserad "IT-leverans". Den behandlar IT-kapacitet och resurser (inklusive hårdvara, mjukvara och telekommunikation) och tjänster som IT-verksamhet, systemutveckling och användarstöd (Ward & Peppard, 2002)

Problematik kan uppstå när företaget ska koordinera de två strategierna. Det kan då finnas tendens att man behandlar informationsteknologin som "kostnadscentrerad" eller ser det som dyr investering, snarare än en möjliggörare som driver affärsvärdet (Luftman & Brier, 1999). Samordningen av informationsteknik och affärsstrategi, för att utnyttja IT funktionerna och omvandla verksamheten, har ökat i betydelse sen flera år tillbaka. Företag strävar efter konkurrensfördel i den mångskiftande och föränderliga marknaden. Det finns mycket forskning och insikt om sambanden mellan affärs och IT-strategi, och den rollen om partnerskap mellan IT och företagsledningen kan spela (Luftman & Brier, 1999).

På CIO-Swedens (2002) hemsida har man intervjuer med olika VD:ar som pratar om detta. VD:n Viktor Dellmar, från service företaget Sodexo säger att hans största dilemma är hur han ska få verksamhetsansvariga att förstå att IT är ett möjliggörande av affärsnytta. Detta visar hur IT cheferna brottas för att få verksamhetens ledning på sin sida. Christopher Kock skriver om en IT-chef på ett företag som fick en ny chef som då splittrade hans avdelning, IT chefen fick inget stöd av de andra avdelningarna på företaget vilket gjorde honom väldigt besviken. I artikeln belyser Kock företagets tomma ord om hur företagsledningen pratar om vilka investeringar man gör på företagets IT avdelning.

"Unfortunately, this ideal of good IT governance is more often philosophical than practical. Even though big companies are now spending more than 50 percent of their capital investment dollar on IT(according to Garner), few have super group to guide their IT strategies" (Koch, 2002, s.7).



Det finns antal faktorer som handlar om hur man bör formulera IT-management-strategin. Dessa är: information och IT-resurser måste hanteras lika effektivt som andra organisatoriska resurser. Företags-ekonomins påverkan av IT kräver att IT/IS ska drivas som en integrerad del av verksamheten. Tidigare bristande ledningsstöd och engagemang har förhindrat ett framgångsrikt utnyttjande IT (Earl, 1989).

I uppsatsen undersöker vi hur företaget koordinerar IT-management med affärsstrategier. Med koordinering avses styrning, kommunikation och prioriteringsordning. Både IT-management affärsstrategi är av lika stor vikt för företaget, även om de behandlar olika områden (Earl, 1989). Det är inte alltid självklart att företag har IT-management-strategi. Varje företag har sina skäl varför det har valt att ha respektive inte ha IT-management-strategi. Andra områden kan komma att prioriteras eller så finns det inte tillräckligt med kunskap eller kompetens inom området (Earl, 1989). Föreliggande uppsats riktas mot postorder/distanshandel. Anledningen till att vi har valt att undersöka fenomenet inom denna bransch är den centrala betydelse som informationsteknologin har för branschen och dess distributions-teknik.

”Postorderhandelns styrka ligger således i dess distributionsform och räckvidd, bekvämlighet för konsumenten, stort sortiment som gör postorder intressant samt stor-driftsfördelar som gör det möjligt att använda modern datateknologi i syfte att uppnå kostnadsfördelar i produktionen (*Skaug 1994, s.114*)”

## **1.2 Problemformulering**

Hur koordineras IT-management- och affärsstrategier i postorder/distanshandelföretag?

- Vilka mönster föreligger och varför bildas de?

## **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag samordnar IT-management- och affärsstrategi. En viktig aspekt i undersökningen är relationen mellan IT-avdelningen och företagsledningen - hur företagsledningen prioriterar strategierna. Dessutom vill vi belysa bakomliggande orsaker till de problem som tycks föreligga i området.

## **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa oss till företag inom distanshandelbranschen med postorderhistorik som driver verksamhet från Borås. Studien undersöker problemet ur ett ledningsperspektiv. Studien avgränsas till frågor som rör koordinerings- och strategifrågor.

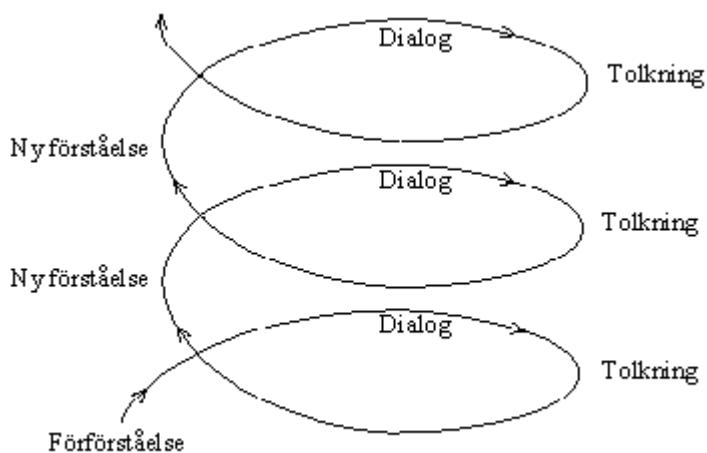
## 2 Metod

I följande kapitel kommer en kort beskrivning och motivering av valda vetenskapliga förhållnings- och angreppssätt att ges. Studien är av hermeneutisk karaktär byggd på abduktion och kvalitativ ansats. Vidare kommer en beskrivning av tillvägagångssättet vid intervjutillfällena ges.

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Två förhållningssätt delar vetenskapskulturen - positivism och hermeneutik. Positivismen grundar sig på naturvetenskaplig tradition och skall, som vetenskaplig metodologi, vara lika för alla vetenskaper. Synsättet anser att kunskapen skall bygga på logiskt prövbara iakttagelser och att mätningarna skall kunna upprepas med samma resultat. Hermeneutiken, å andra sidan, kan översättas som tolkningslära. Det är en vetenskaplig riktning där tolkningar och förståelse av forskningsobjektet görs utifrån ett mer subjektivt förhållningssätt. Förförståelse och -kunskap ses om en tillgång och, till skillnad från positivismen, eftersöks helheten i forskningsproblemet (Patel & Davidsson s. 23-28).

Studien är av hermeneutisk ansats då syftet inte är att bevisa eller skapa allmängiltiga lagar, utan i första hand beskriva situationen genom förmedlade upplevelser och erfarenheter. Den bygger främst på att låta respondenterna själva definiera svaren utifrån egna erfarenheter och uppfattningar inom området. Tillvägagångssättet kan beskrivas genom den hermeneutiska spiralen, se figur 2.1.



Den egna förståelsen och upplevelserna används för att tolka andra människors förståelse och upplevelser. Det som styr hur vi handlar är den egna tolkningen (Thurén 1999). Figur 2.1 påvisar den dialog som finns mellan forskaren och studieobjektet. Med utgångspunkt från förförståelsen tolkas dialogen för att skapa ny förståelse – gång på gång.

Figur 2.1 Den hermeneutiska spiralen (Egen tolkning efter Thurén 1999)

### 2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Relationen mellan forskning och teori delas ofta i induktivt och deduktivt angreppssätt. Det induktiva sättet innebär att teori är ett resultat av empiriska studier. En mängd enskilda fall samlas in och eventuellt samband som observeras blir till en allmängiltig regel. Vid deduktivt angreppssätt skapar forskaren hypoteser som testas empiriskt för att sedan bekräfta eller förkasta teorin. Forskaren utgår från den generella regeln och förklarar på det viset sitt forskningsobjekt. Blandningen av det induktiva och deduktiva synsättet kallas för abduktion och är en metod som ofta använd vid fallstudier. Synsättet utgår från, i likhet med induktion, empiriska fakta och avvisar samtidigt inte teoretiska föreställningar, som är de

duktionens kännetecken. Teorin kan komma att användas som inspirationskälla för att upptäcka mönster som förklarar fallet (Alvesson & Sköldberg 2008 s. 41, 55-56).

Då rapporten innehåller en kombination av teori och empiri är det använda angreppssättet abduktion. Inför studien samlades teori i form av artiklar och tidigare studier in. Vidare analyserades empirin, bestående av intervjuer, utifrån det insamlade materialet. Resultatet av det kopplades åter till teorin för att i enighet med den hermeneutiska spiralen ge ny förståelse.

### **2.3 Vetenskaplig metod**

Det finns två huvudmetoder för bearbetning av information. Kvantitativ är den statistiska metod som används vid analyser av siffror och kvalitativ metod är den som används vid tolkning av texter. Den kvantitativa metoden generaliserar gärna forskningsresultat. Resultaten skall alltså kunna generaliseras till objekt som anses jämförbara med det undersökta objektet (Patel & Davidsson 90-91).

Den kvalitativa metoden kännetecknas bland annat av fysisk närhet till forskningsobjektet. Forskaren försöker se den studerade företeelsen inifrån och på det sättet skaffa djupare och mer heltäckande uppfattning. Metoden kännetecknas även av att den präglas av forskaren även om denne utgår från studieobjektets perspektiv (Holme & Solvang s. 92-98).

Då studiens empiri, som ovan nämnt, samlades in genom intervjuer där respondenternas åsikter varit av största intresse har kvalitativ metod använts. Studien är i hög grad beroende av respondenternas antaganden, uppfattningar och tolkningar vilket är ytterligare anledning till att välja den kvalitativa typen av vetenskaplig metod.

### **2.4 Urval av företag och datainsamling**

De företag som gjort bäst ifrån sig när det gäller att starta e-handelsverksamhet är postorderföretag. (Johansson 2007) Då rapporten avgränsas till distanshandelföretag med postorderhistorik har respondenterna befattning på Haléns, Ellos och Corporate express. Dessa företags bakgrund stämde överens med önskad undersökningsgrupp – distanshandelföretag med postorderhistorik - och hade dessutom huvudkontor respektive det svenska huvudkontoret i Borås. Sex personer har intervjuats, två på respektive företag, med koppling till IT och företagets ledningsgrupp.

Haléns: Gunnar Ryd - Verkställande direktör sittande i ledningsgruppen.  
Bertil Glans - IT-chef

Corporate express Mathias Nilsson - Ekonomichef sittande i ledningsgruppen.  
Håkan Andersson - Administrativ chef sittande i ledningsgruppen.

Ellos Leif Johanson – operativ chef sittande i ledningsgruppen  
Roger Andersson - IT-ansvarig

Data som författaren får fram genom observation eller frågemetoder kallas för primärdata. En klar fördel med primärdata är att den behandlar de frågeställningar som belyses (Wallén 1996 s. 115). Nackde-

len är att intervjuprocessen ofta är krävande. Intervjuerna i rapporten utgör primärdata och samlades in under olika tillfällen.

Intervjun med Bertil Glans genomfördes den 2 december och varade i cirka 35 minuter. Samma dag gjordes intervjun med Gunnar Ryd och varade i cirka 40 minuter. Den 10 december genomfördes den cirka 65 minuter långa intervjun med Roger Andersson. Slutligen, den 16 december genomfördes intervjuerna med Mathias Nilsson och Håkan Andersson, cirka 35 respektive 55 minuter långa. Intervjuerna genomfördes personligt på respektive företag. För att undvika bortfall sköttes korrespondensen i fallet Leif Johanson via e-mail 21 december. Frågorna var av det öppna slaget, i förväg fastställda. För att förbereda respondenterna skickades frågorna ut i förväg. För att säkerställa trovärdigheten spelades dialogen in med hjälp av en diktafon för att senare transkriberas.

Sekundärdata är den typen av information som redan samlats in för annat syfte. I uppsatsen har sekundärdata använts för att ge teoretisk grund att utgå ifrån. Datan har även använts för att ge bakgrund och relevant beskrivning av fenomenet distanshandel. Litteraturvalet har gjorts efter vad som ansågs väsentligt för syftet och ämnet. Till hjälp vid sökandet av litteratur har Internet samt artikel- och litteratursök vid Borås Högskola samt Göteborgs Universitet använts. Sekundärdata har även hämtats från företagets hemsidor. Beskrivning av de företag uppsatsen omfattar har gjorts med en kombinerad användning av primär- och sekundärdata.

## **2.5 Reliabilitet och validitet**

Validitet innebär att väsentlig data för undersökningen mäts. Vidare viktig för trovärdighet är informationens reliabilitet. Den bestäms av utförandet vid mätningarna och noggrannheten vid informationsbearbetningen (Holme & Solvang 1997). I en kvalitativ undersökning – som används i uppsatsen – finns en närhet till intervjuobjekten. På grund av detta är det enklare att få information av högre validitet än vid kvantitativa undersökningar. En nackdel är dock att forskaren kan uppleva den studerade situationen på fel sätt. Då intervjuobjekten själva bestämmer vad som skall delges informationsmässigt är det svårt för forskaren att veta hur pass giltig informationen är. Svaren påverkas också beroende hur aktiv eller passiv forskaren är vid intervjutillfället. Respondenten kan också komma att bete sig annorlunda och mer onaturligt för att leva upp till de förväntningar intervjuobjektet tror att forskaren har. Forskarna bör därav ta hänsyn till sitt eget beteende. Reliabiliteten har inte lika central roll som vid kvalitativa undersökningar som vid kvantitativa. Det är mindre möjligt att sammanföra en hög grad av reliabilitet med en djupgående undersökning av intervjuobjektens upplevelser. (Holme & Solvang 1997)

Även om det är svårt att uppnå en hög grad av reliabilitet vid kvalitativa undersökningar gjordes en del åtgärder för att höja pålitligheten och trovärdigheten. Respondenterna informerades i förväg om vilka frågor uppsatsen omfattar samt vilka frågor de ombedes svara på. På detta vis fick intervjuobjekten tid på sig att förbereda sig för att kunna återge så korrekt information som möjligt. Studiens resultat jämfördes med liknande undersökningar och studier som gjorts tidigare. Detta gjordes på grund av en försäkring om att resultattolkningen kunde anses vara trovärdig och relevant.

