

12 framgångsfaktorer för en lyckad IS/IT strategi

Abstrakt

Vad är det som gör en IS/IT strategi lyckad? Det är en fråga som har ställts av ADB/Data/IT chefer och forskare inom dator teknikens område mycket länge och som det idag inte finns ett entydigt svar på. I denna uppsats gör vi ett försök att ge ledtrådar till vad som kan göra en IS/IT strategi framgångsrik, även om vi inte kan presentera en absolut sanning i frågan. Tanken har varit att göra en genomgång av det litteraturmaterial som finns om ämnet och plocka ut godbitarna, samt att studera ett företag i vårt fall Morgonbladet. Genom att läsa och studera olika författare och se vad de har sagt, jämföra de olika åsikterna och ta vara på det som skiljer dem åt kom vi fram till en 12 punkters lista med saker att tänka på i arbetet med att få fram en lyckad IS/IT strategi. Några av dessa punkter är:

- Klargör vad mål/vision/strategi betyder
- Involvera ledningen från början. De måste vara aktiva genom hela processen
- Involvera ALL nyckelpersonal i planeringsarbetet
- IS/IT strategier skall vara kopplade till affärsstrategien

Meningen med denna lista är att den kanske kan starta en diskussion och eftertanke i arbetet att ta fram eller revidera en IS/IT strategi.

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund	3
Problemdefinition	4
Syfte	4
Metoddel	4
Definitioner	7
Vad är en strategi?	7
Strategi är en övergripande handlingsplan för att uppnå sina visioner. Strategier är abstrakta och anger bara i huvudsak vad som skall göras. Den är till för att skapa ett varaktigt övertag över sina konkurrenter.	
Strategiska beslut är sådana som anger en huvudriktning i vilket företaget strävar.	8
IS Strategi	9
IT Strategi	10
Strategiarbetet	13
Nödvändigt för en IS/IT strategi	13
Hur gör man en IS/IT strategi?	15
CCTA riktlinjer – fem steg	16
SP4IS-metoden (Strategic Planning for Information Systems)	17
Robsons modell	21
Diskussionsdel	23
Bakgrund	23
Hur gjorde vi?	24
Resultat av intervjuerna	24
Slutsats	26
12 Kritiska framgångsfaktorer	27
Saker man kan ändra på enligt Puh	30
Referenser:	31
Bilaga 1. Intervjufrågor	32
Bilaga 2 SP4IS Metoden	35

Inledning

Bakgrund

Marknaden för dagens företag är av ett helt annat slag än den som företag för tio år sedan stod inför. Förändringarna kommer snabbare, marknaden har blivit betydligt mer global, tekniken har kommit att spela en allt större roll och då framför allt IT. För att växa som företag och överleva måste man skaffa sig de fördelar som gör att man kan bli bättre än sina konkurrenter, bl a IT kan vara en sådan fördel. Andra kan vara olika organisatoriska förändringar för att vinna fördelar, nya revolutionerande produkter, nya produktionsmetoder och så vidare.

Traditionellt sett har företagen försökt att bli mer konkurrenskraftiga genom att använda sig av teknik för att automatisera befintliga rutiner. Datoriseringen har skett utan tanke på att även affärsverksamheten kan behöva ändras samtidigt. Rationalisering på detta sätt har inneburit att tekniken har fått styra hur affärerna har bedrivits. Nu måste företagen ändra sitt synsätt på hur de affärer de vill bedriva skall genomföras och hur de affärerna kan stödjas av tekniken.

Samarbetet mellan affärer och IT är i dagsläget en nödvändighet för varje framgångsrikt företag som vill fortsätta att vara framgångsrikt och kunna hävda sig på den allt mera teknikintensiva marknaden. En viktig förutsättning för att ett sådant samarbete skall fungera och bära frukt är att det finns ett gemensamt språk som förstås av alla inom organisationen. Utvecklingen i den riktningen försvåras av att de ännu inte har utvecklats entydiga, allmänt vedertagna definitioner av de nya tekniker som kan komma i fråga i ett sådant samarbete. När till och med de personer som forskar inom ämnet, de s.k. "Gurusarna" har problem med att få rätsida på alla de olika uttrycken och deras betydelse. Då är det inte så konstigt att människor inom en teknikintensiv organisation också upplever samma sorts problem med ord och deras definitioner.

Varje företag, som har en tanke på att överleva en längre tid, har en affärsstrategi som hjälper dem att försöka att vara konkurrenskraftig och ha en möjlighet att utvecklas. Många företagsledningar, som i dagsläget domineras av ekonomer, missar att koppla ihop affärsstrategi med IS/IT strategi och på så sätt begår ett allvarligt misstag. Man måste koppla samman affärs- strategin med IS/IT strategin för att över huvudtaget ha en möjlighet att bli eller fortsätta vara ett framgångsrikt företag. Att sammankopplingen fungerar är en mycket viktig variabel i den komplexa ekvation som ger svaret på frågan vad som gör en organisation framgångsrik på marknaden.

Då Johan hade läst IS/IT planering och ledning så vaknade hans intresse för området. Han tyckte att det skulle vara intressant att studera området vidare. I och med att Mats hade läst Datorstött samarbete har han en annan syn på IS/IT strategi som vi båda såg som en fördel. På så sätt får vi två relativt skilda referensramar, förutom fördelen att allt arbete med uppsatsen delas på två. IS/IT strategi diskuterades livligt i fackpressen, just under den tiden vi skulle välja ämne, och där för kändes ämnet aktuellt. Flertalet av de företag vi var i kontakt med höll på med att revidera sina IS/IT strategier och självklart var det intressant för oss att studera den processen. Efter att ha diskuterat med ett antal företal så bestämde vi oss för Morgonbladet, då de gav oss bra respons.

Problemdefinition

I det här kapitlet ska vi försöka beskriva våra tankegångar och de problem som vi har tagit oss an. Vi talar lite om hur världen ser ut idag och ställer oss frågan hur man skall gå tillväga när man bygger sina system. Men den stora frågan är kring IS/IT strategier och hur man utarbetar en sådan?

Att idag verka inom i stort sett alla branscher är problematiskt. Världen förändras fortare än vanligt och det är till stor del beroende på det informationsflöde vi har idag. Informations teknik, IT, hjälper oss att hålla reda på informationen. Men HUR skall man gå tillväga när man bygger sina IT system? När man bygger en affärsverksamhet så har man alltid en väl genomarbetad affärsstrategi. Kring denna kretsar hela företagets verksamhet, så även företagets IT verksamhet. Men affärsstrategierna talar inte om för oss hur vi skall bygga våra system och vår IT verksamhet. Därför behöver vi en speciell IS/IT strategi så att vi får ett väl fungerande system. IS/IT strategien måste kopplas hårt till affärsstrategin då IT verksamheten är till för att stödja affärsverksamheten. En IS/IT strategi är dock inte något man bara tar ur luften och skriver ned på ett papper. Det krävs mycket arbete och efterforskning för att den skall vara effektiv. För att detta arbete skall bli enklare att utföra och att man får en relevant strategi så behöver man arbeta efter en metod. Vi tror att många företag inte använder de metoder och teorier som finns idag utan väljer att bara sätta sig ned och ”spåna” ihop en IS/IT strategi. Det kan också bero på att många av metoderna som finns idag har ganska många och omfattande steg att ta sig igenom och att man inte har tid att sätta sig in i metoden fullt ut.

Syfte

Syftet med uppsatsen är försöka hitta några gemensamma nämnare i några olika metoder/teorier och därefter sätta samman en form av ”att tänka på – lista” i några kritiska framgångsfaktorer som man kan använda sig av i sitt strategiarbete. Vi har också valt att studera ett företag för att se vilka typer av hinder det kunde finnas för att få fram en effektiv och konkurrensmässig IS/IT strategi.

Metoddel

För att lägga grunden till vår magisteruppsats har vi börjat med de metoder som vi använde oss av, för att sedermera komma fram till någon sorts slutsats.

Det har varit svårt att identifiera en vetenskaplig metod som vi har använt oss av utan det är lite mer ett hopkok av några olika stycken bl.a. empirisk studie och intervjufrågor.

Vi valde litteraturstudier för att få en teoretisk grund att stå på och intervjuer för att få insikt i hur det går till ute på företaget.

Till att börja med har vi sökt igenom de dunkla och dammiga lokalerna som inrymmer KTB, UB, och ekonomiska biblioteket efter litteratur som berör ämnet vi har valt att behandla i uppsatsen.

Efter en tids litteraturstudier, där vi granskade de material som vi hade funnit, både fysiskt och virtuellt, skapade vi en teoretisk grund att stå på. Därefter identifierade vi ett antal

frågeställningar och formulerade dem. Vi försökte att sälla ut det som skulle vara relevant för vår uppgift.

Efter en hel del diskuterande, e-postande, telefonsamtal och mycket dividerande fastnade vi för Morgonbladet, där vi valde att genomföra vår intervjurunda. Då även Morgonbladet:s IT-avdelning kunde se nyttan med undersökningen ställde de inblandade upp och avdelade tid för våra intervjuer. En anledning att Morgonbladet var intresserade av vår lilla undersökning var att de är inne i en period då de skall omvärdera och uppdatera sin nuvarande IS/IT strategi. Med det teoretiska material som vi kunde erbjuda, genom vår egen efterforskning, kunde IT avdelningen få en god grund att bygga på och förhoppningsvis undvika misstag.

För intervjufrågorna se bilaga 1.

Vi har genomfört fem intervjuer med människor som direkt eller indirekt är berörda av IS/IT strategin för att försöka få svar på de frågeställningar vi haft. Av de intervjuade personerna sitter de flesta med i Morgonbladet:s IT-råd. Rådet behandlar övergripande IT frågor, och har en representant från varje avdelning, oftast avdelningschefen.

Vi har försökt att göra ett snitt genom organisationen, välja ut personer ur olika delar av det snittet, för att få en så bred bas som möjligt och genomföra intervjuer med dem. Att just få intervju avdelningscheferna är en fördel då man kan säga att de talar för sin avdelning. Intervjuerna genomfördes med hjälp av i förhand utskickade frågor samt att vi använde oss av papper och penna för att skriva ner svaren. Efter varje intervju renskrev vi materialet tillsammans och på så sätt kunde vi jämföra anteckningarna, för att finna skillnader.

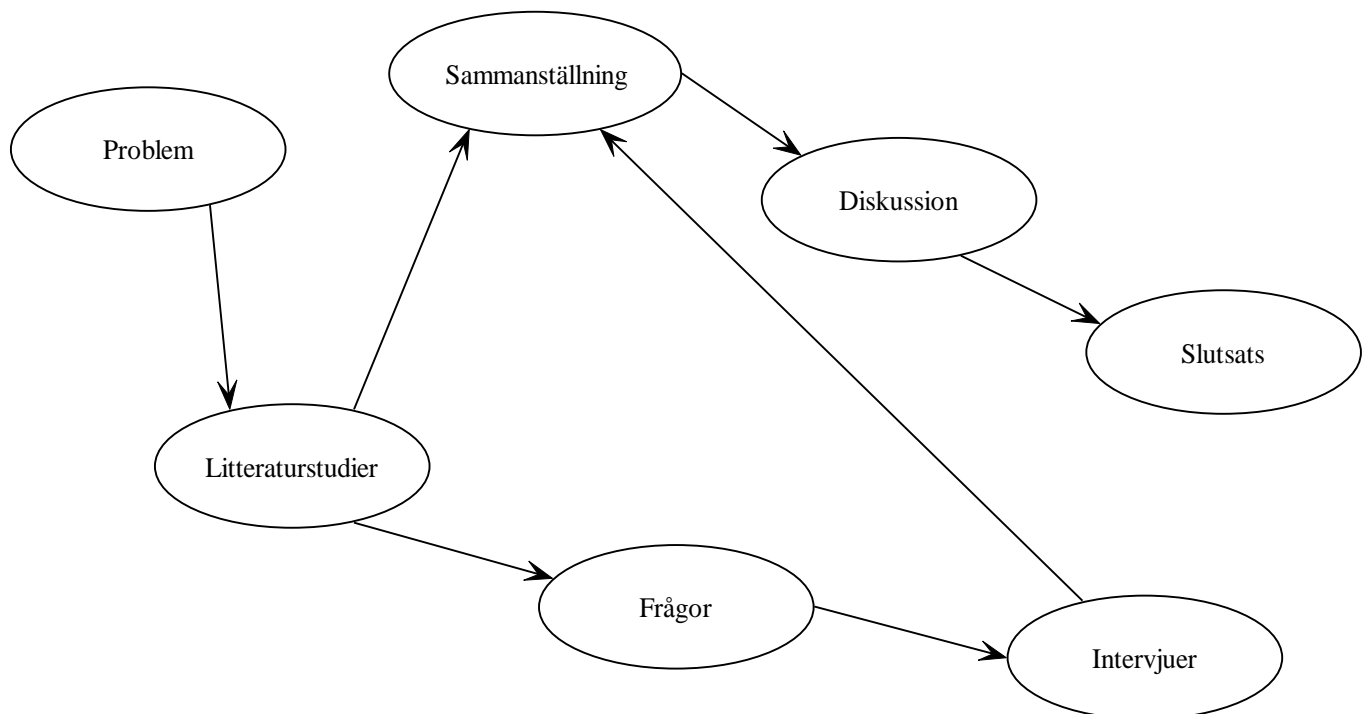
Efter genomförda intervjuer sammanställdes materialet, bearbetades till en mer hanterlig nivå, analyserades, diskuterades, för att slutligen bidra till de slutsatser som vi kom fram till. Det har varit en iterativ process, på så sätt att vi fick gå tillbaka till intervjumaterialet ett flertal gånger innan vi gick vidare i diskussionen.

En kort beskrivning av de olika delmomenten enligt fig. 1

Problem

Efter diskussioner inom gruppen och med vår handledare på institutionen kom vi fram till dessa.

<i>Litteraturstudier</i>	Litteratur söktes fram, granskades och sammanställdes
<i>Frågor</i>	Utformning av intervjufrågor. Frågorna återfinns i bilaga 1.
<i>Intervjuer</i>	Intervjuer har genomförts med hjälp av de framtagna frågorna
<i>Sammanställning</i>	Materialet från de genomförda intervjuerna granskades och systematiserades
<i>Diskussion</i>	Det sammanställda materialet diskuterades och slutsatser drogs
<i>Slutsats</i>	De slutliga slutsatserna fastställdes



Figur 1 *Uppsatsarbetet har delats upp i delmoment*

Definitioner

I det här kapitlet ska vi ta upp några definitioner på vad är strategi och mer specifikt vad är en IT strategi och vad är en IS strategi. Vi vill visa på skillnaderna mellan dessa och också påpeka att det är viktigt att använda sig av båda definitionerna när man gör en IS/IT strategi.

Vad är en strategi?

Det finns många olika definitioner på vad en strategi innebär ordets betydelse har beskrivits lite olika genom tiderna. Några av dessa definitioner är som följer.

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

[Ansoff(1965) Corporate Strategy]

”Strategy refers to the formulation of basic organisational missions, purposes and objectives; policies and program strategies to achieve them; and the methods needed to ensure that strategies are implemented to achieve organisational ends.”

[Steiner and Miner (1977) Management Policy and Strategy]

”Strategy formulation involves the interpretation of the environment and the development of consistent patterns in streams of organisational decisions.”

[Mintzberg (1979) The Structuring of Organisations.]

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

[Porter (1980) Competitive Strategy.]

”Strategy is the pattern or plan that integrates an organisations major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organisations resources into a unique and viable posture based on its internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents.

Goals (objectives) state what is to be achieved and when results are to be accomplished, but they do not state how the results are to be achieved.

Policies are rules or guidelines that express the limits within which an action should occur. Major policies that guide the entity’s overall direction and posture or that determine its viability-are called strategic policies.

Programs specify the step-by-step sequence of actions necessary to achieve major objectives within the limits set by the policy.

Strategic Decisions are those that determine the overall direction of an enterprise and its ultimate viability in light of the predictable and unpredictable and the unknowable changes that may occur in its most important surrounding environment.”

[Quinn (1980) Strategies For Change: Logical Incrementalism.]

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

[Hax (Ed.)(1987) Planning Strategies That Work]

"Strategic decisions are concerned with:

- *The scope of an organisations activities*
- *The matching of an organisations activities to its environment*
- *The matching of an organisations activities to its resource capability*
- *The allocation and reallocation of major resources in an organisation*
- *The values, expectations and goals of those influencing strategy*
- *The direction in which an organisation will move in the long term*
- *Implications for change throughout the organisation"*

[Johnson and Scholes (1993) Exploring Corporate Strategy.]

Att de är ordnade efter årtal innebär inte någon inbördes rangordning av dem utan är bara ett sätt för oss att sortera dem. Vad vi vill visa med det här är att definitionen av strategi har förändrats genom åren. Den har blivit "fylligare" och mer precis, man har en lite annorlunda syn på vad strategi är idag jämfört med tidigare. I Ansoffs definition så anger man strategi att vara en regel för att ta beslut under osäkra förhållanden. I Haxs version så menar han att strategi är till för att skapa sig en varaktig fördel gentemot sina konkurrenter. Man tar också allt oftare upp strategisk management och strategiska beslut i sina definitioner. Vi vill också påvisa att det är svårt att definiera vad strategi är och kanske ändå svårare att skapa en strategi. Men samtidigt måste man förstå att hur bra ordet strategi definieras och hur bra en strategi än är så är det trots allt bara gissningar. För att klara sig bra så måste man vara lyhörd och följsam, vilket påpekas också av Quinn och Mintzberg.

"There is no single, universally accepted definition of strategy. There is no one best way to create a strategy, nor is there one best form of organisation. The world is full of contradictions and the effective strategist is one who can live with contradictions, learn to appreciate their causes and effects and reconcile them sufficiently for effective action. No single model or theory can incorporate all the factors that influence major business decisions or all the possible combinations of these factors that could be faced. Nor can any anticipate the bizarre changes that occur in real world environments, or, even more important, the impact of your own or others creative innovations."

[Quinn and Mintzberg (1991) The Strategy Process.]

Alla definitioner är hämtade från Robson, Wendy. s.4-5

En strategi är i vårt tycke:

Strategi är en övergripande handlingsplan för att uppnå sina visioner. Strategier är abstrakta och anger bara i huvudsak vad som skall göras. Den är till för att skapa ett varaktigt övertag över sina konkurrenter. Strategiska beslut är sådana som anger en huvudriktning i vilket företaget strävar.

IS Strategi

När vi pratar om strategier för IS/IT så kan vi inte använda oss enbart av de definitioner som vi har beskrivit tidigare, utan vi har valt att använda oss utav följande definition av IS strategi. Här talar man enligt Ward, Griffiths om VAD man skall göra.

IS strategy deals with what to do with Information, Systems and Technology, and how to manage the applications from a business point of view. It thus focuses on the close alignment of information in support of business needs and on identifying an exploiting competitive opportunities for IS/IT.

[Ward, Griffiths et al. 1990] s. 84-85

En grundförutsättning för ett framgångsrikt resultat när man utarbetar en IS strategi är att ledningen och de verksamhetsansvariga deltar aktivt i planeringsaktiviteterna. Det skriver Pessi och Magoulas i sin doktorsavhandling Strategisk IT-management [Magoulas, Pessi 1998]. IS strategien utformas för ett avgränsat och relativt autonomt affärsmässigt verksamhetsområde för vilka specifika kundbehov, unika konkurrenter och autonoma resurser kan identifieras. Om man då ser på stora organisationer så kan det alltså finnas flera olika IS strategier inom samma organisation. Det kan i större organisationer också finnas ett behov för en IS strategi på koncernnivå. En IS strategi oavsett om den gäller för ett stort eller litet företag är direktiv och skall alltså inte innehålla för mycket detaljer utan bör tillfredsställa tre kriterier [Magoulas et al 1998 s.227]

1. Man bör vara överens om den relativa investering eller resursallokering som krävs för varje område (IS eller projekt).
2. Man måste vara överens om den relativa prioriteringen mellan och inom varje område.
3. Varje applikation eller projekt måste vara strategiskt motiverat.

Att analysera och bestämma organisatoriska visioner är den aktivitet som skall leda till identifieringen av organisationens strategiska utvecklingsvisioner, mål och planer och då också härleda de informationssystem som verksamheten behöver. De strategier som senare utformas måste vara helt i linje med organisationens strategiska visioner, mål och planer.

En annan viktig aktivitet är att analysera och bedöma förutsättningar för att vidareutveckla, förnya eller avveckla existerande system. Denna aktivitet utgör grunden för den strategiska planeringen. Varje system granskas för att finna dess styrka respektive dess svagheter. Det är också viktigt att analysera informationsteknologins möjligheter att stödja de åtgärder som krävs för systemens förnyelse.

Detta som en stor del av arbetet kring IS/IT strategier kräver är en aktiv medverkan från verksamhetsansvariga och IS/IT ansvariga.

I den tredje aktiviteten så vill man finna nya informationsteknologier och områden där teknologin kan skapa strategiska effekter. I detta stadium så tar man sin utgångspunkt i kreativitet och välkomnar alla idéer för att nå fram till ett gott resultat. Syftet är att skapa nya och genomförbara idéer som ger eller kan ge strategiska effekter för organisationen. Något som kan vara mycket relevant i det här sammanhanget är omvärldsanalyser. Även hjälp utifrån i form av konsulter kan vara till stor nytta.

Dessa tre aktiviteter leder fram till en IS strategi uppdelad i åtta delområden [Earl 1989](hämtat från Magoulas et al 1998 s.228).

- Nödvändiga applikationer (Mandatory applications) är sådana som krävs av lagregler och liknande skäl.
- Strategiska system är sådana av vilka man förväntar sig strategiska fördelar av bestående karaktär.
- Traditionell utveckling är sådana applikationer som är motiverade av kostnads/intäktsskäl(kostnads/nyttoskäl).
- Infrastrukturinvesteringar som rekommenderas av IT strategin och inkluderar till exempel projekt som skall ta fram gemensamma system eller databaser.
- Systemförnyelser (System renewals) refererar till ”renovering” och ”omskrivning” av gamla applikationer som av tekniska eller verksamhetsmässiga skäl är förlegade.
- Förvaltning och förbättring av existerande system.
- Experimentella utvecklingar syftar till att lära känna nya teknologier och att finna innovativa möjligheter.
- Nischaktiviteter (Niche activities) utförs vid sidan av den normala IS utvecklingen av specialister eller användare. Detta område innebär oftast ännu mer experimenterande och innovation inom ett avgränsat område.

Andra faktorer som är i fokus är organisationens bransch- eller sektortillhörighet och dess kompetensnivå när det gäller strategiska IS/IT frågor. Speciellt kompetensnivån har stor betydelse när det gäller bedrivandet av IT management.

IT Strategi

IT strategi är den modell som skall hjälpa till att utforma, utveckla och utvärdera en organisations IT infrastruktur. Den behandlar HUR man skall använda sina system och sin information.[Earl 1989] s.20 respektive s.95

”The IT strategy is best seen as the technology framework or architecture which drives, shapes and controls the IT infrastructure.

A technology term commonly employed today is infrastructure. This comprises the processing power of computers, the highways of telecommunications, the foundations of data, and the fabric of basic business systems.”