Ett möjligt hot mot undersökningens validitet och reliabilitet är huruvida rätt personer intervjuades för att kunna uppnå undersökningens syfte. Detta hot har minimerats genom att välja personer med huvudansvar för frågor som rör affärs- och IT-strategi.

### **3 Strategibegreppet**

I det här kapitlet kommer vi att presentera de centrala begrepp som vi kommer att jobba med i detta uppsatsen. Följande begrepp kommer att beskrivas strategi, affärsstrategi, IS-strategi, IT-strategi och IT-management-strategi(IM-strategi).

#### **3.1 Strategi**

Enligt Karlöf (1994) härstammar strategibegreppet från krigskosten. Karlöf skriver att begreppet hade följande betydelse: ”Planläggning för och genomföra av stats eller maktblockspolitiska syften med ianspråktagande av alla tillgängliga resurser.”

Begreppet används för att karakterisera ett långsiktigt övergripande tillgångsätt. Idag har den överförs till företagandet och kommer enligt Karlöf successivt att ersätta det som tidigare kallades för policy till business policy. I företag menas strategi val av marknader, produkter, investeringsstruktur m.m. som syften till långsiktigt lönsamhet.

#### **3.2 Affärsstrategi**

Vi har använt Karlöfs (1994) definition av begreppet affärsstrategi. Karlöf beskriver att strategins syfte är att åstadkomma en varaktig konkurrensfördel som ger en god lönsamhet. Affärsstrategin utgörs av ett integrerat handlingsmönster genom att företaget resurser inriktas och samordnas så att företagets mål nås.

#### **3.3 IS-strategi**

Här definierar vi begreppet IS-strategi enligt Ward och Peppard (2002) definition samt Earls definition.

”IS-strategin definierar organisationens krav eller ”efterfrågan” för information och system för att stödja den övergripande strategin för verksamheten. Den är fast förankrat för verksamheten med hänsyn till konkurrenssituationens inverkan och krav på anpassningen av IS/IT” (Ward & Peppard 2002, s.44).

Enligt Earl (1989) syftar IS-strategin framför allt till att inrikta IS-utvecklingen med verksamhetens behov och strävar efter strategisk fördel av IT. I princip är den formulerad tillsammans med affärsstrategin, vanligtvis på strategisk affärsenhet. I stora och komplexa organisationer tillkommer flera IS strategier, där ansvaret för varje strategi ligger hos avdelningschefen. Det är viktigt att strategin anpassas efter affärsstrategin eftersom den är till för att stödja verksamhetens informationsförsörjning. IS-strategin ska styra vad man ska göra med IT i verksamheten och hur man ska planera investeringar för den. Strategin är direktiv och bör uppfylla att:

- Man är överens om den relativa investering eller resursallokering i verksamheten.
- Man är överens om relativa prioriteringar mellan och inom varje område i verksamheten.

- Varje applikation/projekt är strategiskt motiverat.

### **3.4 IT-strategi**

IT-strategin handlar om visionen om hur organisationens krav på information och system kommer att stödjas av teknikbaserad "IT-leverans". Det handlar om tillhandahållande av IT-kapacitet och resurser (inklusive hårdvara, mjukvara och telekommunikation) och tjänster som IT-verksamhet, systemutveckling och användarstöd (Ward & Peppard, 2002).

IT-strategin behandlar främst teknologipolicy. Den behandlar frågor om arkitektur, inklusive risk attityder, policy säljare och teknisk standard. Den rör de vanligaste metoderna och säkerhetsnivåerna. Den är starkt påverkad av IT-proffs, men med den högsta ledningens engagemang i syfte att säkerställa tekniken, att utbudet är linje med organisationens behov och struktur. Det finns troligtvis färre IT-strategier än IS-strategier i stora komplexa organisationer, kanske för att informationen och ledningsfunktionen har centraliserats.

IT-strategin handlar också om principer för utformning och förvaltning av IT-infrastruktur och teknologi. Den är till för att stödja organisationens aktiviteter med IT och skapar ordning i informationsbehandling genom att hantera verksamhetens behov och tekniska utveckling (Ward & Peppard, 2002).

### **3.5 Varför ha en IS/IT-strategi?**

Författarna Ward och Peppard (2002) skriver att det finns allvariga följor om organisationer inte har en IS/IT-strategi och dessa konsekvenser är:

- Systeminvesteringar görs som inte stöder verksamheten
- Förlorad kontroll av IS/IT leder till att man ofta strävar efter att uppnå oförenliga mål genom IS/IT.
- System som inte är integrerade, detta kan också leda till dubbelarbete och uppgifter som leder till felaktigheter och en informationsresurs som inte är enhetlighet.
- Ingen möjlighet att fastställa prioriteringar för IS projekt/resurser och ständigt ändrade planer leder till lägre produktivitet, etc.
- Inga mekanismer för att avgöra optimal resursnivå eller det bästa sättet att leverera system.
- Dålig förvaltning av information, antingen finns den inte tillgänglig eller så är den inkonsekvent, felaktigt och för långsamt.

### **3.6 IT-management-strategi (IM-strategi)**

"IM-strategi handlar om den roll och uppbyggnad av IT-aktiviteter i organisationen. Den fokuserar på förhållandet mellan specialister och användare samt divisioner eller affärsenheter. Det är fråga om ledningens kontroll av IT, ledningsansvar, prestanda för mätning och hanteringsprocesser (Earl, 1989)".

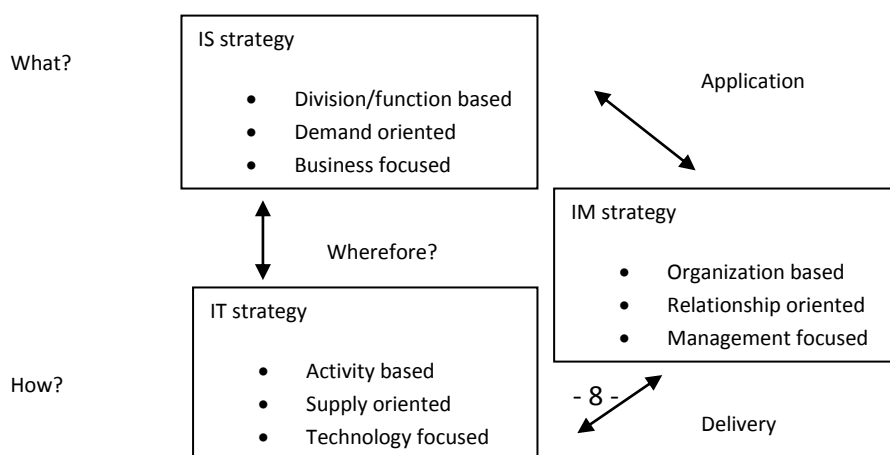
Earl redovisar sex skäl till varför man bör formulera IM-strategi

1. Information och IT är resurser som måste hanteras lika effektivt som andra resurser.
2. Organisatorisk och företagsekonomisk påverkan av IT kräver att IT/IS ska drivas som en integrerad del av verksamheten.
3. Eftersom affärsstrategier är beroende av IT, så är IT funktionen för viktig för att hanteras utan någon formalisering.
4. Tidigare brist på högsta ledningens stöd och engagemang har hindrat ett framgångsrikt utnyttjande av IT.
5. Eftersom tekniken utvecklas och val måste göra, så spelar tekniska frågor en stor roll.
6. IT är inbäddad i verksamheten och i det organisatoriska livet. Många aktörer är inblandade, ledningen måste fatta strategiska beslut.

Vidare finns det fyra element som hanteras av strategin. Dessa är: planering, organisation, kontroll och teknik. Planering handlar om att bestämma vad och hur samt integrera detta beslutsfattande med annan planering i verksamheten. Organisation upptäcks ofta vara en nyckelfaktor under arkitekturstudier. Detta element består av frågor som centralisering eller decentralisering av IS-funktionen, roll, struktur och bearbetning av styrningskommitté samt ledarskapsutbildning och utveckling inom IS/IT. Kontroll handlar om frågor om investering, finansiering, debitering och utvärdering av IT och dess tillämpningar. Kontroll är ofta den dominerande delen av den formella hanteringen av IT. Det kan försämra organisationens utnyttjande av IT när de inte hänger med kraven på teknik, verksamhet och förändringar i organisationen. Teknik omfattar tekniska frågor som är kärnan i IT-strategin och -arkitekturen. Teknik är en ledningsfaktor för planering, organisation och omorganisation. Eftersom det finns specialister inom förvaltning krävs metoder, exempelvis systemutvecklingsmetoder, rutiner för att säkerställa data med mera (Earl, 1989).

### 3.7 Three levels of strategy

Nedan illustreras Earls (1989) modell av tre nivåer av strategi. Modellen visar hur strategierna är kopplade till varandra och den introducerar den tredje strategi som är IM-strategin. Medan IS strategin handlar om "vad" och IT-strategin om "hur" handlar IM-strategin om "orsaken". IM-strategin ska fungera som koppling mellan ledning och IS/IT.



Figur. 3.1 Three level of strategy in IT (Earl, 1989, s.64)

## **4 Teoretisk referensram**

I kapitlets inledning kommer vi att diskutera antal teorier om strategi vidare kommer vi att fortsätta med teorier som vi anser är relevanta för undersökningen. Vi kommer även ta upp i kapitlet Morgans och Hatchs teorier om politiskt styre som även förekommer i organisationer. Kapitlet innehåller även olika teorier om strategi, vi jämför dessa strategier eftersom de visar olika syn på strategi som vi anser är intressant att betrakta.

### **4.1 Tre modeller av strategi**

Cheffees (1985) modell över tre typer av strategier beskriver en kollektiv definition av begreppet. Namnet på varje strategimodell är dess primära fokus.

#### **4.1.1 Modell 1: Linjär strategi**

Den första modellen är linjär och fokuserar på planering. Termen linjär valdes för modellen därför att den betecknar en metodisk, direktiv och sekventiell åtgärd i planeringen. Modellen är härstammar från Chandlers(1968) definition av strategi som är:

Strategi är fastställandet av de grundläggande långsiktiga målen för ett företag, och antagande av handlingsalternativ samt tilldelning av resurser som krävs för att genomföra dessa mål (Chandler, 1968). Enligt det linjära perspektivet består strategin för integrerat beslut, åtgärder eller planer som kommer att sätta och utforma de hållbara organisatoriska målen. Både målen och metoden för att uppnå dem är resultatet av strategiska beslut. För att nå dessa mål, varierar organisationer deras koppling till miljön genom att ändra sina produkter, marknader eller utföra andra företagande åtgärder. Den linjära modellen inkluderar sambanden med strategisk planering, strategiformulering och strategins genomförande (Cheffee, 1985).

#### **4.1.2 Modell 2: Anpassningsstrategi**

Cheffee(1985) beskriver Hofers definition av anpassnings strategi som karakteriserar det som bevarats till utvecklingen av livskraftiga anpassningen mellan möjligheter och risker som finns i omvärlden och organisationens möjligheter och resurser för att utnyttja och utvärdera externa och interna förhållanden. Bedömningen leder till justeringar i organisationen eller i dess relevanta miljö som kommer att skapa ”en tillfredställande miljö. Möjligheter och risker i ena handen och organisatoriska möjligheter och resurser i den andra.

#### **4.1.3 Modell 3: Tolkandestrategi**

Den tredje modellen föreställer utveckling av tolkande strategiparalleller aktuella intresset för företagskultur och symbolisk ledning utanför strategilitteraturen. Parametrar för den tolkande modellen av strategi är enligt Cheffee (1985) fortfarande oklar. Han betonar dock att det är ett återkommande tema som tyder på att modellen bygger på ett socialt kontrakt snarare än en organism eller biologisk syn på den organisationen som passar väl med tolkande modellen. Det sociala perspektivet beskriver att organisa-



tionens existens bygger på dess förmåga att locka tillräckligt många individer att samarbetar i ömsesidig nytta av utbyte (Cheffee, 1985).

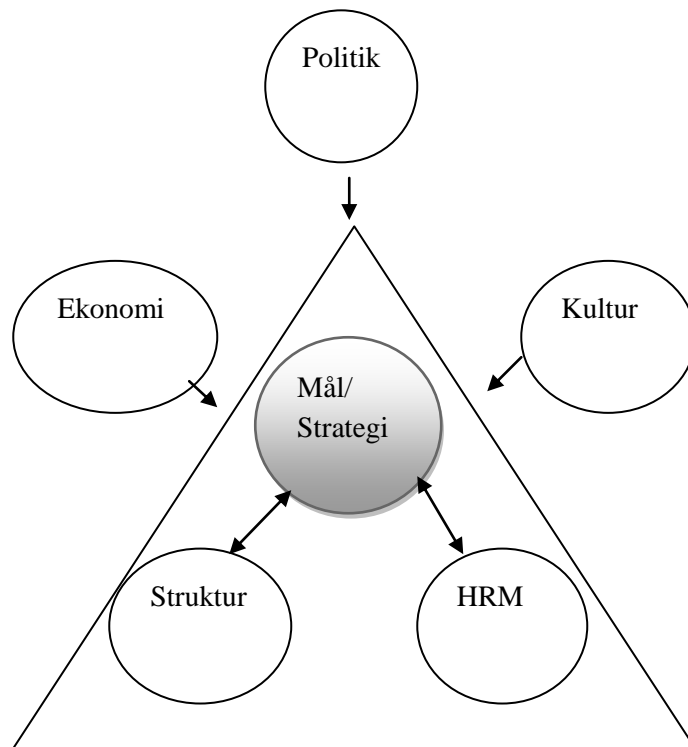
## **4.2 Strategibaserad teori**

Enligt Melin (1998) omfattar den strategiska verksamheten i företag och organisation ett antal frågor som: Vad är syftet med vårt företag? Varför och för vem finns vi till? Vilken är vår verksamhetsidé? Hur ser konkurrenssituationen och spelregler ut i vår bransch? Vilken är vår position relativt våra konkurrenter, leverantörer, och andra aktörer i omvärlden? Melin menar att strategifrågorna handlar bara inte om nuläget utan kärnan i den strategiska processen är snarare förflyttningen av organisationen från dess historia in i framtiden. Han betonar att den strategiska verksamheten innebär per definition att nuvarande affärsidé, position, och strategier ifrågasätts, och detta skall ske av aktörer vars strategiska tänkande många gånger formats av organisationens egen historia och dominerade värderingar. Den naturliga dynamiken i strategiprocesser handlar till stor del om ”kampen” mellan det befintliga, d.v.s. det historiskt framväxta och framtida möjliga, med andra ord mellan att bevara, befästa och försvara det nuvarande och att ifrågasätta, tänka om och skapa nya. Samtidigt menar Melin (1998) att det finns en annan spänning, den mellan determinism och voluntarism, d.v.s. mellan ödesbestämd syn på företagets utveckling, där den huvudsakligen är bestämd av yttre och påverkad krafter och mer handlingsorienterad syn på företagets utveckling, där den mera kan styras och utformas av företagets egna aktörer. Devannas matchningsmodell som beskrivs av Lindmark och Örnevik (2008) förutsätts av tre viktiga komponenter som är:

- Mål och strategier
- Organisationsstruktur
- HRM (Human Resource Management)

Vi har valt att belysa den första komponenten som är mål och strategier (se figur 4.1). Komponentens har en del koppling till Strategic Alignment modellen, den funktionella integrationen, vilken är uppdelad i två strategiska integrationer, strategisk integration och operationell integration. Det första handlar om att IT-funktionen både ska forma och stödja affärsstrategin och återspegla den externa domänen. Operationell integration fokuserar på den interna domänen vilket behandlar kopplingen mellan den organisatoriska infrastrukturen och processer samt IS- infrastrukturen och processer.

Utgångspunkten för Devannas matchningsmodell är att en väl fungerande organisation kännetecknas av god överensstämmelse mellan organisationens mål, strategier, struktur och de mänskliga resurserna i förhållande till organisationens kontext (de omvärldsfaktorer som påverkar organisationen) och omvärld (Lindmark & Örnevik, 2008).



Figur 4.1 Matchningsmodellen(Lindmark & Önnevik, 2008, s.47)

Lindmark och Önnevik (2008) skriver att vid utveckling av en organisation bör ledningen börja med att se över organisationens mål och strategier. De menar att det är viktigt att ledningen försäkras om att målen och strategierna för organisationens arbete är tydliga, välkända och implementerade på strategisk, taktiskt och operativ nivå. Om verksamhetens mål inte är tydliga för alla medarbetare finns risk att det kan uppstå frustration, missförstånd, sänkt effektivitet och stress, faktorer som i värsta fall kan det leda till att sjukskrivningarna ökar i organisationen. Delaktighet i fastställandet av mål och strategier är grundförutsättning för att skapa motivation och trivsel bland personal.

Enligt Kotler et al. (2008) består den första delen av strategiprocessen av organisationens affärsidé. Då är det bra att ställa sig följande frågor:

- Varför finns vi till?
- Vem finns vi till för?

Den övergripande idén med organisationens verksamhet får gärna vara unikt och något som beskriver verksamheten på ett kärnfullt sätt (Lindmark & Önnevik, 2008). Lindmark och Önnevik (2008) definierar begreppet affärsidé i enlighet med Normanns definition, som har en tydlig koppling till resonemanget kring matchningsmodellen. Där det också handlar att skapa en överensstämmelse mellan organisationens övergripande idé, strategierna för arbetet, organisationens struktur och mänskliga resurser med strävan efter god extern anpassning.

Nästa steg av Kotlers strategiprocess är analysen. Efter att ledningen och styrelsen har fastställt inriktningen för organisationens arbete är det dags att analysera organisationen och den kontext som organisationen befinner sig i. Enligt Kotlers et al. (2008) strategiprocess genomförs en SWOT- analys där bokstäverna står för styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligeter (Opportunities), och hot(threats). I analysen belyser man de styrkor och svagheter som finns internt (den inre effektiviteten) och där efter genomförs en omvärldsanalys som syftar till att lyfta fram vilka möjligheter och hot som finns i organisationens omvärld (den yttre effektiviteten).

Lindmark & Önnevik (2008) skriver att utifrån matchningsmodellen genomförs en intern analys för att studera styrkor och svagheter inom de tre områdena verksamhetsplan, organisationsstruktur och HRM-funktioner. Dessutom analyserar man om det finns en god överensstämmelse mellan de olika delarna inom organisationen och var det eventuellt finns luckor i verksamheten. Omvärldsanalysen studerar de yttre påverkansfaktorernas möjligheter och hot med utgångspunkt från matchningsmodellen.

Vid formuleringen av mål bör, enligt McShane & Von Glinow (2008), organisationen sträva efter att målsättningarna uppfyller följande kriterier:

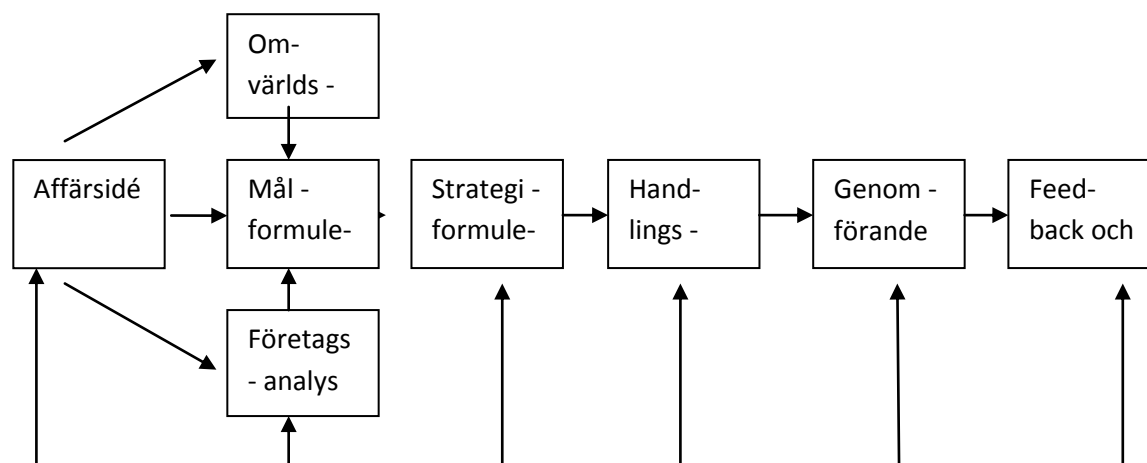
Målen ska:

- Skapa en motiverande effekt
- Ha en styrande funktion för verksamheten
- Fungera som ett utvärderingsverktyg
- Vara specifikt och inte generellt formulerade
- Vara tidsbegränsade (när de ska uppfyllda)
- Vara accepterande av medarbetarna så långt det är möjligt
- Skapa legitimitet gentemot omvärlden.

För att ett mål ska skapa en motiverande effekt gäller det att målet är realistiskt och möjligt att uppnå, för att undvika risken att målet får motsatt effekt.

Den tredje processen i Kotlers strategiprocess är strategiformulering. Organisationens strategier svarar ofta på frågan hur och strategin ska anges vägen mot det hägrande målet (Kotler et al., 2008).

Lindmark och Önnevik (2008) hänvisar Richard Larsson och Lars Bengtsson definition av strategi begreppets fem dimensioner. Den första dimensionen är strategin innehåll, det vill säga vad ska förändras i organisationen med hjälp av strategin. Den andra dimensionen handlar om var och i vilket sammanhang strategin ska genomföras. Strategins process behandlar hur strategin genomförs, och strategin strategi är den eller de som ser till att strategin genomförs. Enligt författarna är det viktigt att ha rätt timing när strategin ska genomföras och att en god idé eller strategi kan många gånger förkastas på grund av att organisationen eller omgivningen inte är mogen för den tanken eller den strategi som arbetats fram.



Figur 4.2 Kotlers strategiprocess(Lindmark & Önnevik, 2008, s.48)

De olika strategiska valen ledningen har att ta ställning till påverkar organisationens balans utifrån matchningsmodellen. Om organisationen ska utveckla sig mot nya marknader innebär det nya mål för verksamheten, samtidigt som det kan påverka strukturen. Om organisationen överväger att utvecklas och gå mot nya marknader kan det innebära att man måste rekrytera medarbetare som har hög kompetens och goda nätverk inom den nya marknaden. Det kan också innebära att den kompetens som finns i organisationen måste ses över och utvecklas för att klara den nya marknads krav och förutsättningar (Lindmark & Önnevik, 2008)

Enligt Lindmark och Önnevik (2008) bör den här typen av strategiförändringar, som förorsakar förändringar i organisationens inre liv, måste hela tiden ske med en balans i förhållande till den omgivande marknads behov och efterfrågan, enligt matchningsmodellen. Efter organisationen har valt strategi för sitt arbete utvecklar ledningen, gärna i samråd med övrig personalen en handlingsplan som innehåller konkreta åtgärder i den dagliga verksamheten. Då menar författarna att det är lämpligt att organisationen tydligt klargör följande i handlingsplanen:

- Vad ska göras?
- Hur ska det genomföras?
- Vem/vilka är ansvariga?
- När ska respektive uppgift vara löst?
- Vilka resurser ska användas för respektive åtgärd?

Enligt Kotler et al. (2008) bör utvärderingen ske utifrån samtliga steg i strategiprocessen. Ett vanligt misstag som Lindmark & Önnevik (2008) påpekar är att det är vanligt att ledningen bara utvärderar

själva genomförandet. Vid utvärderingen av verksamhetens är det, förutom att få veta hur genomförandet har fungerat minst lika intressant att få reda på om man använde sig av rätt strategier, mål och verksamhetsidé samt om omvärlden och den egna organisationen har reagerat på utförandet.

### 4.2.1 Teorins likheter och olikheter

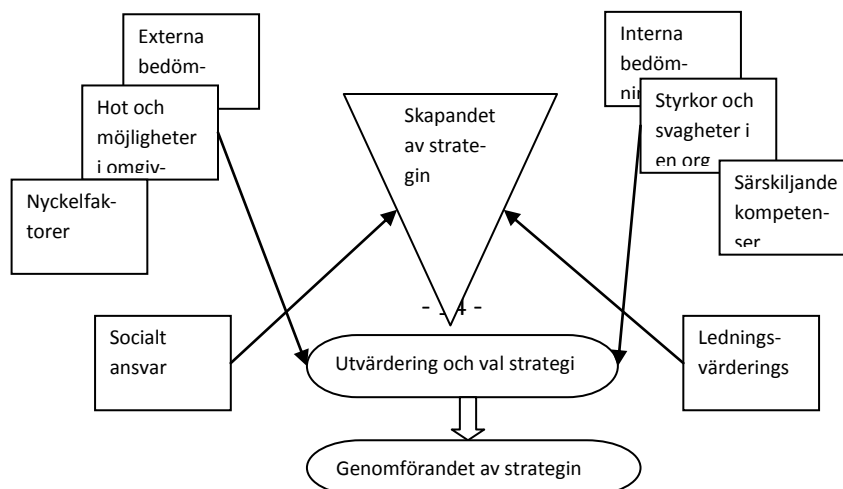
För att jämföra matchningsmodellen, Kotler strategiprocess et al. (2008) och Melins (1998) strategiteori kan vi konstatera att det finns likheter samt olikheter. I en strategisk verksamhet bör man enligt Melin (1998) inbegripa frågor om verksamhetens syfte relaterat till verksamhetens inre domän och omvärlden. I matchningsmodellen är principen samma som Melins(1998), för att kännetecknas som en väl fungerande organisation så ska det finnas överenskommelse mellan organisationens mål, strategier och mänskliga resurser i förhållande till de omvärldsfaktorer som påverkar organisationen och omvärlden. Olikheten mellan teorierna ligger i matchningen. Enligt Kotler et al. (2008) handlar strategiprocessen om organisationens syfte och analys inom och utanför organisationen. Medans Melins perspektiv går ut på att strategi frågorna inte ska handla om nuläget utan är snarare förflyttningen av organisationen från dess historia in i framtiden (Melin 1998). Han menar att den naturliga dynamiken i strategiprocesser handlar till stor del om ”kampen” mellan befintliga, d.v.s. det historiskt framväxande och framtida möjliga, med andra ord, bevara och försvara det nuvarande och att ifrågasätta, tänka om och skapa nya.

### 4.2.2 Basic Design School Model

När det kommer till strategisk utformning är Designskolan ledande inom fältet (Mintzberg, 1990). Såväl Cheffees (1985) modell 1 och 2 som Devannas matchningsmodell (Lindmark & Önnevik, 2008) och Kotlers et al. (2008) strategiprocess, kan tolkas in i det som Designskolan företräder. Skolan föreslår en enkel modell som betraktar strategi som en process av konstruktion för att uppnå en nödvändig anpassning mellan externa hot och möjligheter samt interna särskiljande kompetens.

Modellen inriktas först på att göra bedömningar av externa och interna förhållanden. Således analyseras upptäckta hot och möjligheter i organisationens omgivning samt styrkor och svagheter i organisationen. Den sekundära bedömningen läggs på att förstå värdet av ledningen liksom dess sociala ansvar. Anpassningen av dessa faktorer leder till skapandet av strategier, som sedan utvärderas. Därefter sker genomförandet.