När man har en IS strategi klar så behövs också en IT strategi för att styra leverans och bruk av systemen dvs HUR. När teknologin utvecklas och förnyas så behövs ett ramverk för att man skall ha någon ordning i organisationens informationsbehandling, det behövs en IT arkitektur. IT arkitekturen består av fyra element [Magoulas et al 1998]

- Datorer (Computing) innefattande hårdvara och associerad operativ- och systemmjukvara. Arkitekturfrågor behandlar då de principer som skall tillämpas vid utformning av datorsystem, dvs vilka datorer och operativsystem som skall ingå i organisationens infrastruktur, vilka leverantörer som skall anlitas etc.
- Kommunikationsnätverk och associerade mekanismer för sammankoppling av och samverkan mellan datorer. Arkitekturfrågor handlar om de principer som skall styra åtkomsten av eller transporten av data, röstmeddelande, bilder och text etc.

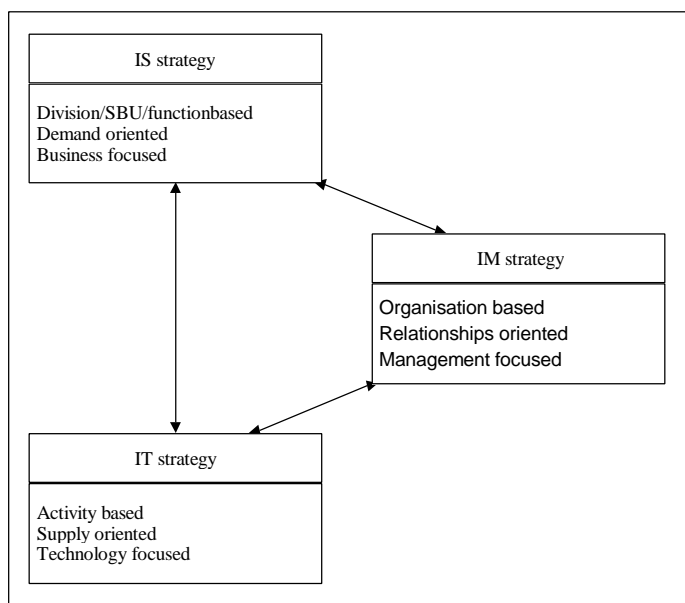
- Datatillgången hos organisationen och krav för dess användning, tillgänglighet, kontroll och lagring. Data betraktas som "råmaterialet till information". Databasarkitekturen specificerar principer för databasernas utformning, accessprinciper, behörighetsprinciper, lagringsprinciper etc.
- Applikationer som är grundläggande för organisationen, deras funktioner, relation och utvecklingsmetoder. Applikationer blir ett element av arkitekturen på grund av att organisationen behöver en karta (map, blueprint) med vilken man kan planera systemutveckling och förutse krav på datorer, kommunikation och data.

Trots att varje element kan (och ofta) hanteras separat är de beroende av varandra och bör även hanteras därefter. Den teknologiska referensmodellen kan bestå av fyra nivåer av vägledning.

De fyra nivåerna är:

- Parametrar. Grundläggande designparametrar för varje arkitekturellt element. Dessa representerar de grundläggande behoven, restriktionerna och preferenser som varje element bör uppfylla över tiden.
- Scheman. Logiska och även fysiska modeller av vad som krävs av varje arkitekturellt element och hur de bör fungera.
- Principer (policies). Konkreta, praktiska utsagor om hur varje teknologiskt element skall levereras.
- Planer och mål för varje element. Kan inkludera projektplaner eller prestations/prestanda mål, samt tidsupplade aktiviteter som skall förflytta arkitekturen till nästa stadie av evolution.

Ovanstående dimensioner utgör tillsammans grunden för att formulera IT strategien. Detta innebär att de fyra arkitekturelementen tillsammans med de fyra nivåerna av vägledning utgör grunden för IT strategien.



Figur 2. Tre nivåer av strategi [Earl, Management strategies for Information Technology, Prentice Hall.] Hämtat från Currie s. 64

Som synes så pratar Earl också om en tredje strategi, IT management strategien, vi tar dock inte upp denna delen utan koncentrerar oss på de två tidigare. Idag så jobbar många företag med vad man kallar sin IT strategi, oftast så menar man dock en sammanslagning av IT och IS strategierna enligt Earls koncept.

Strategiarbetet

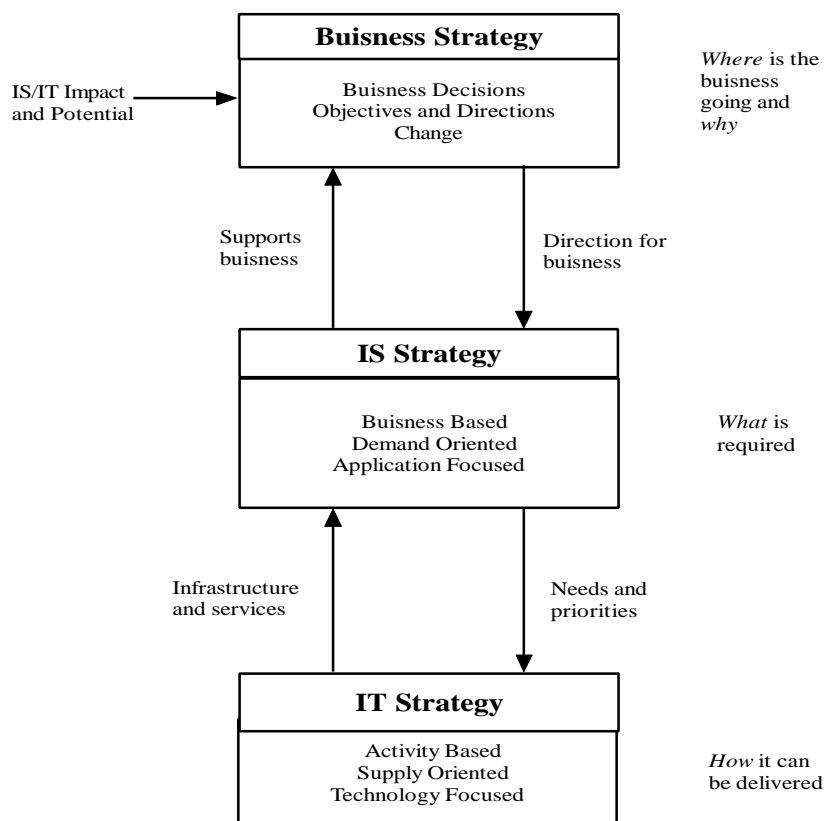
Att veta vad som är nödvändigt och hur man går tillväga för att göra en IS/IT strategi är nog så viktigt för att få fram en bra och relevant strategi. Vi vill i det här kapitlet försöka ge en bild av vad som behövs för att lyckas i sitt strategiarbete, visa på viktiga punkter och också beskriva några av de metoder som finns för att ta fram en IS/IT strategi.

Nödvändigt för en IS/IT strategi

Varje IT strategi är unik även om delar av den kan vara tagna/inspirerade av andras strategier. Det faller sig naturligt eftersom varje företags situation är unik även om man konkurrerar inom samma bransch, segment och nisch. Man kan dock välja att granska ett annat företag med en framgångsrik strategi för att därigenom hämta inspiration, lära sig av eventuella misstag och i viss utsträckning kopiera valda delar.

” An IS strategy brings together the business aims of the company, an understanding of the information needed to support those aims, and the implementation of computer system to provide that information. It is a plan for the development of systems towards some future vision of the role of IS in the organisation.”

[Wilson, 1989], Hämtat från Ward et al (1996) s.96



Figur 3.

Figur 3 påvisar de relationer som finns mellan affärs-, IS- och IT strategi. Den visar även var de viktiga frågorna När, Var och Hur, skall ställas. Den visar på att det är viktigt att förankra

inte ses som en enskild strategi utan att den måste utvecklas med hänsyn taget till företagets huvudstrategi, affärsstrategin. I dagsläget verkar trenden vara att IT avdelningen finns till för sin egen skuld och inte för att stödja resten av verksamheten.

Det kan inte poängteras för många gånger att IS/IT strategin måste kopplas till affärsstrategin, då det är många företag eller organisationer som glömmet eller bortser från detta faktum. IS/IT strategin är till för att stödja den oftast viktigare affärsstrategin och om möjligt ge fördelar gentemot konkurrenter inom samma marknadsdel.

Det är väsentligt att man har en vision eller ett mål med den IT-strategi som man vill genomföra, så att man vet vad man vill uppnå med strategien. Slutmålet delar man sedan upp i delmål som underlättar införandet eller genomförandet. Det är lättare att förverkliga sin strategi om man sätter upp delmål och man kan även se hur långt man har kommit och om man håller den tidsram som man har satt upp för projektet.

Caroline Daniels har åtta punkter som hon tar upp när det gäller att styra utvecklingen av en IT-strategi.[Daniels 1994 s.73]

- Involvera all nyckelpersonal är viktigt redan från början när man bestämmer strategien. Den tvärfunktionella egenskapen hos IT kräver ett vitt ägarskap av affärsvisionen.
- Den strategiska visionen måste inkludera indikationer på hur den skall implementeras.
- Implementation är beroende av att man fokuserar aktiviteterna, sätter kvantifierbara mål och tidsramar.
- IT applikationer måste prioriteras i linje med strategiska målsättningar.
- IT program måste klart kommuniceras genom hela organisationen så att alla chefer och anställda är på det klara med deras roll i processen.
- De huvudsakliga orsakerna till misslyckanden i IT investeringar är (a) att inte förstå hur IT kan påverka en industri eller ett affärsområde; (b) att inte balansera en organisations IT behov med dess kunskapsbas; (c) att försöka genomföra alla IT projekt på samma sätt.
- Stadierna av IT investeringar i företaget kan bli kartlagda och övervakade för att användas som ett benchmark för ett företags IT framsteg gentemot konkurrenter.
- IT systems ålder och deras konkurrensvärde ändras med tiden. IT är alltid en pågående långtidsinvestering av folk och pengar.

När man utvecklar en IS/IT strategi så är det viktigt att komma ihåg att människor är det viktigaste i en organisation, utan människor ingen fungerande organisation. Att förvandla affärsinformation till en relevant IS/IT strategi beror helt och hållet på nyckelpersonal i företaget. Därför är det mycket viktigt att sätta samman rätt team att ta fram den nya strategien. Detta betalar sig i slutändan när man skall implementera strategien, då alla huvudaktörer har varit involverade i framtagandet. Detta påpekas också av Daniels.

Hur gör man en IS/IT strategi?

För att få en fungerande IS/IT strategi så bör företaget vara tillräckligt ”moget” (enligt Michael Earl). Earl har en idealiserad modell över IT-managements evolutionära process. Han visar på fem olika steg som organisationer går igenom för att nå en mognad.[Earl 1989]

Timeframe/ factor	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Task	IS/IT mapping	Business direction	Detailed planning	Competitive advantage	IT-strategy connection
Objective	Management understanding	Agreeing priorities	Firming up the IS-strategic plan	Finding opportunities	Integrating IS and business strategies
Direction/ involvement	DP/IT lead	Senior management drive	User and IS mainly involved	Executive management and users	Partnership of users, general management and IS
Methodological emphasis	Bottom-up survey	Top-down analysis	Matching top-down and bottom-up plus investigations and prototypes	Inside out processes	Multiple methods accepted
Planning context	Inexperience unawareness	Inadequate business plans for the purpose	Complexity apparent	Impatience	Maturity

Figur 4.

Mognad har uppnåtts när:

Affärs- och verksamhetstrategier innehåller utsagor om IS strategi.

IS ansvariga, linjechefer och verksamhetsledningen är överens om att IT management (och framförallt IS strategien) är en gemensam angelägenhet och ett gemensamt ansvar.

IT management sker utifrån såväl ett affärs- och verksamhetsperspektiv, den befintliga systemportföljen och dess potentialer samt informationsteknologins möjligheter.

Organisationen har utvecklat sin IT management på ett sådant sätt att det passar organisationens stil och struktur.

Denna modell (figur 4) har som syfte att ge vägledning för hur IT-management bör utvecklas allteftersom en högre grad av mognad uppnås. Ett företag bör således ha upp nått steg fem för att man skall kunna utveckla en användbar IT-strategi.

Det finns flera förslag på hur man skall gå tillväga för att göra en IS/IT strategi. Vår tro är dock att de flesta av dessa modeller aldrig används då det ofta inte finns någon kunskap om att de existerar och kanske även att man finner modellerna svårbemästrade. Genom att söka efter dessa modeller för hur man skall göra när man tar fram en strategi så kan vi göra en ”att tänka på-lista” som man kan använda som stöd, istället för att inte använda några modeller alls, när

man gör en strategi, för att utvärdera strategien och se huruvida man har gjort ett bra jobb eller inte, om det sedan var en bra strategi kan bara tiden utvisa.

Tozer påpekar några mycket väsentliga saker i sin bok *Strategic IS/IT Planning*. Han skriver bl.a. "IS/IT exists to serve the need of the business, and not the other way round."

[Tozer, 1996 s.3]

Det är något som man aldrig bör glömma när man jobbar med en strategi för IT-verksamheten inom företaget. En annan viktig sak för en framgångsrik användning av IT är att IS/IT strategien är kopplad till affärsstrategien. Detta påpekar också Tozer:

" An effective IS/IT strategy, linked with, and compatible with, the business strategy is critical to business success." [Tozer, 1996 s.3]

Det är, som vi sa tidigare, viktigt att använda sig av modeller när man tar fram en strategi annars så kan det vara svårt att få en bra strategi och kunna nå sina mål med användandet av IT. Detta påpekas också av Tozer s.3 "Success in developing and implementing such a strategy can be difficult, unless you make use of existing experience- i.e follow a method".

IS/IT strategier är till för att man vill försäkra sig om att man använder sin IT på bästa möjliga vis och inte slösar med resurser. För att detta skall lyckas så några faktorer som tas upp av Tozer, han har hämtat dem från en undersökning gjord av AT Kearney 1985 och 1990. Där redovisas framgångsfaktorer och hinder:

Framgångsfaktorer:

- Stöd från ledningen
- Kvaliteten på dataavdelningens personal
- Kvaliteten på användarna
- Samarbete mellan IT och användare
- Utbildning
- Mjukvara som är relevant för användningsområdet

Hinder:

- Kvaliteten på användarna
- Tillgång av kunnande
- Klara behörighetsdefinitioner
- Mjukvara som är relevant för användningsområdet
- Ledningens kunskap

CCTA riktlinjer – fem steg

Den Engelska regeringen har kommit med några riktlinjer för att underlätta när man skall göra en strategi (UK Government CCTA guidelines on strategic planning for information systems).

Det innehåller mer ett ramverk och en uppsättning riktlinjer än en föreslagen metod.

Tankegångarna bakom CCTA´s syn på strategisk planering kan beskrivas i en serie frågor:

1. Vad är gränserna?
2. Var är vi nu?
3. Var vill vi vara?
4. Hur kommer vi dit?

Tozer föreslår också en fråga till 3a Hur bra bas har vi nu för att stödja var vi vill vara?

1. **Studera gränserna** (rörande fråga 1). Här täcker man in positionering, förutsättningar och relativa begränsningar av relaterade affärer och IS projekt. Det är ett speciellt värdefullt steg i komplexa eller flyktiga omvärldsförhållanden:
 - För att positionera allt affärs- eller systemstrategiskt arbete innan man sätter igång;
 - För att försäkra sig om att nyckelförutsättningarna och beroendeförhållanden är kontrollerade;
 - För att försäkra sig om att interaktionerna av parallella aktiviteter handhas effektivt
2. **Strategistudie** (rör fråga 2 helt, 3 och 3a i princip). Huvudfasen – sätter samman alla belägg som behövs för att välja IS och IT strategi. Titeln är missledande då den syftar till att resultatet är en färdig strategi, vilket inte är fallet – behållningen är en serie av val och är basen för att göra en urskiljning mellan dem. Man måste gå igenom alla steg för att få en användbar IS/IT strategi
3. **Strategidefinition** (Avslutar fråga 3,3a, och rör sig kring fråga fyra). Generering och överenskommelse av en vision av den framtida IS och IT strategien. Breda lösningar väljs, men detta är inte ännu en färdig plan.
4. **Implementeringsplanering** (Slutför fråga 4). Transformation av strategien till en gångbar, resursladdad projektplan. Det kan innebära iteration med de tidigare stadierna, t.ex. visar sig oekonomiska eller tekniskt ej gångbara.
5. **Övervakning, finjustering, granskning** En kontinuerlig cykel av uppföljning och underhåll – planen får inte bli ”gammal” eller irrelevant.

SP4IS-metoden (Strategic Planning for Information Systems)

I sin bok beskriver Tozer en modell för Strategisk planering för informationssystem. Då den är ganska omfattande så är detta en kortare sammanfattning av metoden. Den finns dock att studera till fullo i Strategic IS/IT Planning s.29-67.

Innan vi börjar med att göra vår IS/IT strategi så skulle vi behöva en del material från planeringsavdelningen eller från företagsledningen, se listan här nedanför. Hur mycket information behöver vi för att göra detta effektivt? Ja, en hel del egentligen, men det finns saker som vi måste komma ihåg:

- Alla dessa saker kommer inte att finnas tillgängliga direkt
- Det är kanske inte möjligt att vänta tills allt finns, det kanske aldrig kommer att finnas
- En del av det som lämnas kommer det att vara en hög nivå på eller kanske väldigt vagt

För det mesta så behöver man arbeta tillsammans med planeringsavdelning eller företagsledningen för att få en klar bild över affärsstrategien och vad man vill att IT skall göra för organisationen. Först då har man en bra bas för att göra en IS/IT strategi.

Den ideala ”shopping listan” är:

- Affärs mission, mål, prioriteringar
- Specifika bolags, produkts och sektor planer
- En funktionell organisation
- Relevanta affärsscenarion och eventualiteter
- ”Competitive positioning and intelligence”
- Nyckelprioriteringar och angelägenheter för affärsverksamheten
- Leader/laggard attityd
- Resultat från tidigare planeringscykler

Vi skall försöka gå igenom de olika faserna i SP4IS kortfattat, man kan följa dem i bilaga 2.

Fas 0 Etablera sammanhang och avgränsningar för en IS strategisk plan.

I den här fasen så söker man förhandskraven och relativa avgränsningar för relaterade affärs och IS strategi projekt. Den här fasen är naturligtvis valfri men rekommenderas vanligtvis.

Några saker som tas upp är:

Vad är affärsenheterna?

Är existerande strategier relevanta?

Följs de?

Det finns naturligtvis fler saker som är relevanta men vi tar bara upp några exempel.

Steg 0.1 Etablera sammanhang och avgränsningar: initiera studien

Här så är målet att starta de mest relevanta studierna i rätt tid, under kontroll, med rätt ”terms of reference”, deltagande från ledningen och förväntning.

Fas 1 Bestäm affärsinformation och support behov.

Etablera basfakta på vilka man skall bygga en strategi.

- Vart vill vi vara – i form av affärsplaner, information och supportbehov och prioriteringar.
- IS och IT prestationer och tillgångar.
- Andra ”givna” och begränsningar.
- Omfattning av osäkerhet

Steg 1.2 Förberedande informationsinsamling.

1. Försäkra sig om en bas av fakta för senare analys/utvärdering.
2. Var så beredd som möjligt på intervjuer med ledningen.

Steg 1.3 Bestäm affärsinformation och support behov och prioriteringar.

1. Skapa en full och klar förståelse för affärsstatus, mål, riktning, miljö, planer, information och support behov.
2. Kom överens om prioriteringar för dessa.
3. Få ledningen att engagera sig och öka deras förväntningar på resultatet.

Fas 2 Etablera informationsarkitekturer och möjligheter för lösningar

Bestäm de strategiska målen för IS/IT och etablera ett utbud av möjligheter för att uppnå dem.

Steg 2.1 Utvärdera nuvarande applikationer och IT 's tekniska status, och matcha detta mot behov.

1. Utvärdera nuvarande IS och IT status, och hur väl det matchar de identifierade och troliga affärsbehoven.
2. Bestäm nyckelstyrkor och svagheter.

Steg 2.2 Utvecklandet av informationsarkitekturer.

Etablera informationsarkitekturer som en bas för långtidsutveckling.

Steg 2.3 Etablera begynnande val för strategiska lösningar.

För högt prioriterade behov, etablera ett preliminärt set av val för applikationslösningar

Steg 2.4 Utveckla affärsmål för att möta behovet.

Har sponsorerna utvecklat affärsmål för varje nyckelutveckling för att möta deras identifierade affärsbehov.

Fas 3 Bestäm strategiska lösningar

Bedöm och välj strategiska lösningar.

Detta innebär att vi behöver undersöka

1. Medel för stöd av affärsprocesserna
2. Specifika applikationslösningar
3. Teknisk strategi och lösningar
4. En bas för framgångsrik implementation och migration.

Steg 3.1 Identifiera och inled angelägna åtgärder.

Försäkra sig om att uppenbara passande behov åtgärdas snabbt, helst under tiden som studien görs.

Steg 3.2 Bestäm applikations och databaslösningar.

1. Granska och bedöm de föreslagna applikationslösningarna från steg 2.3; välj.
2. Bedöm prioriteringar, beroenden och grupperingar; utveckla de mest passande applikation och databas strukturerna för att stödja lösningarna.
3. Renodla informationsarkitekturerna som är lämpligt.
4. Utveckla tekniska behörighetskrav för att stödja lösningarna.

Steg 3.3 Evaluera IT status och möjligheter; bestäm huvudinriktningar för IT

1. Bedöm nuvarande IT status i förhållande till behoven.
2. Etablera och utvärdera möjligheter som erbjuds från IT industrin.

Steg 3.4 Vidareutveckla affärsförhållandet

1. Håll sponsorer involverade och angelägna.
2. Håll IS och IT planerna i fas med affärsklimatet

Fas 4 Förbered och överlämna implementationsplanen

Slutför och överlämna alla delar av de strategiska IS och IT planerna.

Steg 4.1

1. Slutför de valda strategiska applikationslösningarna
2. Slutför utvecklings- och implementationsplanen för applikationer och databaser länkade till IT och Human Resource planerna, och balansera dessa med affärsförhållandena.

Steg 4.2

1. Utvärdera valmöjligheter för teknologisupport och välj strategiska lösningar.
2. Sätt ihop ett utvecklings- och implementationsprogram för hårdvara, mjukvara, kommunikation, arbetsstationer och utveckla miljöer som stödjer applikations-databasplanen.

Steg 4.3

1. Slutför organisations och skills/resources plan.
2. Sätt samman ett utvecklingsprogram för IS organisationen och Human skills and resource med support för applikations och IT utvecklingsplanerna.

Steg 4.4

Stöd utveckling och finjustering av applikationer, IT och Human resource planer genom att försäkra sig om att business cases levereras och integreras med planerna.

Steg 4.5

1. Försäkra sig om att ledningen får och förstår rekommendationerna av studien.
2. Gör förberedelser för en lyckad implementation.
3. Sätt regler/villkor för granskning, justering och underhåll av planerna i planeringscyklerna.

I boken så beskrivs även en ”snabbmetod” för att ta fram en strategi den skall användas när det inte finns vare sig tid eller tålamod hos ledningen att genomföra det ordentligt. Metoden behåller andemeningen med SP4IS – metoden men man förlorar möjligheten att följa processen baklänges senare för att upptäcka möjliga fel i de olika beslut som måste fattas. Det finns dock några förutsättningar för att denna metod skall fungera tillfredsställande. Ju fler av dessa förutsättningar som följs desto bättre fungerar metoden:

- En liten, sammanhållen organisation;
- En stark företagsledning som kommunicerar väl
- En historia av effektivt arbete i en omgivning som är svår att förutsäga
- Relativt sunda redan existerande IS/IT planer som nu är i behov av en mindre revidering

Robsons modell

Wendy Robson har en modell på hur en strategisk planerings process bör gå till figur 5. Hon beskriver i stort sett samma sak som tas upp i SP4IS metoden men modellen är betydligt enklare att följa. I det första steget som är strategisk analys så finns det två delar:

Vårt uppdrag (mission).