Enligt Mintzberg (1990) har författarna av Designskolan blivit kritiserad på flera nivåer. Det mest generella avseendet i kritiken handlar om att den inte ger organisationen chansen att anpassa sig. Detta för att forskningsresultat som har belyst kritik mot vissa delar av skolan inte har övervägts. Enligt Mintzberg (1990) har det hindrat modellen från att vidareutvecklas. En annan kritik är att modellen avvisar vissa viktiga aspekter av strategiutformningen, som framväxandet av strategin, strategins påverkan av den befintliga strukturen och deltagandet av andra aktörer än den verkställande direktören Mintzberg (1990).



### **4.3 Strategic Alignment**

Begreppet är mycket omtalat och är utvecklat av Henderson och Venkatraman (1999). Deras tolkning är baserad på förutsättningen att det är omöjligt för företag att förverkliga värde från IS-/IT-investeringar på grund av bristande anpassning mellan affärs- och IS-/IT-strategier. Vad de menar är att IT har utvecklats från sin traditionella inriktning av administrativt stöd mot mer strategisk roll i organisationen. Det finns fortfarande brist på grundläggande ramar för att förstå potentialen i IT. Författarna har utvecklat en modell som kallas Strategic Alignment Model som illustrerar IT:s strategiska roll i organisationen och hur IS-/IT-strategin måste vara samordnad med affärsstrategin för att kunna uppnå optimal yttre och inre effektivitet i organisationen.

Strategic Alignment konceptet bygger på två byggstenar - strategisk anpassning (strategic fit) och funktionell integration (functional integration).

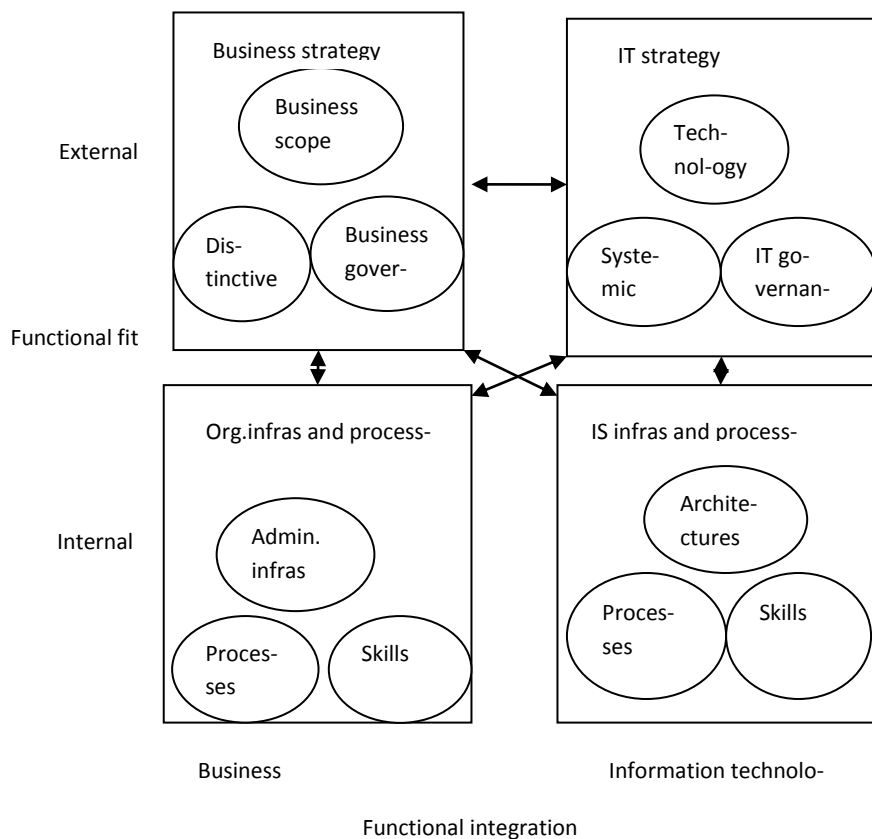
#### **4.3.1 Strategic fit – strategisk anpassning**

Strategisk anpassning innebär att strategin ska hantera både den externa och interna domänen. Den externa domänen menar författarna är verksamhetens arena där företaget konkurrerar, fattar beslut och formulerar strategier – alltså egenskaper som skiljer företaget från dess konkurrenter formas samt beslut som rör externa partner som företaget samverkar med (Henderson & Venkatraman, 1999).

Den interna domänen handlar om logiken i den administrativa strukturen (funktionell eller division). Henderson och Venkatraman menar att konstruktionen av de kritiska affärsprocesser - som produktleverans, produktutveckling, kundservice samt förvärvning och utveckling av Human resource - som ska ge färdigheter vilket krävs för att uppnå önskade organisatoriska kompetens sker inom den interna domänen.

#### **4.3.2 Functional integration – funktionell integration**

Den andra byggstenen är funktionell integration. Henderson och Venkatraman (1999) skriver att det finns två typer av integration mellan verksamhet och IT-domäner. Den första kallas för strategisk integration (strategic integration) och är koppling mellan affärs- och IT-strategin och handlar om att IT-funktionen ska både forma och stödja affärsstrategi och återspegla den externa domänen. Den andra typen kallas operativ integration (operational integration) och fokuserar på den interna domänen vilket behandlar kopplingen mellan organisatorisk infrastruktur och processer och IS-infrastruktur och – processer, se figur 4.4



Figur. 4.4 Strategic Alignment Model (Henderson & Venkatraman, 1999, s. 476)

I affärsstrategi (Business strategy) se figur 4.4 ingår tre komponenter dessa är:

- Verksamhetsområde (Business scope): är val av produkt – marknadserbjudande.
- Särskiljande kompetenser (Distinctive competencies): strategins attribut (t.ex. prissättning, kvalitet, mervärde, service, överlägsen distributionskanal) som bidrar till en tydlig komparativ fördel framför andra konkurrenter.
- Affärsstyrning (Business governance): Val av strukturella mekanismer för att organisera verksamheten (t.ex. strategiska allianser, samriskföretag och licenser) som erkänner kontinuum mellan marknad och hierarki

Organisatorisk infrastruktur och process (Organizational infrastructure and processes) se figur 4.4:

- Administrativ infrastruktur (Administrative infrastructure): ingår organisationsstruktur, roller och rapportering relationer.
- Processer (Processes): är utformning av arbetets flöden och tillhörande informationsflöden för viktiga aktiviteter.
- Färdigheter (Skills): handlar om kapaciteten hos den enskilde att utföra viktiga uppgifter som stöder en verksamhetsstrategi.

IT-strategin (IT-strategy) ingår:

- Omfattning av informationsteknik (Technology scope): handlar om vilka typer av olika IT-system och resurser(t.ex expertsystem, elektroniska bildsystem)
- Systemisk kompetens (System competencies): är de utmärkande egenskaper hos IT-kompetens(t.ex. högre system tillförlitlighet, sammankoppling och flexibilitet) som bidrar positivt till skapandet av nya affärsstrategier eller bättre stöd för de befintliga affärsstrategierna.
- IT-styrning ( IT-governance): handlar om val av strukturella mekanismer(t.ex. samriskföretag, långsiktiga kontrakt) för erhålla gemensamma nätverk samt strategiska val avseende för utveckling av partnerskap för att utnyttja IT – resurser och tjänster inklusive outsourcing.

IS-infrastruktur och processer (IS-infrastructure and processes) komponenter som ingår här är:

- Arkitektur (Architectures): som gäller applikationer, data och teknik konfiguration.
- Processer (Processes): arbetsprocessens centrala drift av IT-infrastruktur inklusive processer för systemutveckling, underhåll och övervakning samt system kontroll.
- Färdigheter (Skills): ingår val som hänför kunskap och förmågan att på ett effektivt sätt hantera IT-infrastrukturen inom organisationen (Henderson & Venktraman, 1999).

#### **4.4 Hur man uppnår harmoni mellan strategierna**

Oftast har organisationer svårt att utnyttja den informationsteknologi som finns i organisationen – man ser inte den långsiktiga nyttan med det. En nyckelfråga för de flesta företagsledare är hur man ska samordna eller harmonisera affärsstrategi med IT. Detta för att effektivisera de mål och behov som finns i verksamheten. Författarna Luftman och Brier (1999) har tagit fram sex faktorer som möjliggör (enablers) och lika många förhindrare (inhibitors) som kan hjälpa eller hindra samordningen (alignment) mellan affärs och IT-strategin, se tabell 4.5. Dessa faktorer är framtagna från ett resultat av en undersökning där 15 företagsledare från 500 branscher som deltog kurser i IBM:s Advanced Business Institute.

<b>Möjligörare</b>	<b>Förhindrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagsledningens stöd för IT</li> <li>• IT involveras i strategiutvecklingen</li> <li>• IT förstår verksamheten</li> <li>• Partnerskap mellan verksamhet och IT</li> <li>• Väl prioriterade IT-projekt</li> <li>• IT visar ledarskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brist på nära relation mellan IT och verksamhet</li> <li>• IT är inte tillräckligt prioriterade</li> <li>• IT uppfyller inte sina åtaganden</li> <li>• IT förstår inte verksamheten</li> <li>• Företagsledningen stödjer inte IT</li> <li>• Ledning inom IT saknar ledarskap</li> </ul>



Luftman och Brier menar att dessa faktorer kan anpassas i vilken organisation och bransch som helst och kan relateras till de olika problemen inom IT och klyftan mellan verksamheten och IT.

I de tidigare forskningarna skriver Luftman och Brier(1999) att anpassningen av informationsteknologin och affärsstrategi för att utnyttja funktionerna i IT och omvandla verksamheten har ökat i betydelse under senaste åren. Som företag strävar man efter konkurrensfördelar i den mångskiftande och föränderliga marknaden. Det finns mycket forskning och insikt om sambanden mellan verksamhet och IT och den rollen som partnerskap mellan IT och företagsledning kan spela, liksom behovet att förstå omvandlingen av affärsstrategier på grund av konkurrensanvändningen av den. Företagen har inte bara kunnat ändra sitt verksamhetsområde, utan också deras infrastruktur. Traditionella metoder för att utveckla affärsstrategier har misslyckats med att dra full nytta av IT. Informationsteknologin är ofta behandlad som kostnad snarare än en möjliggörare eller drivaren av affärsvärde (Luftman & Brier, 1999).

#### **4.5 Organisationer och olika former av politiskt styre**

Morgan beskriver antal begrepp som är vanliga i den politiska styre som man även kan finna i organisationens värld. Morgans teori anser vi att det kan relateras till den empiriska undersökningen vi har gjort. Vi kan argumentera att mellan radarna kan vi se att IT-cheferna anser att de har mycket mer "makt" än vad de äntligen har.

- Envælde eller autokrati, det vill säga ett absolut styrelsekick där makten innehas av en enda individ(eller en mindre grupp av individer) och som får stöd genom kontroll över viktiga resurser. Kapital, äganderätt, tradition, karisma och krav på personliga privilegier.
- Byråkrati. Ett styre som utövas genom det skrivna ordet och som utgör grunden för traditionell och rättslig makt, "lagens styre".
- Teknokrati är den form av styre som utövas genom användning av kunskap, expertmakt och förmåga att lösa relevanta problem.
- "Samregerande" eller medbestämmande handlar om att motsatta parter slår sig ihop för att tillsammans styra och tillgodose ömsesidiga intressen. Ett exempel är den samlingsregering eller korporativtstyre, där var och en av parterna utgår ifrån en specifik maktbas.
- Representativ demokrati. Ett styre som utövas via val av representanter som ska fungera som ombud för väljarna och som sitter vid makten för en begränsad tid eller så länge som de har valmanskårens stöd. Ett parlamentariskt styrelsekick eller det sätt varpå aktieägarna kan utöva kontroll i ett aktiebolag är exempel på denna styrelseform.
- Direkt demokrati är ett system där samtliga medverkande styr och är inblandade i alla beslut. Självstyrning och egenkontroll utgör en huvudsaklig form för organisationer (Morgan 2007).

Morgan (1999) skriver att det är sällan man kan utnämna organisationer som använder sig av endast en av dessa nämnda former. Det vanligaste är blandformer av skilda slag, även om organisationer är mer autokrati, byråkrati eller demokratiska än andra.

Enligt Morgan (1999) uttrycker sig många människor om att det ska finnas en åtskillnad mellan affärer och politik och att de ska hållas isär. När någon därför lägger fram en idé om att arbetarna bör sitta med i företagets styrelser eller att de bör ha mer makt över verksamheten, betraktas den personen som att han eller hon agerar i ett otillbörligt politiskt syfte. Den individ som förespråkar de anställdas rättigheter eller företagsdemokrati lyfter inte så mycket fram politisk fråga som ett argument, vilket rör ett nytt synsätt på en situation som redan är politisk i sig. Organisationer som är autokratiska, byråkratiska eller teknokratiska rymmer lika stora politisk relevans som de organisationer som tillämpar arbetsstyre. Deras politiska natur är helt enkelt av ett annat slag. Och man använder sig av andra legitimitetsprinciper.

Morgan (1999) skriver att problemet med ”inkorporering” aktualiseras ofta i samband med förändringar i organisationer, vilket ger de anställda större makt vid beslutsfattande. Den rädsla många motståndare till sådana förändringar känner handlar om att anställda endast får göra sin stämna hörd när det gäller mindre viktiga beslut, men att de utesluts vid alla viktiga beslut. Morgan hänvisar att många kritiker menar att partiella rörelser i riktning mot ökad företagsdemokrati ofta drivs av en vilja från ledningens sida att avleda eller urvattna potentiella former av opposition genom att man delar med sig av vissa mindre viktiga aspekter av kontrollen. Av dessa skäl menar företagsdemokratins förespråkare att delaktighet inte är tillräckligt utan att organisationerna borde ta emot en ledarstil som grundar sig på ett mer fullständigt överlämnande av kontroll till personalen.