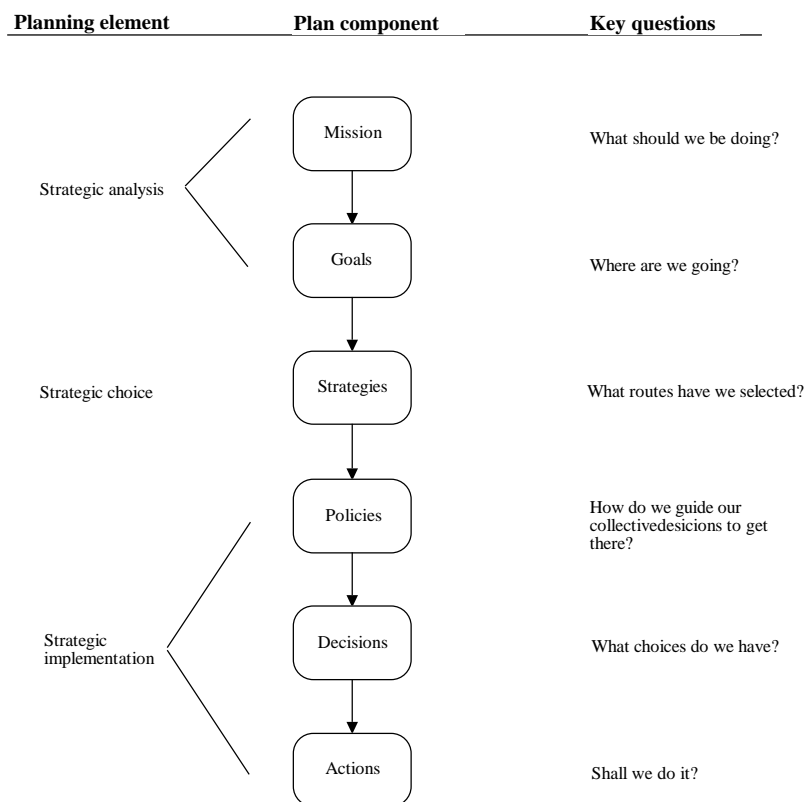
Vad är det som borde göra? Det är den fråga som vi måste ställa oss och besvara utförligt. Detta för att vi skall veta vad det är vi skall koncentrera våra resurser på. Man kan väl säga att vi skall koncentrera oss på kärnverksamheten.

Det andra är våra mål (goals).

Var är vi på väg? Vad är det vi vill nå fram till i vår verksamhet? Vi måste veta detta för att kunna lägga upp en strategi för hur vi skall nå dit. Det kan verka självklart att man måste ta reda på vart man är på väg innan man kan skapa en strategi men samtidigt så kan det vara så självklart att man glömmer bort att sätta upp dessa mål.

Det andra steget är strategiska val. Här skall vi bestämma vilka vägar vi skall ta för att nå vårt mål. Vi gör vår strategi.

I det tredje steget så finns det tre delar, policys, val och agering. I policys så bestämmer vi oss för hur vi skall leda våra kollektiva beslut för att nå våra mål. I val så tar vi reda på vilka val vi har. Och sist men inte minst skall vi göra det? Detta är en mycket viktig fråga och man skall inte ta lätt på den. Även om man har lagt ned mycket tid och pengar fram till denna punkt så måste man bestämma sig för om detta är vad vi skall göra. Är detta den strategi vi anser vara den bästa?



Modell över en strategisk planeringsprocess

Figur 5.

Diskussionsdel

I det följande kapitlet så kommer vi att presentera hur vi har gått till väga med intervjuerna på Morgonbladet och de slutsatser vi har dragit av dem. Våra antaganden är baserade på de teorier och modeller som har presenteras i tidigare kapitel. Slutsatserna kommer även att presenteras i form av en 12 punkters lista med bifogande förklaringar.

Bakgrund

Efter att ha genomfört de litteratur studier, som är redovisade, börjar det bli dags att gå igenom vad vi har funnit, de intervjuer som vi har genomfört och vad vi har inhämtat genom andra källor. Mycket av de litteratur materialet som vi har gått igenom tar upp det man skulle kunna kalla teoretiska modeller som tyvärr inte kommer längre än den akademiska världen. Det är i alla fall de intryck som vi har fått under den undersökning som vi har genomfört, men det är ju som sagt vad vår personliga åsikt grundad på intryck från ett företag. Sedan är det svårt att applicera många av de teorier som vi har funnit då tidningsbranschen, som vi har valt att granska, är en ganska speciell "tillverknings" industri. Först och främst har "produkten" de tillverkar en extremt kort livstid, ett dygn, ibland till och med kortare, de förändras regelbundet dygn efter dygn. Sedan så är en tidning färskvara som snabbt blir gammal och är extremt beroende av en omvärld som företaget inte har någon kontroll över. Vidare så är tidningsbranschen inne i en period av extrem förändring, som de varken har kontroll över eller någon rimlig chans att förutse utvecklingen av. Situationen gör att branschen är mycket osäker på vad som skall satsas på och vad som inte skall få någon budget. Konkurrens från andra nyare medier, bland annat Internet, gör att framförhållningen inom tidnings branschen är dålig och framför allt problematisk. Vad som skall fortsätta att investeras i, vad som skall upphöra och vad skall börjas investeras i är frågor som branschen försöker få svar på. Saken är den att i dagsläget kan ingen ge säkra svar på dessa frågor utan bara ge kvalificerade gissningar: Ett problem med de gissningarna är att det är svårt att basera dem på erfarenhet på grund av att situationen till stora delar är helt ny och ingen har någon erfarenhet av den.

För IT avdelningen (på Morgonbladet) så är många av de problem, som tidigare nämnts, mycket påtagliga och de står inför en problemfylld situation som de har en oklar bild av. Många av de problem som tidnings branschen står inför är på ett eller annat sätt IT relaterade och de avspeglas på den situation som IT avdelningen befinner sig i. De stora frågorna blir dock: Hur skall man ta itu med de situation som man har ställts inför? Hur kan man lindra de oönskade effekterna som kommer av att de tar itu med att möta framtida krav? Vad händer om man satsar på fel teknik, fel media eller andra felsatsningar?

Hur skall man då göra för att möta de problem som man ställs inför, på IT området? En god grund är en bra, väl genomtänkt och öppen IS/IT strategi. Den kan skapa en viss stabilitet i en föränderlig värld och skapa förutsättningar att möta nya och okända utmaningar. Det litteraturmaterial som vi har studerat ger en stabil grund att bygga på när det gäller att skapa en konkurrens- och handlingskraftig IS/IT strategi.

Hur gjorde vi?

Som undertiteln säger så skall vi här redovisa lite mer i detalj hur vi gick tillväga för att komma fram till de slutsatser som kommer att redovisas senare.

Vi började med att gå igenom den litteratur som finns inom ämnesområdet och sådant som är relaterat till diverse fenomen inom ämnet. Då vår frågeställning är relativt öppen blev det ett problem att försöka att skala ner det litteraturmaterial vi hade samlat in och vaska fram de relevanta teorierna och metoderna. Det är svårt att beskriva i detalj hur vi har gått till väga då mycket tid har använts till diskussioner mellan oss och ibland med personer i vår omgivning. Mycket av det som diskuterades kom aldrig längre än så och kommer därför inte att redovisas här. Det som kom med i uppsatsen är de teorier och modeller vi ansåg relevanta, med lite stöd av personer i vår omgivning. Anledningen att vi ibland rådfrågade andra personer var för att minska risken att vi stirrar oss blinda på materialet och missa relevanta bitar. När vi ansåg oss ha den teoretiska grunden var tillräckligt stabil att stå på och intervjumaterialet genomgången och sammanställt så började vi diskutera vad vi hade.

Den delen som upptog mest tid var våra diskussioner angående vilka slutsatser man kunde dra av de olika svaren på intervjufrågorna. Då vi två inte har identiska referensramar så blev tolkningarna lite olika, vilket bara var bra. Många ut av dessa diskussioner mellan oss ledde inte till mycket och är knappast intressanta att redovisa här, så därför gör vi inte det.

Resultat av intervjuerna

Som tidigare nämnt så försökte vi att få intervjua så många som möjligt ur Morgonbladets IT-råd då det är dessa människor som påverkar utarbetningen av IS/IT strategin mest. Tyvärr fick vi inte tillgång till alla medlemmar i IT-rådet men vi tror oss ha fått reda på tillräckligt mycket än då för att få en klar bild av kunskapen inom rådet.

De resultat vi fick av intervjuerna diskuterade vi igenom noggrant för att inte missa något av relevans. Till att börja med så var det flera av de intervjuade som inte kände till huvuddragen i IT strategien. Det tyder på att många inom företaget inte känner till IT strategien trots att den finns att tillgå på deras intranät.

Mål, vision och strategi var uttryck som fick olika innebörd när vi frågade olika personer. Det kan ställa till problem när man skall kommunicera en strategi. Att alla har samma uppfattning om de olika ordens betydelse är mycket relevant för hur man tolkar strategien.

Morgonbladet har inte använt någon metod i utvecklingsarbetet av den nya IT strategien. Det har lett till att strategien är ostrukturerad och pendlar mellan att vara övergripande till att gå in på detaljer dvs att man går från att på en strategisk nivå till att arbeta på en taktisk.

Lednings involvering i strategiarbetet är inte obefintlig men i vårt tycke alldeles för liten och ytlig. Ett större engagemang från ledningsgruppen tycker vi vore viktigt för att nå ett bra resultat.

Ett påpekande som vi fick fram dels från intervjuerna men också från några av de informella samtal som vi hade med olika delar av Morgonbladet var att man ansåg att IT strategier var något som man ofta måste se över så att de är up-to-date.

Tyvänn var resultatet av intervjuerna nedslående, sett ur vår synvinkel, då kunskapen om de teorier och modeller om utveckling av en IS/IT strategi var dåliga eller obefintliga. Många av de frågor som vi ställde blev obesvarade eller besvarade med mycket vaga beskrivningar. I och för sig hade vi inte räknat med att alla frågorna skulle kunna bli besvarade av alla inblandade, framför allt de som berör arbetet med den gamla ADB strategin. Även om man tar med detta faktum så var resultatet inte så bra som förväntat då kunskapen var sämre än vad vi hade hoppats på. Mycket av det som vi har lärt oss inom Informatiken verkar vara okända begrepp för de som vi intervjuade, vilket var något överraskande för oss. Vi hade förväntas oss en högre grad av medvetenhet om de bakomliggande teorierna och modellerna som IS/IT strategi bygger på.

Uppenbarligen så är kunskapen om hela begreppet IT, där bl. a. man kan räkna in Informatik, dåliga inom Morgonbladet och kanske stora delar av näringslivet. Det sista kanske är något av en chansning med tanke på det material vi har men vi har inte funnit något som skulle motbevisa vår slutsats. På Morgonbladet har man tagit till sig de delar av IT som berör hård- och mjukvara men hoppat över de delar som behandlar samspelet mellan människa och maskin. Med andra ord har man stirrat sig blind på prestanda hos de olika plattformens alternativen och de olika programvarorna. Tyvärr är detta ett beteende som verkar vara svårt att bryta och som till synes verkar vara djupt rotat hos IT avdelningen.

Även ute i resten av näringslivet, kommunerna och på riksplanet finns det tecken på att man koncentrerar sig allt för mycket på den tekniska biten, dvs hård- och mjukvara, och missar den mänskliga aspekten. Det finns en avhandling gjord av Carl-Johan Westin vid Tekniska högskolan i Linköping, som heter "Informationsförsörjning - en fråga om ansvar"¹, som visar på denna företeelse. Tyvärr har vi inte fått tag i hela avhandlingen utan bara artiklar som behandlar den, men av det som vi har läst framgår att den stödjer våra antaganden om dagens IT strategi utveckling i samhället.

Morgonbladet har börjat att uppmärksamma att det finns mer till IT än hård- och mjukvara genom att skapa sitt IT-råd. Idén är bra att samla representanter från alla delar av organisationen och låta dem ta del av beslutsgången. På så vis kan alla delarna få komma till tals och förhoppningsvis undvika konflikter inom organisationen och kunna dra fördel av den skilda kunskapen inom organisationen. Som flertalet av de teorier som finns inom IT strategi området påpekar att det är viktigt att alla delar av organisationen får komma till tals och framföra sin åsikt.

¹ Computer Sweden nr 98 1998

Slutsats

Det här kapitlet talar väl för sig själv. Vi har tagit till oss de kunskaper som vi har förvärvat genom litteraturstudier, intervjuer och annat material och dragit egna slutsatser utifrån detta. Detta har resulterat i en 12 punkters ”att tänka på – lista” som är tänkt att användas i arbetet att ta fram en IS/IT strategi.

Det är inte alltid enkelt att göra en strategi och framför allt inte i en så föränderlig omvärld som IT idag ger oss. Bara för några år sedan när vi började läsa på systemvetarprogrammet så var Internet något väldigt ”enkelt” och relativt oanvändbart för alla utom möjligtvis forskare. De flesta hemsidor bestod bara av text och den enda webläsare som vi kände till var Mosaic och den var väldigt simpel och var tvungen att ladda hela sidan innan den kunde visas. Dock så kan man väl säga så här i efterhand att det har utvecklats något. I dag så är Internet något självklart för de flesta och med den datoriseringsboom som vi har idag, mycket tack vare de så kallade ”hem-pc:n”, så har snart nästan alla hushåll tillgång till Internet. De använder Internet till vitt skilda saker som att betala sina räkningar, handla matvaror, andra varor och tjänster samt leta information om allt från matrecept till aktieaffärer. Skulle detta ha kunnat förutses i en strategi, nja kanske inte i den omfattning som Internet har idag men man skulle åtminstone ha sett tendenserna mycket tidigare och kunnat satsa resurser på att se vilka fördelar detta skulle kunna ha för företaget. Men detta gäller ju inte bara Internet utan allt i IT världen. Därför så är det så viktigt att man har en i grunden väl genomtänkt och utarbetad strategi som revideras med jämna intervaller och dessa intervaller bör inte vara längre än ett år. I det arbetet så är det viktigt att ha någon form av ”checklista” eller en metod att följa så att man inte glömmer något eller inte kan kolla av vad man har gjort. Det är inte alltid som man har tid att slaviskt följa en metod då det kanske tar för mycket tid i anspråk och man kanske inte har resurserna att sätta in just nu. Det bästa är naturligtvis att följa en metod och arbeta lugnt och metodiskt. Men oftast så har man inte den tiden som behövs men man måste ändå arbeta metodiskt. Därför så har vi valt att göra en 12 punkters ”att tänka på – lista” som man kan använda sig av i sitt arbete med IS/IT strategien. Listan är en sammanställning av de metoder och teorier som vi har hittat och skall ses som ett hjälpmedel och stöd i arbetet med den nya strategien. Den representerar det vi tycker är viktigt i de olika metoderna och är ofta något som flera av metoderna eller teorierna kring IS/IT strategier tar upp som väsentligt.

12 Kritiska framgångsfaktorer

1. **Klargör vad mål/vision/strategi betyder.** Det är viktigt att man har samma uppfattning om betydelsen i de vidare diskussionerna. En komplett strategi innehåller ju alla delar (mål, vision, strategi) och måste vara väl definierade. Detta är en viktig grund som man måste vara överens om innan man kan fortsätta arbetet med strategien
2. **Ledningen måste vara involverad redan från början och bör medverka aktivt i hela processen.** För att en IS/IT strategi skall bli relevant och få genomslagskraft i hela organisationen så måste ledningen vara aktivt involverad i processen för att ta fram en sådan strategi. Det är också ledningen som skall se till att strategien efterlevs i organisationen.
3. **Glöm inte bort att involvera ALL nyckelpersonal i planeringsarbetet.** Det är viktigt att personer från alla avdelningar inom företaget får vara med i planeringsarbetet. De påverkas i sitt sätt att arbeta beroende på vilken strategi vi väljer att ha.
4. **IS/IT strategier skall vara kopplade till affärsstrategien.** IT är trots allt där för att stödja företaget och dess affärs mål och måste därför ligga i linje med affärsstrategien. Allt för ofta har IS/IT strategien varit en isolerad företeelse och då är också risken stor för att IT satsningar misslyckas.
5. **Använd en metod.** Man behöver inte följa den slaviskt men den skall fungera som en hjälp i planeringsarbetet. Metoden är till för att arbetet med strategien skall bli strukturerat och att man inte förbiser något och heller inte gör arbete i onödan.
6. **Ta hänsyn till tidigare system.** Det går oftast inte att bygga upp ett helt nytt system utan att få ett stort avbrott i affärsverksamheten. Därför är det viktigt att man tar hänsyn till dagens system och ser om dessa går att anpassa till strategien istället för att slänga ut dom och sätta in nya.
7. **Klargör ansvarsförhållanden.** Det är viktigt att klargöra vem som har ansvar för vad, kanske framför allt för att man skall veta vem man skall vända sig till om man har problem. Erfarenheter säger att många personer ”drar öronen åt sig” och säger att det inte är deras bord när det uppstår problem.
8. **Specificera inte företag, produkter eller liknande i strategien.** Beskriv vad man förväntar sig av produkten och välj sedan det som passar ihop med övriga delar i företaget. En strategi skall vara allmänt hållen. Om man specificerar företag och/eller produkter kan man få stora problem att följa strategien om det företag/produkt man har valt försvinner från marknaden. Det kan också vara så att det kommer nya företag med bättre produkter än de som är specificerade i strategien.
9. **Gör en implementationsplan.** För att man skall kunna införa en ny strategi så behöver man en plan över hur den skall implementeras. En plan för införandet av eventuella nya system/metoder och för hur man skall sprida den nya strategien i företaget.

10. Kommunicera strategien till alla i företaget. För att en strategi skall fungera tillfredställande så är det viktigt att alla i företaget känner till och jobbar efter strategien. Är inte strategien spridd i företaget så kan det uppstå konflikter om andra avdelningar väljer att satsa på andra system.

11. Glöm inte att ställa frågan ”Skall vi satsa på detta?”. Man får inte glömma den viktigaste frågan när man väl har gjort upp en strategi. Skall vi satsa på detta? Bara för att man har tagit fram en strategi innebär det inte att detta är vad vi skall satsa på. Det kanske visar sig vid en närmare granskning att förutsättningarna har ändrats radikalt sedan man påbörjade arbetet och därför är strategien obsolit.

12. Strategier måste hela tiden revideras och uppdateras. Detta är den sista men absolut inte minst viktiga punkten. För att en strategi skall vara levande och effektiv så måste den hela tiden revideras/uppdateras. Vi lever i en mycket föränderlig värld, inte minst inom IT, det är därför viktigt att följa upp trender och ta hänsyn till dessa i en strategi. Har man en väl utformad strategi är det mycket enklare att göra en uppföljning och revidera den. Om man har följt en metod är det också mycket enklare att göra om strategiprocessen.

Punkt	SP4IS	ROBSON	TOZER	DANIELS	MAGOULAS et al	DA GST IDNI NG EN	EARL	CCTA
1	X					X		
2	X		X		X	X	X	
3				X	X		X	
4	X	X	X		X	X	X	X
5			X			X		
6	X				X		X	
7			X			X		
8					X	X		X
9	X			X				X
10				X		X		
11		X						
12	X			X		X		X

Figur 6.

I figur 6 så vill vi visa på sambandet mellan våra punkter och den litteratur som vi har läst samt intervjuerna på Morgonbladet. Vår modell är ingen absolut sanning, men det är heller inget som vi vill påstå, däremot anser vi att det är en enkel väg att följa om man skall göra en IS/IT strategi. Det finns ingen perfekt metod för att göra en IS/IT strategi. Däremot bör man nog välja att följa någon form av modell men använda sig av sunt förnuft och egna erfarenheter. Då når man troligtvis det bästa resultatet. Man måste dock vara medveten om att det viktigaste med en bra IS/IT strategi är att den är aktuell, dvs att man hela tiden uppdaterar den så att man inte halkar efter i de möjligheter som IS/IT ger. Vi avslutar med några visdomsord från

vår största inspirationskälla Tozer ”There is no perfect method for IS/IT planning.....But whichever approach you use, leaven it generously with common sense and business judgement (with those who disagree which you may term 'subjectivity'). And above all continue to question and improve both the process and the results which you achieve from it.[Tozer 1996 s.27]

Saker man kan ändra på enligt Puh

En sak som saknas i satsningen på IT-rådet är att alla inom det borde ha genomgått en grundläggande utbildning inom Informatik eller åtminstone IT strategi. På så sätt skulle rådet kunna bidra ännu mer till att driva ett framgångsrikt företag. Som vi märkt saknades kunskap om många grundläggande begrepp och det ser vi onekligen som en nackdel. Enligt vår åsikt skulle detta vara relativt lätt åtgärdad. Det är en ganska liten åtgärd, både i tid och pengar, som bör ge mycket tillbaka och rent företagsekonomiskt borde åtgärden vara en mycket sund investering.

Att utbildningen sedan kan ge en synergieffekt är inte helt omöjligt, som t.ex. en större förståelse för andra avdelningar inom organisationen och en bättre sammanhållning inom IT-rådet.

Vidare måste fokuserandet på prestanda hos hård- och mjukvara bland medarbetarna i IT avdelningen arbetas bort, och ett vidare synsätt implementeras hos dem. På så sätt kan man komma fram till en öppnare syn kring IT frågor i allmänhet och IT strategi i synnerhet. Även den något överdrivna fokuseringen på märken på hård- och mjukvarorna är något som bör arbetas bort och ersättas av en öppnare syn. Då kan man i stället sätta upp specifikationer och sedan se vilken hård- respektive mjukvara som lever upp till de ställda kraven. Ett sådant förfarande kan leda till bättre affärsuppgörelser, då man vänder sig till ett större antal leverantörer.

Referenser:

Currie, Wendy.(1995) Management Strategy for I.T.: An international perspective, Pitman publishing.

Daniels, N Caroline.(1994) Information Technology: The Management Challenge, Addison-Wesley

Earl, M.J.(1989) Management Strategies for Information Technology, Prentice-Hall

Magoulas, Thanos och Pessi, Kalevi (1998) Strategisk IT-Management, Göteborgs Universitet Institutionen för Informatik

Robson, Wendy (1996) Strategic management and information systems: an integrated approach 2nd edition, London Pitman publishing.

Tozer, Edwin E.(1996) Strategic IS/IT Planning, Butterworth-Heinemann

Ward, Griffiths et al (1990) Strategic planning for information systems, Wiley.

Ward, John and Griffiths, Pat (1996) Strategic planning for information systems 2nd editon, Wiley.

Intervjuer med anställda på Morgonbladet, utförda under perioden 980812-980915

Morgonbladet´s ADB strategi 1994-1997

Morgonbladet´s IT strategi 1997-2000

UTSIKTEN (Morgonbladet´s interntidning om företagets mål, visioner och strategi)

RAPPORTEN Morgonbladet-koncernens verksamhetsberättelse år 1997

Trender och tankar i fack- och dagspress.