#### **4.6 Teori om makt och politik i organisation**

I Hatch (2002) teori om makt och politik, brukar makt i allmänhet anses vara det man använder för att uppnå något man strävar efter, och i samband med det kommer begreppet egenintresse in i diskussionen. Hatch (2002) förespråkar att makten ofta används för att främja ett individuellt egenintresse, men den kan också utnyttjas för att uppnå resultat som gynnar de flesta medlemmarna i en organisation eller i samhället i stort. Hon menar också att brukandet av makt inte i sig är ont eller själviskt, men det kan bli det.

Makten kan inbegripa tvång (hot om våld), belöningar (kontroll över materiella resurser som någon vill ha), normer (den legitimitet som kulturella grundantaganden och värderingar ger) och kunskap (kontroll över unik nödvändig information). Hatch (2002).

Morgans (1999) och Hatch (2002) teorier anser vi kompletterar varandra. I detta kan vi också se ett intressant mönster på hur de företag vi har undersökt ser på deras resurser och beslutsfattande. Mer teori om intressen i organisation tar vi upp nedan.

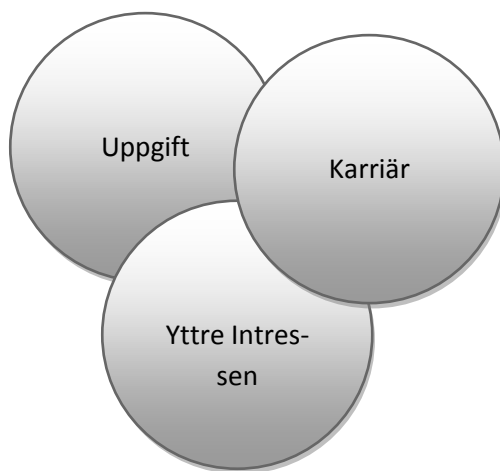
#### **4.7 Att analysera olika intressen**

När man pratar om ”intressen” menar man predisposition som omfattar mål, värderingar, önskningar, förväntningar, motiv och böjelser som får en person att agera på ett visst sätt i stället för annat. I vardagen brukar man uppfatta intressen på ett spatialt sätt som områden man vill bevara eller uppnå. Morgan menar att man vill leva ”i” våra intressen, man uppfattar att andra ”inkräftar” på våra intressen och man har rätt till att engagera sig i försvar och attack för att man ska kunna bibehålla eller förbättra sin

position. Det politiska skeendet är nära förknippat med hur man ska försöka ”positionera” sig i själva organisationen. Enligt Morgan finns det flera olika sätt med denna strävan efter och försvar av intressen. Ett sådant sätt menar Morgan som har speciell relevans för en förståelse av organisationspolitiken, är att uppfatta intressen i termer av tre sinsemellan relaterade domäner som har med de uppgifter, den karriär och personliga liv man ”har” i organisationen (Morgan, 1999).

- Uppgiftsintressen menar Morgan att det rör arbete eller de uppgifter man har att utföra. Ett exempel han tar är en produktchef i en fabrik måste se till att produkterna kommer fram i tid och på ett effektivt sätt.
- Karriärintressen. De anställda har till arbetet med mål, förhoppningar och visioner som rör vad framtiden kan bära i sitt sköte, något som är grunden för karriärintressen som är oberoende av det arbetet som utförs.
- Yttre intressen. Personalen har också med sig sin personlighet, sina privata attityder samt sina värderingar, åsikter och sitt engagemang utanför arbetet, vilket innebär att yttre intressen kan påverka hur anställda agerar i relation till både arbete och karriär (Morgan, 2007).

Enligt Morgan kan dessa intressen i vissa situationer sammanfalla, i andra situationer kanske det bara är två av intressen som är förenliga med varandra. Och ibland kan det också vara på det viset att de olika inte berör varandra alls. Morgan menar att detta sätt att betrakta olika intressen ger ett redskap med vars hjälp man kan tyda de personliga dagsordningar som ligger bakom specifika handlingar och aktiviteter. Man kan börja förstå hur människor relaterar sig själva till arbetet utifrån sina personliga intressen och upptäcka vilka motiv som styr bland annat karriärinriktning, engagemang i uppgift, distansering, intriger, hängivenhet, rigiditet, utnyttjande och revirtänkande. Faktorer som ger det organisatoriska livet dess speciella karaktär (Morgan 1999).



*Figur. 4.6 Organisations intressen  
(Morgan, 2007, s.182)*

## 5 Empiri

Följande kapitel behandlar via intervjuer insamlad empiri som har sammanställts under tre rubriker – Synen på strategi, Koordinering samt Synen på IT. Även ett stycke om postorder- och distanshandelverksamhet har författats samt en inledande beskrivning av respondentföretagen.

### 5.1 Historik – postorder- och distanshandelverksamhet

“Med postorderförsäljning avses en säljform som kännetecknas av att näringsidkare erbjuder konsumenten en vara för enskilt bruk genom katalog, annons eller annan skriftlig eller bildmässig framställning och att köparen beställer varan per post eller telefon utan att bese den före köpet.”

Definition av postorderförsäljning enligt Svensk Postorderförening (SPF-stadgar 1983 s.10).

Postorderhandeln i Sverige började redan på slutet av 1800-talet. År 1879 startade en man vid namn John Fröberg det första postorderföretaget för att några år senare åtföljas av Johan Petter Andersson, sedermera Åhlén, som blev konkurrent till Fröberg. Produktsortimentet bestod av bland annat visitkort, knivar, hårnålar, kort med julmotiv, med mera. Kunderna befann sig mestadels på landsbygden där postorderföretaget kunde konkurrera med lantvaruhandeln. Den senare hade begränsat sortiment och dyrare priser, därav postorderförsäljningens framgång. Framåt 1910-talet såldes mestadels textilier och husgeråd och under 1920- och 1930-talet ändrades postordersortimentet för att sprida stadens modernitet (Skaug 1994 s.14). Tillgången till möbler, konfektionssydda kläder, radioapparater, cyklar var nu spridd till avlägsna orter i Norrland såväl som Mellansverige. Katalogen visade produkterna i attraktiva bilder och var också en källa till nyheter och en “drömbok” för de som inte hade tillgång till veckotidningar (Kristensson 1949 i Skaug 1994 s. 16).

På 1940-talet började försäljningen minska. Kunderna kunde lättare ta sig till butikerna i städerna samtidigt som butiksnätet växte. Även sortimentet ökade och fler valde att handla i butiker. Under början på 1950-talet infördes bruttoprisförbud vilket bidrog till utvecklingen av postorderhandeln. Från 1950 till 1963 skedde en fördubbling - från 1,6% till 3,4% - av marknadsandel gällande detaljhandel exklusive livsmedel. SPK - Statens pris- och kartellnämnd - kom fram i en undersökning att antalet postorderföretag år 1963 uppgick till 850 stycken med en omsättning på 500 millioner kronor (SPK 1991 i Skaug 1994 s. 16).

Från mitten på 1960-talet fram till mitten på 1970-talet upplevde postorderhandeln en stagnation på grund av varuhus, banker, försäkringskassor med mera fanns att hitta i de centrala tätortsdelarna. Samtidigt som dessa besöktes utträttade konsumenterna ärenden och postorderföretagen fick se om sortiment, pris samt bekvämlighet och service. År 1976-1986 växte postorderverksamheten och mellan år 1982-1987 nästan tredubblades omsättningen från 2,1 miljarder till 6,1 miljarder kronor (SPF 1989 i Skaug 1994 s. 16). På 1990-talet gjorde de första web-läsarna entré och gemene man började använda Internet. 1995 blev termen e-handel populär och den gyllene eran inleddes. Från 1995 till 1999 kom många företag att lansera web-shoppar. Dell som är ett av de större namnen vad både datorer och e-handel anbelangar såg sina dagliga försäljningssiffror öka från en miljon till 40 miljoner amerikanska dollar. Guldrushen som kom att bli känd som IT-bubblan sprack både 2000 och 2001 (Electronic com-

merce, 2008). Postens definition av distanshandel, där både e-handel och postorder ingår, lyder enligt följande:

“Fysiska varor som säljs via postorderkatalog, svarstalong, Internet, telefon eller TV och som levereras direkt hem i postlådan eller till dörren alternativt till Postens serviceställen, Postombud eller annan paketutlämnare.” (Prisjägaren, Prylälskaren och Njutaren, 2006)

Att det elektroniska i e-handel inte räcker som affärsidé blev många företagsledare varse om efter krisen. Det handlar egentligen om den klassiska handeln med allt vad det innebär - affärsmodeller, processer, service och relationer (Keen 2004 i Johansson 2007 s. 45). Den bransch som bäst lyckats inom distanshandeln är postorderbranschen. Många företag inom postorder erbjuder e-handel parallellt med katalogförsäljning och har redan en etablerad och fungerande affärsidé (Johansson 2007 s.46). Idag står distanshandeln för 4,2% av den totala detaljhandeln - främst för att lägre pris, bekvämlighet och större utbud lockar. Cirka 70% av konsumenterna använder oftast Internet vid distanshandel, men katalogen är fortfarande i bruk. En tredjedel av e-handlarna brukar sig av den, främst för att katalogen ger bättre överblick än en e-handelsajt (Distanshandeln idag 2009).

## **5.2 Ellos**

Ellos är ett distanshandel företag som grundades år 1947 av Olle Blomqvist. Företaget Ellos är ett av de största distanshandelföretag i Sverige och ingår numera i Redcats Nordic koncernen. Där ingår företag som Josefsson, La Redoute, Enjoy med flera (ellos, 2009). Vi har valt att intervjua Ellos IT-chef Roger Andersson och operativ chef Leif Johansson för att få två perspektiv av fenomenet.

### **5.2.1 Synen på strategi**

Andersson som är IT-chef för Ellos berättar att IT strategin grundar sig på att man har en mission - att vara den självklara leverantören av IT-tjänster för Redcats Nordic. Vidare har företaget en vision att leverera kostnadseffektiva tjänster genom att standardisera, automatisera och utveckla högvärdestjänsterna internt. Vad som ingår mer i företagets IT-vision är att alltid sträva efter att optimera den tillgängliga utvecklingsresursen både interna och externa resurser. Andersson anser också att det har varit till stor fördel att kunna Redcats affärsprocesser och den kunskapen man har om bolaget.

Företagets IT-strategi består av tre underliggande strategier. Enligt Andersson innehåller dessa:

- Systemstrategi
- Teknikstrategi
- Drift-, säkerhet och förvaltningsstrategi

Systemstrategin innehåller verksamhetens ansvar för informationssystemet och hur avgränsningar i varje verksamhetsområde ska råda. Här ingår också hur funktionaliteten av informationssystemet ska vara. Teknikstrategin utgår från systemstrategin via de tekniska möjligheterna. Man vill använda ny teknik och använda de produkter och leverantörer som är marknadsledande inom sitt område samt snabbt anpassa till verksamhetsföring. Inom den tredje strategin är det viktigt att man utgår från den prioriteringen som sker när en kund handlar en vara. Prioriteringen är enligt följande:

1. Motta order
2. Leverera en order
3. Övrigt

Att upprätthålla rätt säkerhet inom varje område i enlighet med bolagets beslut och övervaka de befintliga systemen så att de förvaltas enlighet med affärsprocessen är också av stor vikt. Andersson berättar om Project Priority Board –PPB – som är en projektledningsgrupp som styr vilka projekt som ska drivas. Förutom verksamhetens beslut om vilken teknik man ska använda i IT-avdelningen så styr PPB vilka investeringar som ska göras inom IT.

Om man sammanfattar företagets IT-strategi är den på så sätt att man har mission och vision som beskriver vad de vill åstadkomma med företagets IT och IT-strategin. Strategin består av de tre underliggande strategierna som ger inriktning på hur företaget ska gå tillväga för att uppnå de mål företaget har för IT i verksamheten. Johanssons svar på hur IT-strategin ser ut, är att IT-strategin inte är ett företagsövergripande dokument utan något som IT-avdelningen har utfärdat.

När det kommer till affärsstrategin berättar Andersson: eftersom verksamheten är så pass gammal så har man inte haft en affärsstrategi som är uttalad och klar. Detta anser Andersson är en svaghet när man vill skapa en IT-strategi utan att ha en tydlig affärsstrategi. Affärsstrategin i övrigt går ut på att företaget har en treårsplan där det infattar vart företaget står idag, vad man vill uppnå om tre år och budget som är planerad för den treåriga affärsplanen. Enligt Johansson är affärsstrategin en treårsplan samt budget som utgör basen. De som utvecklar affärsstrategin är ledningsgruppen och utvecklingen av IT-strategin sker det intern inom IT-avdelningen.

### **5.2.2 Koordinering**

Hur man koordinerar mellan strategierna på Ellos berättar Andersson att företaget har någonting som kallas för Midterm planing. Det är en plan som sträcker sig över tre år. I den planen ingår det hur mycket volym man vill sälja och för hur mycket man vill sälja det för, samt hur man vill uppnå detta. Då startar man ett antal projekt som är ett slags förändringsprojekt. I de projekten så är IT involverat. Här tas besluten om IT, det kan handla om rekrytering, anskaffning av konsulter och ny teknik. Det största problemet med denna koordinering är att man inte hinner med allting i planeringen vilket är den största svagheten med detta. Man har förväntningar på att man ska göra väldigt mycket även om resurserna inte är tillräckliga - därav prioriteringar. Annars tycker Andersson att det fungerar bra, i stort sett på grund av PPB som organiserar hur prioriteringen ska ske mellan projekt. Respondenten tillägger att verksamheten styr allting som görs i IT-avdelningen.