Appendix

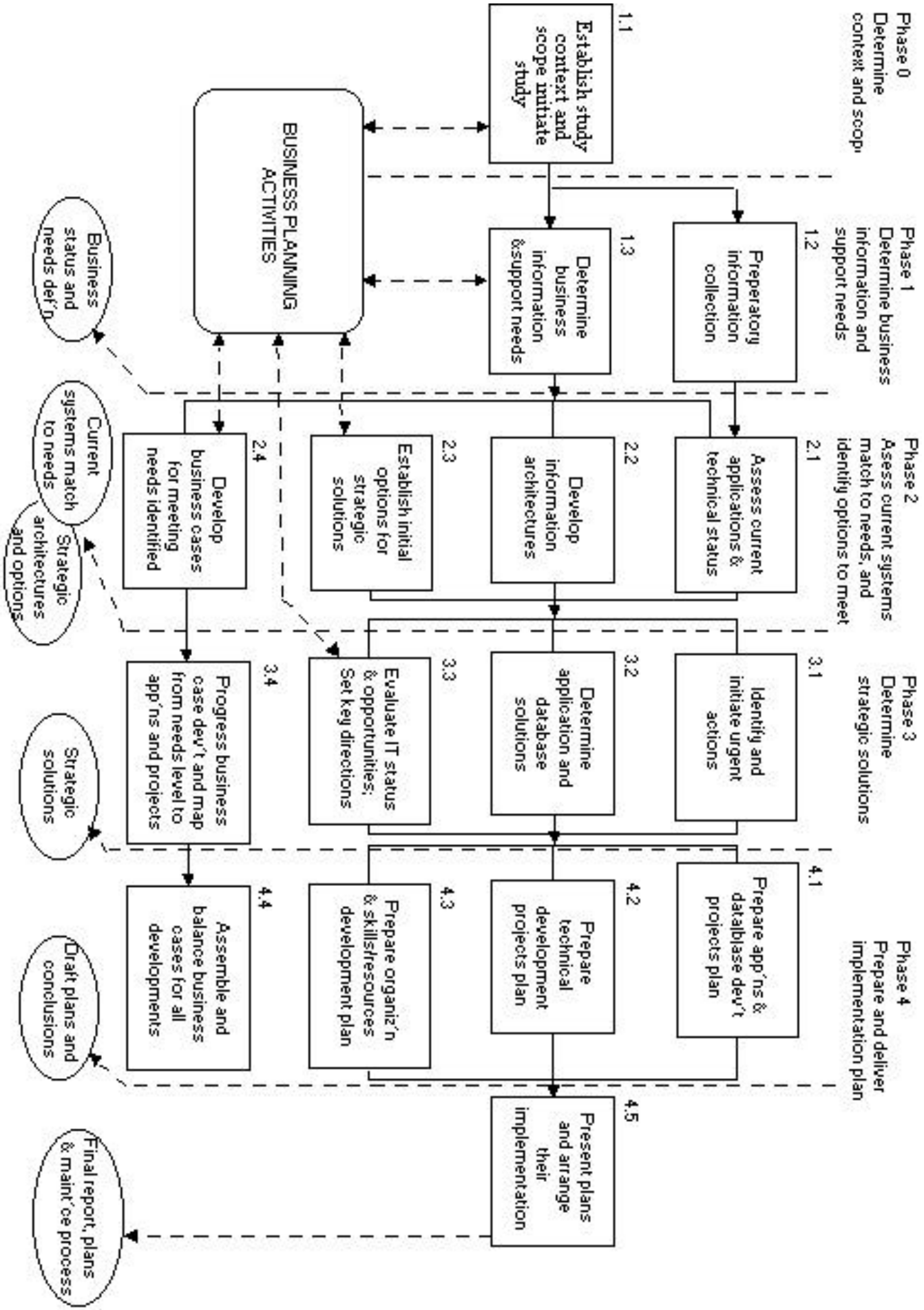
Då både affärsstrategier och IS/IT strategier idag är viktiga för konkurrensen så vill man gärna hålla dessa hemliga för utomstående. Därför så har vi valt att inte ta med dessa i vårt synliga material. Uppsatsen är dock inte helt baserad på dessa utan de har använts som underlag för vissa överensstämmelser mellan teori och verklighet. Det är dock inte några problem att förstå uppsatsen och dess slutsatser med dessa strategier exkluderade.

Bilaga 1. Intervjufrågor

1. Vad är en IS/IT strategi?
2. Vad anser Du är viktigt i en IS/IT strategi?
3. Varför just det?
4. Vad är det för skillnad mellan mål/visioner/strategi?
5. Fanns det några mål/visioner när ni gjorde Er strategi?
6. Vilka var de?
7. Vilken tidsrymd tycker Du är rimlig att ha på en IS/IT strategi? Mål, Visioner?
8. Vilka (befattningar) har varit involverad i framtagandet av IS/IT strategien?
9. Har man tagit hänsyn till systemarvet? (redan befintliga nätverk och programvaror).
10. På vilket sätt har företagsledningen varit involverad i projektet?
11. Delades projektet upp i delmål och i så fall vilka var dessa?
12. Har man använt några modeller i arbetet med strategien?
13. Vilka modeller har man använt och varför dessa?
14. Hur har man informerat övrig personal om den färdiga strategien?
15. Finns det möjlighet för de anställda att läsa IS/IT strategien?
16. Känner Du till Er IS/IT strategi och vad den innehåller?
17. Om Du idag skulle vara med och göra en ny strategi skulle Du då ändra på något i sättet att arbeta eller var det bra?
18. Om du vill ändra på något, Varför skulle Du ändra på det?
19. Finns det något i strategien som Du skulle ändra på? Varför?
20. Hur använder man strategien i arbetet idag?
21. Anser Du att Dina medarbetare tar hänsyn till IS/IT strategin i sitt dagliga arbete?

22. Finns det någon "ordlista" över fackord som används inom organisationen så att man förstår vad som menas i olika sammanhang t.ex. IS/IT strategien?
23. Finns det några begrepp eller uttryck som kan ha eller har mer än en tolkning?
24. Finns det några motsättningar mellan olika avdelningar när det gäller framtagandet av en IS/IT strategi? Olika uppfattningar om saker och ting eller liknade?
25. Anser Du att det saknas någon/några som borde vara med i skapandet av en IS/IT strategi, i så fall vilken/vilka och varför?
26. Vem har ansvar för vad (finns det en tydlig ansvarsfördelning) och vet alla om vem som har ansvaret?

Bilaga 2 SP4IS Metoden



Bilaga 3 Svar på intervjuer

Intervju med NN från ekonomiavd.

1. Vad är en IS/IT strategi?

Det är en strategi som berör hård och mjukvara för att få en enhetlig bas. Det är viktigt att koppla IT strategin mot de andra strategierna inom företaget, t. ex. affärsstrategin.

2. Vad anser Du är viktigt i en IS/IT strategi?

Att den är kopplas till affärsstrategin, att användarna får var med och påverka strategin, koppla användarna hårdare till arbetet att utveckla strategin. Även viktigt att kommunicera ut vilka som har deltagit i framtagandet av strategin.

3. Varför just det?

På så sätt blir strategin bättre förankrad bland de som berörs, användarna, och leder till att strategin blir mer lättfattad, dvs mindre fackuttryck och tekniska ord.

4. Vad är det för skillnad mellan mål/visioner/strategi?

Vision, dit jag vill komma i framtiden. Hur långt den sträcker sig beror på inom vilken bransch man verkar.

Mål, konkret uppsatta resultat eller ”tillstånd” som man har bestämt att man skall nå inom en bestämd tidsram.

Strategi, hur man skall uppnå de mål man har bestämt sig för att sträva efter, vägen till målen.

5. Fanns det några mål/visioner när ni gjorde Er strategi?

6. Vilka var de?

7. Vilken tidsrymd tycker Du är rimlig att ha på en IS/IT strategi? Mål, Visioner?

Vision, sträcker sig över tio år eller längre beroende på bransch och typ av företag.

Strategi, tre år eller däromkring är en lämplig tidsrymd, förutsatt att de ses över lite då och då.

Mål?

8. Vilka (befattningar) har varit involverad i framtagandet av IS/IT strategien?

Vet inte det.

9. Har man tagit hänsyn till systemarvet? (redan befintliga nätverk och programvaror).

10. På vilket sätt har företagsledningen varit involverad i projektet?

11. Delades projektet upp i delmål och i så fall vilka var dessa?

12. Har man använt några modeller i arbetet med strategien?

13. Vilka modeller har man använt och varför dessa?

14. Hur har man informerat övrig personal om den färdiga strategien?

Vet inte det Har själv inte haft uppe det på min avdelning, ekonomiavdelningen.

15. Finns det möjlighet för de anställda att läsa IS/IT strategien?

Vet att den finns på Samvetet och att flera medarbetare vet om målsättningen.

16. Känner Du till Er IS/IT strategi och vad den innehåller?

Nja. Känner inte till den så värst bra.

17. Om Du idag skulle vara med och göra en ny strategi skulle Du då ändra på något i sättet att arbeta eller var det bra?

. Ja det skulle jag.

18. Om du vill ändra på något, Varför skulle Du ändra på det?

Involvera användarna mer i framtagningen av strategin, koppla den till företagets övriga strategier och då framför allt affärsstrategin Att det skulle finna ett standard utseende på applikationer, som det är nu ser de olika ut på olika avdelningar och att det står uttryckt att applikationerna har användarna ansvar för.

19. Finns det något i strategien som Du skulle ändra på? Varför?

Att verkligen trycks på att IT är kritiskt för affärsverksamheten, så att alla är införstådda med det.

20. Hur använder man strategien i arbetet idag?

Man påverkas av den i det dagliga arbetet, så att i praktiken följer man den men inget som man tänker på dagligen. Vid val av applikation eller hårdvara som följd av samarbete med IT avdelningen.

21. Anser Du att Dina medarbetare tar hänsyn till IS/IT strategin i sitt dagliga arbete?

Se ovan.

22. Finns det någon ”ordlista” över fackord som används inom organisationen så att man förstår vad som menas i olika sammanhang t.ex. IS/IT strategien?

Nej, men det har varit uppe på möten om att göra en sådan ordlista, för tekniska uttryck.

23. Finns det några begrepp eller uttryck som kan ha eller har mer än en tolkning?

Det finns sådana begrepp, framförallt fackord eller tekniska uttryck. Skulle vara bättre med mer lätt begripliga ord.

24. Finns det några motsättningar mellan olika avdelningar när det gäller framtagandet av en IS/IT strategi? Olika uppfattningar om saker och ting eller liknade?

Mellan Redaktionen och IT avdelningen finns de motsättningar, den har ibland svårt att komma överens, som följd av nära samarbetet, problemet är dock inte stort. Det är problem med den löpande driften. It- och ekonomi avdelningen kommer bra överens.

Ekonomi avdelningen arbetar självständigt med val av applikationer dock i samarbete med IT avdelningen.

25. Anser Du att det saknas någon/några som borde vara med i skapandet av en IS/IT strategi, i så fall vilken/vilka och varför?

Det är viktigt att dra strategin genom IT rådet, så att alla avdelningar får komma till tals och uttrycka sin åsikt. Strategin bör lyftas upp till Tidningsledningen så att de blir mer involverade.

26. Vem har ansvar för vad (finns det en tydlig ansvarsfördelning) och vet alla om vem som har ansvaret?

Det har varit väldigt rörigt, men det börjar klarna. NN och NN jobbar mycket med den biten, att bringa klarhet i ansvarsfördelningen.

Intervju med NN vid tryckeriet

1. Vad är en IS/IT strategi?

Den är ett ganska grovt regelverk, som gäller ett par år framåt. Bör revideras lite då och då under tidens gång.

2. Vad anser Du är viktigt i en IS/IT strategi?

Att saker och ting håller ihop, har en röd tråd, fungerar ihop som t ex med nätverk.

3. Varför just det?

Där för att kompatibiliteten är viktig, framför allt i nätverk, så man slipper hårdvaruproblem, konflikter.

4. Vad är det för skillnad mellan mål/visioner/strategi?

Mål/ambition, något att nå eller sträva efter.

Strategi hur man når målen, vägen dit.

5. Fanns det några mål/visioner när ni gjorde Er strategi?

Ja, det hade vi. Mål i alla fall.