Andersson anser att det stödet han får från ledningen är fullgott - kontakten med VD:n är så pass nära att det fungerar för det mesta. Ibland kommer det dock till diskussioner om "hur mycket mer resurser", "är detta rätt beslut" och "vilken inriktning vi ska ha". De förbättringar från ledningen som Andersson skulle vilja se mest är en djupare förståelse för IT och att anställa fler medarbetare. I övrigt menar Andersson att han har fått det han önskade sig mest från verksamheten, och detta är PPB. När det gäller kommunikationen mellan IT-avdelningen och ledningen berättar Andersson att det fungerar bra. Eftersom han personligen fungerar som språkrör är det inte nödvändigt att hela avdelningen ska kunna ha bra kommunikation med ledningen. Prioriteringen mellan affärs- och IT-frågor anser Andersson sker rättvissat. PPB är till för att lösa frågor som har hand om prioriteringen.

Även Johansson berättar att koordineringen mellan affärs- och IT-strategin sker inom PPB. Ledningen prioriterar projekt, där IT är en styrande del när det gäller resurser. Problem kan uppstå när kapaciteten är låg i förhållande till de behov och förväntningar man har. Den främsta orsaken till detta problem är kostnadsstyrning före intäktsstyrning, osäkra beställningar, tidskrävande systemstruktur och att samtliga medarbetare inte kan utveckla alla de rådande systemen.

Prioriteringen mellan affärs- och IT-strategier sker också i samma forum som PPB med prioriteringsordningen: lag, kommersiellt/strategiskt och rationalisering.

Enligt Johansson ligger ansvaret om IS/IT-strategin inom IT och när det kommer till investeringar inom IT, ligger det i IT:s budget och IT ansvarar för relevanta kompetensutvecklingar. De förväntningar och nyttan man har av IT-investeringar anser Johansson att det nästan alltid levererar som förväntat. Vad som kan "glappa" är att verksamheten önskar fler projekt genomförda på kortare tid. Värdet mellan affärer och IT anser respondenten vara ungefär detsamma. Johansson menar att utan affärer är det ingen IT och vice versa, de hör ihop men nödvändigtvis har de inte samma värde.

### **5.2.3 Synen på IT**

ITLR är ett beslutsforum för IT på företaget, berättar Andersson, där förslag och frågor som berör IT diskuteras. I det beslutsforumet ingår en IT-ledningsgrupp där IT-chefen Andersson sitter tillsammans med andra avdelningar som Service Delivery samt HR. Respondenten anser att det har fungerat som en IT-management-strategi eftersom frågorna man har jobbat med i ITLR har gett upphov till IT-strategin. Andersson anser även om IT-management-strategi inte finns nedskrivet så tillämpas den implicit. Respondenten tillägger också att det är viktigt ha en. Johansson berättar att Resource management är svaret på IT-management-strategin i företaget. Den ska effektivisera affärsstrategin på så sätt att strategin ska ge bra resursstyrning som ska stötta affärsutvecklingen.

Enligt Andersson finns det en IT-budget vars ena del har för ansvar att hålla igång avdelningen. När det kommer till stora IT-investeringar räknas dessa inte med i den budgeten utan klassificeras som projekt. Alla investeringar ska godkännas innan de börjar utföras och på så sätt är företaget väldigt centraliserat. Johansson menar att planering av IT-investeringar sker det på så sätt att de ska stödja strategier och budget, hålla servicenivå och rationalisera. Johansson berättar att eftersom IT-chefen inte sitter med i ledningsgruppen rapporterar denne till Johansson.

Att nå de målen som finns för IT tycker Andersson att är svårt att uppnå. Dels finns effektivitetsmål, leveransmål, dels att hålla ingång, öppettider, tillgänglighet samt att maximera utvecklingsresurser och spara totala kostnader. Andersson menar att man ska kunna omsätta mer pengar på mindre IT-kostnader vilket han anser är jätte tungt. Det krävs förändringsarbete, bättre avtal med leverantörer samt smarta

processer på insidan. För att säkra att målen för IT följer affärsstrategin så används MTP-planen som kopplas ihop med PPB. IT ska alltid vara tillgänglig för att stöda verksamheten.

### **5.3 Corporate Express**

Corporate Express är världens största leverantör av kontorsprodukter. Företaget arbetar för att föra service inom kontorsförrådsmarknaden till nästa nivå. Corporate Express är etablerat i 21 länder med 340 platser och har då möjlighet att som en totalleverantör av kontorsmaterial erbjuda kunder en helhetslösning, vilket gör det möjligt för kunden att fokusera mer tid, energi och resurser på sin verksamhet. Sedan 2008 har Corporate Express blivit en del av Staples. Staples är ett av världens största företag inom kontorsprodukter och har förbundit sig att göra lätt för kunder att handla från ett brett sortiment av kontorsprodukter, inklusive förrådsvanor, teknik, möbler och affärstjänster. De intervjuade är Håkan Andersson som är Administrativ chef för Corporate Express, i vilket IT ingår samt Mathias Nilsson, Ekonomichef.

#### **5.3.1 Synen på strategi**

Företaget har genomgått olika förändringar där IS/IT-strategin har påverkats. Andersson berättar att företaget har blivit köpt ett antal gånger därför har IS/IT-strategin har blivit ändrad. Tidigare drevs strategifrågorna från Borås. År 2006 köpte Corporate Express en koncern i Norge och då flyttade strategifrågorna till Norge. IS/IT strategin låg då på europeisk nivå och nu – efter senaste uppköpet - är den på global nivå. Staples är ett företag bestående av flera delar; Staples International, Staples Europe och Staples Nordic där Sverige ingår. Enligt Andersson kommer företaget från och med 2010 kallas Staples Sverige. I den nordiska regionen har man ett affärssystem, e-handellösningar och butiklösningar som heter Visma. Strategin går ut på att få hela bolaget på samma lösning, mailsystem, affärssystem och butiksystem. När det gäller affärsstrategin berättar Andersson att man vill inrikta sig mot olika kanaler. Man jobbar med internet, katalog och butiker. Och kunderna är både privatpersoner, B2B och inom den offentliga sektorn. Grundprincipen med strategin är att man ska vara ett bolag som ska jobba med olika kanaler för att nå olika kunder - det ska vara lätt och smidigt att kunna handla från företagets olika försäljningskanaler. Vad som ska skilja företaget från sina konkurrenter är att förse kunderna med alla slags förbrukningsvaror och att man ska fungera som en leverantör.

Nilsson menar att det inte finns en uttalad IT-strategi som företaget tittar på just nu, utan hänvisar till Andersson som är mer insatt. Dock tillägger han att strategin ändå syns genom implementeringen av samma affärssystem i alla de nordiska bolag som numera ingår i koncernen Staples. Han påpekar att den är, tillsammans med företaget, i ständig omvandling. Vad affärsstrategin anbelangar finns det tre ledord – fokusera, genomföra och leverera. Den är väldigt övergripande och affärsinriktad utan att innehålla detaljer om hur backoffice-funktioner, så som IT- eller ekonomiavdelningen ska fungera. Strategifrågorna bedrivs oftast på regional eller europeisk nivå.

#### **5.3.2 Koordinering**

Koordineringen mellan affärs- och IT-strategin bygger på en centraliserad styrning. Enligt Andersson är det starkt och tydligt ledarskap mellan strategierna som gäller. Problem som uppstår med koordineringen är den snabba förändringstakten i företaget. Det är långa beslutsvägar och det blir tyligt i den här typen av kedja som företaget befinner sig i. Andersson menar att det är inte alltid det lokala systemet passar i det globala, vilket kan vara problematiskt. När det är frågan om ledningsstöd så tycker Anders-



son att han får det stödet han behöver från ledningen. Han sitter med ledningen och menar att han får skylla sig själv om han inte skulle få det. Annars anser Andersson att i vilken organisation som helst så har man alltid önskan om mera resurser och medarbetare. Kommunikationen mellan IT-avdelningen och ledningen tycker respondenten fungerar bra. Och prioriteringen mellan IT- och affärsstrategier tycker Andersson sker rättvist Andersson berättar att det finns insikt om att saker och ting inte kan lösas utan IT. Det svåra tycker respondenten är när det gäller komplexa system - hur mycket resurser behöver sättas av för att verkligen komma genom problemet. Det är väldigt lätt att värdera lågt samtidigt som man vill angripa problemet också, menar respondenten.

Nilsson menar att IT-avdelningen samspelar med ett slags beställare-kundrelationsroll. Företaget beställer och IT-avdelningen levererar och gör därmed IT-avdelningen till en del utan att ha en uttalad strategi. Det är en väsentlig del eftersom alla stöd är IT-baserade. IT-avdelningen bidrar indirekt till att uppnå affärsstrategin och koordineringen finns men inte uttalad eller strukturerad, menar respondenten. Problemen ligger i prioriteringsbiten, vilket är en resursfråga. När det gäller ansvar om IS-/IT-strategin, menar Nilsson att det ligger i både verksamhetens och IT-avdelningens händer. Mindre saker som byte av utrustning ligger helt och hållet i IT-avdelningens händer och Andersson har ett IT-ansvar inför sin chef vars säte är i Norge. Stora investeringar, så som byte av huvudkontor, görs genom businesscases förankrade i Amsterdam, medan mindre investeringar budgeteras på plats i Borås. Investeringar i IT är viktiga och ger absolut den förväntade nyttan, menar respondenten. I och med bytet av lagerplats har IT-avdelningen haft en funktionell roll och investeringarna är väldigt viktiga för att kunna jobba effektivt. Investeringar har samma värde oavsett om det handlar om IT eller något annat, så länge de bidrar till målsättningen. Nilsson menar att det inte bör finnas prioriteringar mellan affärs- och IT-strategier, för att IT-strategin ska vara en förlängning av affärsstrategin. Om man låter den sistnämnda strategin vara ledstjärna i det man gör blir det lättare och tydligare att handskas med bland annat prioriteringsfrågor.

### **5.3.3 Synen på IT**

Att företaget har behov av IT-management-strategi tycker Andersson är självklart. Strategin har också enligt Andersson flyttats till europeisk nivå och är just nu inte uppdaterad. Andersson berättar att det är lättare att applicera den typen av strategi på ett lokalt bolag; i nuläget jobbar inte företaget lokalt med strategier. Planeringen av IT-investeringar sker löpande varje år, enligt Andersson. Det som inte kommer med den i årliga budgeten planeras lokalt. Stora investeringar, som till exempel anskaffning av nya servrar, planeras centralt. Tidigare, för tio års sedan budgeterades det lokalt i IT-avdelningen. När gäller att uppnå de målen som finns inom IT anser Andersson att det är lättare att nå målen vid stora IT-projekt. Det som är svårt att uppfylla är de lokala behoven – till exempel ekonomiavdelningen eller kundtjänst som har specifika behov av förbättringar. Respondenten tycker att de stora målen är lätta men de små önskemålen är svåra av resursskäl. För att målen för IT-avdelningen ska följa affärsstrategin anser Andersson att man ska se avdelningen som representant för ledningssammanhang, för att man måste ha information. Har man information och strategin är förankrad då blir det en naturlig del. Respondenten berättar också att han tror att det förekommer på företag att IT-avdelningen är en teknisk avdelning som sitter någonstans och då får den inte den här kopplingen på samma sätt.

Nilsson menar att genom att tillhandahålla beslutsrelevant information, hjälper IT-management-strategier att effektivisera affärsstrategier och processer. Bitarna är förutsättningar för att jobba bättre med affärsstrategierna. Respondenten menar också att det absolut finns behov av IT-management-strategi och att det finns ett starkt behov av att man relaterar strategierna på respektive avdelning mot

den övergripande strategin. De interna avdelningarna har kunder och leverantörer inom företaget och genom att vara bättre på de interna relationerna förbättras leveransen av den externa strategin. Det är inte enbart en IT-management-strategi utan också en inköpsstrategi som hjälper till att komma närmare kunderna ute på marknaden, menar Nilsson. Respondenten påpekar än en gång att investeringar görs antingen via den lokala budgeten eller via de större businesscasen, beroende på dignitet och beslutsunderlag. Nettonuvärdena ska vara positiva för att investeringar ska genomföras.

## **5.4 Haléns**

Haléns AB är en distanshandelsrörelse som köper och säljer varor och ingår i koncernen Haléns Holding AB med huvudsäte i Borås. Sortimentet består av konfektion, hemtextil, möbler, skönhets- och hälsokostprodukter samt hemelektronik. Koncernen - där även Cellbes, Bubbelroom och Time Finans AB ingår - har idag 310 anställda och omsätter cirka 1,2 miljarder kronor. Marknaden för koncernen idag är i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Lettland och Estland. Respondenterna Gunnar Ryd och Bertil Glans har befattning som VD respektive IT-chef (Haléns, 2009).

### **5.4.1 Synen på strategi**

Samtliga strategier - IT-, IS- samt affärsstrategi - på Haléns är idag en affärshemlighet enligt Bertil Glans. I stora drag går IT- och IS-strategin ut på att serva företaget på bästa sätt samt att använda sig av färdiga system så mycket som möjligt. Där verksamheten inte kan använda sig av köpta system, utvecklar den egna. Motsvarande strategi gäller för köp av hårdvara.

Gunnar Ryd menar att IT-strategin är väl kopplad till verksamheten, även om inte respondenten kan lämna ut den. Den har sin utgångspunkt i kunden - vem är kunden och hur gör vi henne glad? IT ska understödja företaget på bästa sätt och ska backa upp både butiks- och bankverksamheten. Affärsstrategin är väldigt tydlig och skiljer sig för de tre varumärkena; Haléns, Cellbes och Bubbelroom. Då Bubbelroom vänder sig till en yngre kvinna betyder det nästan bara e-handel med viss medial uppmärksamhet. Haléns riktar sig till en mer mogen kvinna och har årligen skickat ut katalog som med åren har blivit förfinad och idag finns ett så kallat månadsmagasin med säsongsakтуella erbjudanden. Ryd anser att flera parter deltar i utvecklingen av strategierna från ägarna ned till ledningsgruppen via styrelsen, VD:n och företagsledningen.

### **5.4.2 Koordinering**

Glans menar att IT- och affärsstrategin idag är väldigt kordinerad eftersom verksamhetens CIO - Chief Information Officer - sitter med i företagsledningen. IT-strategin kan därmed hålla jämna steg med affärsstrategin, även om det är IT-avdelningen som är ansvariga för strategiernas utformning. Respondenten känner även att han får önskat stöd till sin avdelning från ledningen, även om mer insikt i planeringarna, i det mån som det är möjlig, hade varit önskvärt. Begränsningarna sitter i att företagsledningen själv ibland kan bli överraskad av olika oförutsedda möjligheter eller problem - till exempel om ett företag skulle kunna bli uppköpt av koncernen. När det väl händer är det bråttom och oftast är det information som inte har funnits tillgänglig och då gäller det att agera snabbt. Kommunikationen mellan IT-avdelningen och företagsledningen är dock mycket god, menar Glans, då avdelningen har en stark förankring i ledningen. Avdelningen är med från början när det gäller nya projekt och prioriteringen mellan IT- och affärsfrågor är rättvis. IT är så pass inblandat i affärsfrågorna och görs det något som gynnar affärer är IT-avdelningen med i diskussionen från första dagen.

Ryd jämför koordineringen mellan affärs- och IT-strategi som en fyrkant som ska passa in i en rund form, där fyrkanten representeras av IT-strategin. Med fyrkant menar respondenten att det finns en viss ordning och reda samt struktur och tillägger att det är viktigt att IT-avdelningen är med från första början för att resultatet skall bli bra. Koordineringen bygger på kommunikation människor emellan. Problemen ligger inte i koordineringen, utan i prioriteringen, att göra rätt saker och beslut. Det kan vara så att det inte finns resurser eller att företaget inte har rätt kapacitet. Respondenten påpekar också att problem kan ligga i att vissa chefer anser att information är makt, men att det inte är så på Haléns. Ett annat problem är att man tvingas till panikåtgärder på grund av bristande omvärldsanalys. IT-avdelningens uppdrag är att se till att system ska fungera effektivt, tryggt och enkelt. Vad utbildning anbelangar är avdelningen inbjuden till seminarier och har ett antal utbildningsdagar årligen. Respondenten menar att IT-investeringar ger den förväntade nyttan till verksamheten. Haléns hade inte varit där det är utan IT, tillägger Ryd. Det är också viktigt att rätt kravspecifikationer lämnas och delaktighet i förändringsprocessen krävs för att balansera med IT. Resultatet blir oftast bra. Investeringar i affärer och IT måste gå hand i hand. IT kan användas som ett bra verktyg för att ge bättre beslutsunderlag och kan skapa rationaliseringar för att sänka kostnader. Att starta Bubbelroom till exempel är ett rent affärsmässigt beslut, men samtidigt är varumärket web-baserat. Prioriteringen av själva affären börjar inte i om tekniklösningen finns utan om affärer kan göras. Sen kommer IT-strategin in.

### 5.4.3 Synen på IT

Företaget har redan en IT-management-strategi, menar Glans. Respondenten tillägger att företag aldrig kan luta sig tillbaka och vara nöjda, utan måste ständigt förbättras för att inte gå under. När det gäller investeringar finns det en investeringsplan som ligger ihop med budgeten. Mindre investeringar, så som byte av utrustning, tas upp i den planen. Större investeringar hamnar i en beställningsplan. Allt som är känt ligger i planen, menar Glans. Det är inte heller alltid lätt att nå de målen som finns uppsatta för IT-avdelningen. Det är roligare att vara med i affärsutvecklingen, menar respondenten, och då glöms det att se om det egna huset. Även om det finns avsatt tid att uppnå målen lockar det mer att bygga till exempel ett nytt system. Dock är det viktigt att satsa på så kallade mjuka värden, så som utbildning och kompetenshöjande. Förutsättningarna är dock goda, med ny förstärkning inom avdelningen, tillägger Glans. IT-målen som handlar om att stödja affärsstrategin följs och de är att ha ett fungerande system.

Gunnar Ryd tror att företaget skulle kunna ha mer standardsystem. Det är lättare att rekrytera medarbetare bland annat. Men som det ser ut just nu har företaget en utvecklingsresurs och då kan det lätt bli att man hellre utvecklar än köper standardvara. Respondenten tycker att IT-management-strategi behövs på grund av ordning och reda som behövs inom ramarna för det som är IT-avdelningens egen verksamhet. I nuläget sitter IT-chefen i företagsledningen. Detta kommer dock ändras från och med 1 januari 2010 på grund av omorganisation i gruppen och att respondenten vill ha det som är affärer närmast. Ryd påpekar att IT-chefen kommer ha plats istället i något som kallas för ledningsforum som står under och i direktkontakt med ledningsgruppen. Ytterst och sist är det företagsledningen som gör beslut angående investeringar. Det finns en viss prioriteringsordning och respondenten har en viss summa pengar att disponera gällande investeringar. Belopp över den gränsen kräver styrelsens godkännande. Samtidigt finns det en viss summa som Ryd har delegerat företagets olika avdelningar.

## 6 Analys och slutsatser

I detta kapitel utför vi en analys med hjälp av den teori som har presenterat. Syftet med det här arbetet är att ta reda hur koordineringen ser ut mellan IT-management- och affärsstrategier. Vi har valt att belysa fenomenet med antal centrala teorier som vi anser kan påverka koordineringen mellan strategierna. I de intervjuer vi har genomfört ska vi analysera utifrån dessa teorier för att hitta mönster mellan teori och empiri. Vidare i kapitlet redogörs slutsatser.

### 6.1 Koordinering

I teorin har vi nämnt ett antal teorier som påverkar strategiernas koordinering och samordning. Om vi tar Henderson och Venktrams (1999) Strategic Alignment tar författarna upp två byggstenar som påverkar koordineringen i ett företag, nämligen strategisk anpassning och funktionell integration se figur 4.4. De menar att syftet med att utveckla dessa två byggstenar är att det finns grundläggande brister i att förstå potentialen av IT inom verksamheten. För att lyckas med koordineringen i organisationen är det nödvändigt att ta hänsyn till den externa och interna domänen i verksamheten som berör strategiska anpassningen (strategic fit). Kopplingen mellan affärs och IT-strategin handlar om att IT-funktionen både ska forma och stödja affärsstrategin samt integrationen i det operativa. Det berör funktionell integration (functionel integration).

I vår empiriska undersökning kan vi se olikheter i vad teorin säger om koordinering. I distanshandel/postorder branschen är IT det centrala för att lyckas med affärerna. Alla stöd i dessa verksamheter är IT-baserat och det finns en tanke om att IT behövs för att kunna lyckas med affärerna.

Koordineringen mellan IT-management och affärsstrategin i de här företagen sker implicit. Enligt respondenterna förespråkar man att IT-managementstrategi är väldigt viktigt och att den även behövs, men man är inte tydligt om med hur denna koordineras med affärsstrategin. I dessa företag har man ingen väl definierad IM-strategi utan man påstår att man har en. Hur man koordinerar strategierna i dessa företag skiljer sig åt. I Ellos har man ITLR forum som är beslutsforum för IT. Där diskuterar man allting som berör IT och enligt IT-chefen fungerar den som IM-strategi. I Corporate express finns det heller ingen tydlig koordineringen mellan strategierna. Enligt respondenten har man ingen IM-strategi som är uppdaterad. Eftersom företagets befinner sig i förändrings fas så gäller detta inte bara IM-strategi utan affärs och IS/IT-strategin är inte heller explicit formulerad. Angående det tredje företaget, som är Haléns, är det svårt att säga något om koordineringen eftersom företagets strategier är hemliga. Men enligt IT-chefen påstår man att strategierna är väl koordinerad.

Författarna Luftman och Brier (1999) har tagit fram sex faktorer som möjliggör (enablers) och lika många förhindrare (inhibitors) som kan hjälpa eller hindra samordningen (alignment) mellan strategierna. Dessa faktorer vill vi koppla till affärs och IM-strategin i distanshandel/postorder branschen. I tabellen 4.5 anser vi att alla de tre företagen vi har undersökt uppfyller fem av dessa sex faktorerna. Samtliga IT-chefer anser att de har bra stöd från ledningen. Av den orsaken att de här företagen befinner sig i en bransch som är IT-baserad, finns det en tydlig förståelse av IT:s roll i verksamheten. Partnerskapen mellan IT och verksamheten är tydlig eftersom IT i de här företagen fungerar som beställare och kundrelation vilket innebär att verksamheten beställer från IT, och IT levererar. Vid prioriteringar av projekt inom IT jobbar de här företagen med förändringsarbete i form av projekt där beslutar man vilka projekt som ska prioriteras inom IT. Respondenterna var väldigt tydliga med att man jobbar med

projekt på det viset. Men när det gäller den andra faktorn i tabellen – IT involvering i strategiutvecklingen – saknades överensstämmelse. I de här företagen är inte IT involverad i utvecklingen av andra strategier, förutom de strategierna som ingår inom IT. Och som vi nämnde tidigare, har inte de här företagen en väl uttalad affärs och IM-strategi.

## **6.2 Strategiprocess**

Vid utvecklingen av en organisation bör ledningen börja med att se över organisationens mål och strategier. Man menar att det är viktigt att ledningen försäkra sig om målen och strategierna för organisationens arbete är tydliga, välkända och implementerande på strategisk och operativ nivå (Lindmark & Önnevik, 2008)

De flesta respondenterna betonade att strategierna inte är uttalade, utan man har en övergripande bild av dem. En av respondenten menade att eftersom verksamheten är så pass gammal så har man inte haft en affärsstrategi som är uttalad och klar. Det här anser vi skapar brister då när man vill skapa en väl formulerad IM-strategi utan att ha en tydlig affärsstrategi. Således strider respondenternas formulering av strategi mot teorin om strategiprocess (se figur 4.2).

I teori kapitlet belyser vi Designskolans modell över strategiprocess (se figur 4.3). Modellen inriktas först på att göra bedömningar av externa och interna förhållanden. Således analyseras upptäckta hot och möjligheter i organisationens omgivning samt styrkor och svagheter i organisationen. Den sekundära bedömningen läggs på att förstå värdet av ledningen liksom dess sociala ansvar. Anpassningen av dessa faktorer leder till skapandet av strategier, som sedan utvärderas. Därefter sker det genomförandet Mintzberg (1999). Företagen som vi har undersökt befinner sig i ständigt utvecklande bransch som berör organisationens interna och externa omgivning. I dessa företag finns även brister i omvärldsanalys. De här aspekterna påverkar företagets strategier. Vi anser att modellen med fördel kan användas för att formulera strategierna för dessa företag. Dock har modellen fått kritik. Enligt Mintzberg (1990) ger Designskolan en förenklad bild av strategifrågan, där centrala aktörer exkluderas från strategiformuleringen. Vi kan se samma problem i de här företagen. IT-cheferna i de här företagen är bara involverade i skapandet av IT-strategierna, och i ett av dessa företag uppdaterar man inte strategierna i takt med förändringar som sker i verksamheten. Skapandet av affärsstrategin i de här företagen ligger endast hos ledningsgruppen, varav två inte inkluderar IT-chefen.

## **6.3 Sex skäl till varför man bör formulera IM-strategi**

I alla de företag som vi intervjuade fastställde man att man har IT-managementstrategi även om vissa av respondenterna betonade att den är inte lika aktuell som de andra strategierna. Nedan behandlas deras respons om IM-strategi enligt Earls(1989) sex principer om IM-strategins formulering.

1. Information och IT är resurser måste hanteras lika effektivt som andra resurser.

Här svarar flera av respondenterna att det finns insikt om att saker och ting inte kan lösas utan IT, detta tyder på IT som ses som en viktig resurs i verksamheten som bör hanteras på ett effektivt sätt.

2. Organisatorisk och företagsekonomisk påverkan av IT kräver att IT/IS ska drivas som en integrerad del av verksamheten.

Här är alla respondenterna överens om att IT är väl integrerad med verksamheten. IT-chefen i Ellos betonar att IT-management-strategin ska effektivisera på så sätt att strategin ska ske ge bra resursstyrning som ska stötta affärsutvecklingen. I Corporate express menar IT-chefen att den är integrerad på så sett att företaget beställer och IT levererar.

3. Eftersom affärsstrategier är beroende av eller skapas av IT så är IT-funktionen för viktigt för att hanteras utan någon formalisering.

De flesta av dessa företag har en tydlig formaliserad IT-funktion. I Ellos har t.ex. ITLR som är beslutsforum för IT och PPB för IT-projekt, för att effektivisera företagets IT-funktion.

4. Brist på högsta ledningens stöd och engagemang har hindrat ett framgångsrikt utnyttjande av IT.

Samtliga respondenter anser att de har ett bra ledningsstöd.

5. Eftersom tekniken utvecklas och val måste göras, så spelar tekniska frågor en stor roll.

I Ellos har man teknikstrategi som utgår på att man ska användas av nya tekniker och produkter. I de andra företagen enligt respondenterna planerar man årligen investeringar av IT resurser och teknik.

6. Eftersom IT blir inbäddad i verksamheten och i det organisatoriska livet, är många aktörer inblandade. Därav måste ledningen fatta strategiska beslut.

I den här punkten stämmer det överens med vad respondenterna har svaret, alla tre företagen ligger besluten av IT i ledningsnivå.