6. Vilka var de?

94-97 slogs två data avdelningar ihop till en IT avdelning. Det bestämdes att man skulle ha två nätverk, PC/Mac. Vidare bestämdes vilken hårdvara, d.v.s. vilka märken, vilken grad av support, underhåll. Stordator. Kompetensfrågor.

7. Vilken tidsrymd tycker Du är rimlig att ha på en IS/IT strategi? Mål, Visioner?

Ca tre år på IS/IT strategin, den bör ses över varje år.

Visioner ca tio år.

Val av fabrikat.

8. Vilka (befattningar) har varit involverad i framtagandet av IS/IT strategien?

Tidningsledningen valde ut de involverade i projektet.

9. Har man tagit hänsyn till systemarvet? (redan befintliga nätverk och programvaror).

Ja, det man trodde skulle överleva ett tag framöver de behöll man. Det är mycket viktigt!

Man är helt enkelt tvungen att ta hänsyn till det.

10. På vilket sätt har företagsledningen varit involverad i projektet?

Företagsledningen var ganska aktiv, den tekniska direktörn var en av de pådrivande av projektet. Gjorde organisationen så att data avdelningen blev till en egen avdelningen med representant i lednings gruppen.

11. Delades projektet upp i delmål och i så fall vilka var dessa?

Nej delades inte upp i delmål, det var för bråttom för det.

12. Har man använt några modeller i arbetet med strategien?

Inga modeller användes.

13. Vilka modeller har man använt och varför dessa?

Vi kalla de in utomstående konsulter och leverantörer för att hjälpa till annars bara ”brainstorming” mellan de av tidningsledningen utvald medlemmarna.

14. Hur har man informerat övrig personal om den färdiga strategien?

Först informerade ledningen avdelningscheferna, som i sin tur skulle informera sin respektive avdelning. Men det har varit upp till avdelningscheferna att informera sin avdelning.

15. Finns det möjlighet för de anställda att läsa IS/IT strategien?

Ja den finns numera ute på intranätet/Samvetet och innan fanns delar av den tillgängliga i diverse handböcker.

16. Känner Du till Er IS/IT strategi och vad den innehåller?

Ja, har sett den på Samvetet.

17. Om Du idag skulle vara med och göra en ny strategi skulle Du då ändra på något i sättet att arbeta eller var det bra?

Nej, det är ett bra sätt med IT rådet som bollplank.

18. Om du vill ändra på något, Varför skulle Du ändra på det?

Nej, behövs inga ändringar.

19. Finns det något i strategien som Du skulle ändra på? Varför?

Nej, den verkar bra.

20. Hur använder man strategien i arbetet idag?

Man använder inte den så mycket, utan det är mest regler för IT avdelning, men man kan inte gå förbi eller runt den. Vanliga användare behöver inte ta hänsyn till strategien.

21. Anser Du att Dina medarbetare tar hänsyn till IS/IT strategin i sitt dagliga arbete?

Tänker inte på det.

22. Finns det någon ordlista över fackord som används inom organisationen så att man förstår vad som menas i olika sammanhang t.ex. IS/IT strategien?

Jag tror inte det även om det har pratats om att göra en. Det kan eventuellt finnas en.

23. Finns det några begrepp eller uttryck som kan ha eller har mer än en tolkning?

Vet inte något om det.

24. Finns det några motsättningar mellan olika avdelningar när det gäller framtagandet av en IS/IT strategi? Olika uppfattningar om saker och ting eller liknade?

Jag upplever inte att det finns några motsättningar. Alla har fått vara med och tycka till.

25. Anser Du att det saknas någon/några som borde vara med i skapandet av en IS/IT strategi, i så fall vilken/vilka och varför?

I IT rådet finns det en representant från varje avdelning, eventuellt en man med mer visionär syn på det hela.

Intervju med NN på IT avdelningen

1. Vad är en IS/IT strategi?

Det innebär att det är en hårdvarustrategi, bestämma vilka märken vi skall använda oss av, vilka os och så vidare. Att vi satsar både på PC och Mac, har en blandad miljö.

Innehåller vilka regler som gäller för installation, skrivarutnyttjande, vårt fall en skrivare per våning och så vidare.

2. Vad anser Du är viktigt i en IS/IT strategi?

Att den har framförhållning, förmågan att kunna se framåt, att satsa på ”rätt” teknik.

3. Varför just det?

Därför att man har inte råd med felsatsningar, både pengamässigt och gentemot konkurrenter.

4. Vad är det för skillnad mellan mål/visioner/strategi?

Mål är något konkret, något att ta på.

Vision är något abstrakt, luddigt, ligger långt fram i tiden.

Strategi är mer konkret än visioner. Kunna följa flödet från A till Ö t ex en central DB.

5. Fanns det några mål/visioner när ni gjorde Er strategi?

6. Vilka var de?

7. Vilken tidsrymd tycker Du är rimlig att ha på en IS/IT strategi? Mål, Visioner?

Svårt att ha en bra framförhållning p.g.a. den snabba utvecklingen, två – tre år kanske.

Målen kan vara kvar medan förutsättningarna kan förändras på vägen till målet.

Mål, livslängd kanske två år, inte mer.

8. Vilka (befattningar) har varit involverad i framtagandet av IS/IT strategien?

9. Har man tagit hänsyn till systemarvet? (redan befintliga nätverk och programvaror).

10. På vilket sätt har företagsledningen varit involverad i projektet?

11. Delades projektet upp i delmål och i så fall vilka var dessa?

12. Har man använt några modeller i arbetet med strategien?

13. Vilka modeller har man använt och varför dessa?

14. Hur har man informerat övrig personal om den färdiga strategien?

15. Finns det möjlighet för de anställda att läsa IS/IT strategien?

Vet om att den finns på Samvetet, intranätet.

16. Känner Du till Er IS/IT strategi och vad den innehåller?

Ja, har läst den. Fick den först utskickad som mail och sedan så finns den på Samvetet.

17. Om Du idag skulle vara med och göra en ny strategi skulle Du då ändra på något i sättet att arbeta eller var det bra?

Finns ingenting direkt att ändra på, så länge IT rådet fungerar.

18. Om du vill ändra på något, Varför skulle Du ändra på det?

Nej, se ovan.

19. Finns det något i strategien som Du skulle ändra på? Varför?

Kan inte svara på det på rak arm, eventuellt att NT sidan skulle växa mer än väntat.

20. Hur använder man strategien i arbetet idag?

De projekt som genomförs skall ta hänsyn till strategin, t ex val av hård/mjuk vara.

21. Anser Du att Dina medarbetare tar hänsyn till IS/IT strategin i sitt dagliga arbete?

Är övertygad att den finns i bakhuvudet på alla, så att de kan stoppa avarter

NN är med i budgetarbetet, han kan kommentera.

22. Finns det någon ordlista över fackord som används inom organisationen så att man förstår vad som menas i olika sammanhang t.ex. IS/IT strategien?

Pratas om att ha en på Samvetet, eventuellt en vision.

23. Finns det några begrepp eller uttryck som kan ha eller har mer än en tolkning?

Ja, det finns det, många.

24. Finns det några motsättningar mellan olika avdelningar när det gäller framtagandet av en IS/IT strategi? Olika uppfattningar om saker och ting eller liknade?

Ja, det har funnits, men IT rådet har ökat informationen ut till de olika avdelningarna. Inget problem längre åtminstone inga stora. Mac/PC uppdelningen helt klar. Möjligtvis motstånd om man skulle genomföra en radikal förändring som att byta ut alla Mac mot PC.

25. Anser Du att det saknas någon/några som borde vara med i skapandet av en IS/IT strategi, i så fall vilken/vilka och varför?

Nej. IT rådet skall fungera som bollplank, en remissinstans.

Att eventuellt utvidga arbete genom att involvera gruppcheferna, på IT avdelningen, i arbetet att utforma IS/IT strategin och involvera huvudavdelningarna via IT rådet. IT rådet kan fatta beslut.

26. Vem har ansvar för vad (finns det en tydlig ansvarsfördelning) och vet alla om vem som har ansvaret?

Ja, det finns, man vet vilka man skall vända sig till.

NN involveras i många av besluten, mail används mycket.

26. Vem har ansvar för vad (finns det en tydlig ansvarsfördelning) och vet alla om vem som har ansvaret?

Det håller på att byggas upp med superuser, applikationsägare och så vidare. Bör ingå i en strategi. Om man har konsulter, outsourcing och så vidare.

Viktigt i en IT strategi.

Intervju med NN på IT avdelningen

1. Vad är en IS/IT strategi?

IS/IT strategin är en komplexare plan att stödja affärsverksamheten, styrd av affärsverksamheten. Utvecklingen inom IT världen är väldigt snabb.

2. Vad anser Du är viktigt i en IS/IT strategi?

Det måste vara ansvarsfördelningen.

3. Varför just det?

Den ger struktur och form i en föränderlig värld.

4. Vad är det för skillnad mellan mål/visioner/strategi?

Strategi är ett sätt att nå målen

5. Fanns det några mål/visioner när ni gjorde Er strategi?

6. Vilka var de?

7. Vilken tidsrymd tycker Du är rimlig att ha på en IS/IT strategi? Mål, Visioner?

Mål, diskuteras oftare

Strategi, ett levande instrument, revideras kontinuerligt, tre månader kanske

Visioner ligger långt bort

8. Vilka (befattningar) har varit involverad i framtagandet av IS/IT strategien?

9. Har man tagit hänsyn till systemarvet? (redan befintliga nätverk och programvaror).

10. På vilket sätt har företagsledningen varit involverad i projektet?

11. Delades projektet upp i delmål och i så fall vilka var dessa?

12. Har man använt några modeller i arbetet med strategien?

13. Vilka modeller har man använt och varför dessa?

14. Hur har man informerat övrig personal om den färdiga strategien?

Har en känsla att den är dåligt känd som följd av att den är dåligt förankrad, därför kan det vara svårt att få ut den till övrig personal.

15. Finns det möjlighet för de anställda att läsa IS/IT strategien?

Ja det finns det, den ligger på Samvetet.

16. Känner Du till Er IS/IT strategi och vad den innehåller?

Jag har läst igenom den så jag har hyfsad kännedom om den.

17. Om Du idag skulle vara med och göra en ny strategi skulle Du då ändra på något i sättet att arbeta eller var det bra?

18. Om du vill ändra på något, Varför skulle Du ändra på det?

19. Finns det något i strategien som Du skulle ändra på? Varför?

Kan inte svara på den frågan. Det är en traditionell strategi, inget speciellt.

20. Hur använder man strategien i arbetet idag?

Troligtvis inte så mycket ute på avdelningarna. Inte heller på IT avdelningen, till följd av dålig förankring.

21. Anser Du att Dina medarbetare tar hänsyn till IS/IT strategin i sitt dagliga arbete?

Kan inte svara på det.

22. Finns det någon ”ordlista” över fackord som används inom organisationen så att man förstår vad som menas i olika sammanhang t.ex. IS/IT strategien?

Känner inte till att det finns en sådan. Spontan, fel att behöva en ordlista för att förstå en IS/IT strategi.

23. Finns det några begrepp eller uttryck som kan ha eller har mer än en tolkning?

Det finns det säkert, applikationsägare. Talar inte samma språk.

24. Finns det några motsättningar mellan olika avdelningar när det gäller framtagandet av en IS/IT strategi? Olika uppfattningar om saker och ting eller liknade?

Kan inte svara på det.

25. Anser Du att det saknas någon/några som borde vara med i skapandet av en IS/IT strategi, i så fall vilken/vilka och varför?

Beroende på NNs förankring i företagsledningen.

26. Vem har ansvar för vad (finns det en tydlig ansvarsfördelning) och vet alla om vem som har ansvaret?

Övertygad att det finns en klar ansvarsfördelning, men att den inte är allmänt känd, ej förankrad. “Vem äger en applikation?”