Gemensamt har dessa företag brist på strategi formulering, det skapar då problem med koordinering mellan IM- och affärsstrategin. Detta är någonting som alla de tre företagen måste se över för att det påverkar inte bara IM-strategi utan också andra strategier inom IT samt affärsstrategierna.

## **6.4 Organisationsförändring**

Enligt Lindmark och Önnevik (2008) bör strategiförändringar som förorsakar förändringar i organisationens inre liv, ske med en balans i förhållande till den omgivande marknadens behov och efterfrågan, allt enligt matchningsmodellen. Efter organisationen har valt strategi för sitt arbete utvecklar ledningen, gärna i samråd med övrig personalen en handlingsplan som innehåller konkreta åtgärder i den dagliga verksamheten. Då menar författarna att det är lämpligt att organisationen tydligt klargör följande i handlingsplanen:

Vad ska göras? Hur ska det genomföras? Vem/vilka är ansvariga? När ska respektive uppgift vara löst? Vilka resurser ska användas för respektive åtgärd?

I de tre företagen som vi har undersökt befinner de sig i ständigt utvecklande och förändringar som berör organisationens inre och yttre. I dessa företag har man olika sätt och verktyg för att bemöta förändringar. Samtidigt betonar respondenterna vart bristerna kan ligga i vid förändringar som sker och IT:s roll i detta. I Ellos arbetar man med förändringsarbete med form av projekt, i de projekten är enligt respondenten IT involverad. Vilka investeringar och prioriteringar som ska ske i projektet styrs av PPB (Projekt priority Board). Enligt respondenten krävs i förändringsarbetet bättre leverantörer och smarta

processer på insidan för att lyckas med detta. Det största problemet med detta anses vara resurserna. Respondenten menar att man har förväntningar på att göra mycket man inte har resurser för.

I Corporate Express sker det ständiga förändringar i företaget. För att anpassa verksamheten med ständiga omvärldens förändringar, ändrade man enligt respondenten IS/IT-strategierna för att anpassa till förändringarna. Det svåra med detta är resursfrågorna för komplexa system, och anpassa lokala system med globala.

Haléns arbetar med förändringar på så sett att man involverar IT redan från början. Enligt respondenten är det viktigt att man har rätt kravspecifikationer i förändringsprocessen detta för balansera IT i arbetet. Problem som kan dyka upp är prioriteringsproblem. Enligt respondenten är detta att göra rätt saker och ta rätt beslut, det kan också vara att företaget inte har rätt kapacitet. Ett annat problem som kan dyka upp är att man i panik tvingas åtgärda på grund av bristande omvärldsanalys.

## **6.5 Makt och Politik i postorder/distanshandelföretag**

Morgan (1999) beskriver antal begrepp som är vanliga i det politiska styret. Morgans teori kan relateras till den empiriska undersökningen vi har gjort Vi kan argumentera att mellan radarna kan vi se att IT-cheferna anser att de har mycket mer "makt" än vad de egentligen har.

Av de olika begrepp som Morgan (1999) beskriver anser vi att Teknokrati passar de IT-cheferna i de här företagen. Enligt Morgan(1999) utövas denna styresform genom användning av kunskap, expertmakt och förmågan att lösa relevanta problem. IT-cheferna är experter i deras område och är en viktig resurs i deras verksamhet. Deras kunskap tillför de makt och de fattar beslut med hjälp av den kunskap de har.

När någon därför lägger fram en idé om att arbetarna bör sitta med i företagets styrelser eller att de bör ha mer makt över verksamheten, betraktas den personen som att han eller hon agerar i ett otillbörlig politiskt syfte. Den individ som förespråkar de anställdas rättigheter eller företagsdemokrati lyfter inte så mycket fram politisk fråga som ett argument, vilket rör ett nytt synsätt på en situation som redan är politisk i sig. Organisationer som är autokratiska, byråkratiska eller teknokratiska rymmer lika stora politisk relevans som de organisationer som tillämpar arbetsstyre (Morgan, 1999). Som vi nämnade tidigare anser vi att IT-cheferna i de här företagen tror att de har mer makt än vad de har. De anser att de styr och kan påverka allting i deras avdelning. En av IT-cheferna berättade att de mindre saker som t.ex. byte av utrustningar ligger på avdelningen medans de stora investeringarna inom IT brukar ligga i ledningsnivå. Ett gemensamt mönster bland de IT-cheferna är resurs frågor. Enligt respondenterna anser man att IT är involverad och tar beslut om alla resursfrågor inom IT. Detta kan innehålla allting från rekrytering till anskaffning av ny teknik. Ändå påpekar IT-cheferna att det är brist på resurser och att ledningen borde ha mer förståelse för IT-avdelningen, som ofta har höga förväntningar på dem. En annan intressant aspekt är att endast en av tre IT-chefer i de här företagen sitter med i ledningen. Således tycks koordineringen färgas av en paradoxal situation. IT-cheferna hävdar att de är delaktiga i de strategiska IT-besluten samtidigt som de får för lite resurser och förståelse från ledningen. Dessutom är det bara en av IT-cheferna som sitter med i ledningsgruppen.

## **7 Slutsatser**

I vår uppsats har vi valt att undersöka hur man koordinerar IT-management och affärsstrategier i postorder/distanshandelföretag samt vilka mönster som föreligger och varför de bildas. Vi har valt att undersöka fenomenet i tre stora företag inom den branschen. I vår empiriska fick vi god insikt i hur dessa företag jobbar med strategier och hur de utformar strategierna i deras verksamhet. Vad vi fick reda på är att koordineringen mellan IT-management och affärsstrategier sker implicit. Gemensamt tyckte alla de tre företagen att IM-strategi är en viktig strategi att ha och den behövs i verksamheten, men hur exakt denna koordineras med deras affärsstrategi var man inte tydligt med. En annan faktor är att företagen generellt brister i att uttala de behandlade strategierna. Vissa av företagen har tydliga IT-strategier men inte tydligt utformade affärsstrategier och vice versa.

Svaret på vår forskningsfråga om hur de strategierna koordineras i postorder/distanshandel företag är implicit. Den bakomliggande orsaken till detta anser vi vara bristen på väl formulerade strategier. Detta är ett mönster som kan vi se i alla de tre företag. IT-cheferna måste visa framfötterna när gäller strategi-formulering. Det är deras ansvar att kräva från ledningen tydliga affärsstrategier för att lättare formulera och koordinera IM-strategin med affärsstrategierna. Postorder/distanshandel-företag befinner sig i en växande bransch och kommer att vara tvungna att ha väl formulerade strategier i framtiden.



## 8 Källförteckning

### 8.1 Litteratur

Earl, M J (1989) Management strategies for information technology. Prentice Hall, Europé.

Gareth Morgan (1999) Organisationsmetaforer, Förlagsort Lund.

Hatch, J Mary(2002) Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, Lund.

Johansson, Britt-Marie Kommunikation vid distanshandel - en studie I kommunikationsmediers möjligheter och hinder, Linköpings Universitet 2007, Linköping.

Karlöf (1994). Affärlivets begrepp och modeller. Gotlands Allehands tryckeri AB Visby.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008). Principles of Marketing. Fifth European Edition. Prentice Hall. London.

Lindmark, A & Önnevik, T(2008) Human resource management: Organisationens hjärta. Förlagsort, Danmark.

Melin, L.(1998) Strategisk förändring: Om dess drivkrafter och inneboende logik. I Czarniawska,B,(red) Organisationsteori på svenska, Svenska förslag, förlagsort Malmö. 61-68.

McShane, S. & Von Glinow, M. (2008). Organizational Behavior. Fifth edition. McGraw Hill. New York.

Skaug, Jan Edward, Kundattityder till postorder - en studie om postorderkundernas attityder till postorderhandeln 1994, Grafikerna i Kungälv, Göteborg.

Ward,J Peppard, j(2002). Strategic planning for informationsystems. Third adition. Routledge London.

### 8.2 Vetenskapliga artiklar

Cheffee, E.(1985). Three models of strategy. Academy of management Review 1985, vol.1.no1, 89-98.

Hendersson, J.C., Venkatraman, N., Strategic alignment Leveraging Information technology for transforming organizations, IBM systems Journal, Vol. 36, Nos. 2&3, 1999.

Luftman, J., Brier, T., Achieving and Sustaining Business-IT Alignment, California Management Review, Vol. 42, no. 1, Fall 1999.

Mintzberg, H., Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management, Strategic Management Journal, vol.11, 171-195(1990).

### **8.3 Internet källor**

Halens: ” *Om halens*”. (Elektronisk) Tillgänglig: 2009-11-25

<http://www.halens.se/ContentPage.aspx?pid=213>

Ellos: ” *Ellos historia*”. (Elektronisk) Tillgänglig: 2009-12-03

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Ellos>

Corporate Express:” *Information om Corporate Express*”. (Elektronisk) Tillgänglig: 2009-12-15

[http://www.staplesadvantage.se/om\\_oss/](http://www.staplesadvantage.se/om_oss/)

Koch, Christopher (2002) IT –governance IT Governance Strategies from State Street, 3M and Others. *CIO* (Elektronisk) Tillgänglig: 2009-03-05

[http://www.cio.com/article/31330/IT\\_Governance\\_Strategies\\_from\\_State\\_Street\\_3M\\_and\\_Others](http://www.cio.com/article/31330/IT_Governance_Strategies_from_State_Street_3M_and_Others)

Posten AB (2006) Prisjägaren, Pryläskaren och Njutren – en studie om konsumentbeteende på Internet (Elektronisk) Tillgänglig: 2009-12-13

<http://hugin.info/134112/R/1089662/191675.pdf>

Posten AB (2009) Distanshandeln idag 2009 – en rapport om svenska folkets vanor och attityder till distanshandel (Elektronisk) Tillgänglig: 2009-12-13

[http://www.posten.se/img/cmt/PDF/distanshandeln\\_idag\\_2009.pdf](http://www.posten.se/img/cmt/PDF/distanshandeln_idag_2009.pdf)

### **8.4 Figurförteckning**

Fig 2.1 Den hermeneutiska spiralen(Thuren, 1990)

Fig 3.1 Three level of strategy in IT (Earl, 1989, s.64)

Fig 4.1 Matchningsmodellen (Lindmark, Önnveik, 2008, s.47)

Fig 4.2 Kotlers strategiprocess (Lindmark, Önnveik,2008, s.48)

Fig 4.3 Basic Design School Model( Mintzberg, 1990, s.174)

Fig 4.4 Strategic Alignment Model (Henderson, Venktraman, 1999, s476)

Tabell 4.5 Table of enablers and inhibitors (Luftman, Brier 1999, s.109)

Fig 4.6 Organisationsintressen (Morgan, 2007, s.182)

## **8.5 Muntliga källor**

### **7.5.1 Intervjuer**

Bertil Glans. IT-chef, Halens AB. Intervju genomförd i Borås 2009-12-02.

Gunnar Ryd. Verkställande direktör (VD), Halens AB. Intervju genomförd i Borås 2009-12-02.

Håkan Andersson. Administrativ Chef, Corporate Express. Intervju genomförd i Borås 2009-12-16.

Mathias Nilson. Ekonomichef, Corporate Express. Intervju genomförd i Borås 2009-12-16.

Roger Andersson. IT-chef, Ellos. Intervju genomförd i Borås 2009-12-10.

### **8.5.2 Övriga intervjukällor**

Leif Johanson. Operativ chef, Ellos. Intervju genomförd via elektroniskt mail 2009-12-21

## **8.6 Bilagor**

### **8.6.1 Intervjuguiden**

Frågor till VD/Avdelningschef:

1. Hur ser företagets IT-strategi ut?
2. Hur ser företagets affärsstrategi ut?
3. Vilka deltar i utvecklingen av affärs respektive IT-strategin?
4. Hur ser koordineringen mellan affärs och IT-strategin?
5. Vilka är de största problemen med denna koordinering?
6. Vilka är de främsta orsakerna till dessa problem?
7. Ligger ansvaret om IS/IT-strategin i verksamhetsnivå eller är det IT-avdelningen som har hand om det?
8. På vilket sätt stödjer man IT aktiviteter som till exempel investeringar, kompetens och utveckling inom IT?
9. Tycker ni att IT investeringar ger den nytta som förväntas till verksamheten?
10. Anser ni att investeringar av IT och affärer har samma värde i verksamheten?
11. Hur tror man att IT-management-strategier ska effektivisera affärsstrategierna?
12. Anser ni i företaget att det finns behov av IT-management-strategi?
13. Har ni IT-chef som sitter i ledningen?
14. På vilket sett planerar ni IT investeringar?
15. Hur ser prioriteringen ut mellan affärs och IT-strategier?

Frågor till IT-chefen.

1. Hur ser er IS/IT-strategi ut?

2. Hur ser företagets affärsstrategi ut?
3. Hur ser koordineringen ut mellan affärsstrategi och IT-strategi?
4. Vilka är de största problem med denna koordinering?
5. Vilka är de främsta orsakerna till detta problem?
6. Anser ni att företaget har behov av IT-management-strategi?
7. Ligger ansvaret om IS/IT i verksamhetsnivå eller är det IT-avdelningen som har hand om det?
8. På vilket sätt planerar ni IT investeringar?
9. Känner du att du får den stödet som behövs i din avdelning från ledningen?
10. Vilka brister finns det som du skulle vilja se förbättringar på från ledningen?
11. Känner du att det finns bra kommunikation mellan IT-avdelningen och ledningen?
12. Finns det rättvis prioritering mellan IT frågor och affärsfrågor?
13. Anser ni att det är lätt att nå de målen som finns för IT?
14. Hur ser ni till att de målen för IT följer affärsstrategin?

**Högskolan i Borås** är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

**Forskningsverksamheten** vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



**HÖGSKOLAN I BORÅS**

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA