



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Alignment

**Ett strukturerat arbetsätt för att uppnå riktning i sina IS/IT-satsningar**

## **Alignment**

**A structured approach to achieve direction in IS/IT-investments**

**IDA HÄGGLUND  
THOMAS NYSTRÖM**

**Kandidatuppsats i informatik**

**Rapport nr.                    2011:018  
ISSN:                            1651-4769**

## Abstract

The purpose of the study is to describe a way to create direction for IS/IT-investments and change in small organisations. Since small organisations often lack sufficient strategic documents and usually do not have someone responsible for the information technology, the investments tend to be impulsive and unconnected to the organisational practice.

By creating alignment between organisational strengths and the information technology we attempted to create such a direction. To fulfill this aim we conducted a Case study towards one small organisation with these conditions. And by interviewing the executives about their sales and marketing we created an analytic framework to guide the organisation in aligning the IS/IT-investments. The framework takes its base in the value chain followed by a SWOT-analysis formulating the strengths and weaknesses resulting in the strategic positioning and the critical aspects. By focusing on the critical aspects we analysed the IS/IT-investments in context to the strategic position creating a opportunity to formulate solutions where there is gaps.

The study shows that there is difference in the organisation's strategic position and the IT-investments, and find that our framework has helped us discover change aspects that can create a coherent view of organisation and IT. Our analytical framework is a suggestion on how to work towards aligning IS/IT-investments in a structured, continuous change perspective.

**Keywords:** Business strategy, IS-strategy, IT-strategy, policy, strategic position, continuous change, IT-investments, alignment.

## Sammandrag

Syftet med studien är att beskriva hur små verksamheter kan skapa riktning på förändring genom sina IS/IT-satsningar i ett steg mot att utveckla en IS/IT-strategi. Då små organisationer ofta saknar formulerade strategidokument och någon specifikt ansvarig för IT tenderar investeringar att vara impulsiva och brista i anknytning till verksamhetsstrategin. En sådan anknytning brukar benämnas *alignment*, vilket kan skapa riktning för framtida IS/IT-satsningar.

Genom en fallstudie av en liten organisation med mycket av denna problematik utfördes semistrukturerade intervjuer på ledningsnivå inriktade mot företagets marknadsförings- och försäljningsaspekter på deras hemsida för att vidare applicera ett egenskapat analytiskt ramverk på fallet. Ramverket skapar en utgångspunkt utifrån värdekedjan för att vidare genom en SWOT-analys utläsa styrkor och svagheter för att formulera den strategiska positionen och definiera kritiska aspekter. Genom att undersöka de kritiska aspekterna kan IS/IT-satsningar ställas i kontext mot den strategiska positionen för att skapa en grund för att ta fram förbättringsförslag utifrån de glapp som uppstår.

I studien har vi kunnat konstatera att det finns skillnader i uppfattning mellan verksamhetens strategiska ställningstaganden och vad som faktiskt presenteras i form av IT och vi menar därför att vårt analytiska ramverk hjälpt oss hitta aspekter som bör arbetas med för att skapa en enhetlig syn mellan verksamhet och IT.

Det analytiska ramverket är ett förslag på ett strukturerat arbetssätt för att uppnå *alignment* i sina IS/IT-satsningar ur ett kontinuerligt förändringsperspektiv.

Nyckelord: Verksamhetsstrategi, IS-strategi, IT-strategi, vision, strategisk position, kontinuerlig förändring, IT-satsningar, *alignment*.

# Innehållsförteckning

---

1. Inledning.....	4
1.1 Problemområde.....	4
1.2 Syfte & frågeställningar.....	5
1.3 Avgränsningar.....	5
1.4 Disposition.....	5
2. Relaterat arbete.....	6
2.1 Identifiering av viktiga steg vid processen att utveckla.....	6
2.2 Management av strategisk utveckling.....	6
2.3 Framgångsfaktorer för <i>alignment</i> .....	7
2.4 Flexibilitet för entreprenöriella verksamhetskrav.....	7
2.5 IT-strategins för- och nackdelar.....	7
2.6 Metoder för strategisk IT-management.....	8
2.7 Sammanfattning.....	8
3. Teori.....	9
3.1 Förändring.....	9
3.2 Strategi och verksamhetsstrategi.....	10
3.2.1 Operationell effektivisering.....	11
3.2.2 Värdekedjan.....	11
3.3 IS/IT-strategi.....	12
3.4 Analysverktyg.....	13
3.4.1 Analys av värdekedjan.....	13
3.4.2 SWOT-analys.....	13
3.4.3 Gapanalys.....	13
3.5 Analytiskt ramverk.....	14
3.5.1 Strategier för IS/IT-relaterad förändring.....	14
3.5.2 Ramverk.....	15
4. Metod.....	17
4.1 Fallstudie.....	17
4.2 Intervjuer.....	18
4.3 Reliabilitet och validitet.....	18
5. Resultat och diskussion.....	20
5.1 Värdekedjan.....	20
5.1.1 Marknadsföring.....	20
5.1.2 Försäljning.....	21
5.2 SWOT-analys.....	23

5.2.1 Styrkor .....	23
5.2.2 Svagheter .....	24
5.2.3 Möjligheter .....	24
5.2.4 Hot .....	24
5.3 Strategisk positionering och kritiska aspekter .....	25
5.4 Gapanalys.....	26
5.4.1 Teknisk kompetens.....	26
5.4.2 Kundkontakt .....	26
5.4.3 Produktfokus .....	26
5.5 Förändringsaspekten .....	27
6. Slutsats .....	28
Litteraturförteckning .....	29
Bilagor .....	31
Intervjufrågor .....	31

# 1. Inledning

---

*Alignment* är ett begrepp som grundar sig i tanken att satsningar rörande informationsteknologi (IT) bör stödja arbetssätt och strategiska ställningstaganden för en verksamhet. Den skandinaviska skolan inom informatik beskriver på ett likande sätt att användning bör vara en central del vid utvecklingen av en verksamhet med hjälp av IT. Detta synsätt har genomsyrat vår utbildning och resulterat i en syn på informationssystem (IS) och IT som en förlängning av den praktiska verksamheten och kommer således ligga till grund för denna studie.

Alla verksamheter har någon form av vision för sitt företags framtid. Dock finns en variation i hur tydligt formulerade dessa är vilket gör dem mer eller mindre användbara. Att ha en vision utan att aktivt arbeta mot den skapar ingen utveckling av företaget. Därför är det viktigt att använda och utforma en verksamhetsstrategi för att arbeta mot denna (Ward & Peppard, 2006).

För att arbeta mot sin vision och nå sina mål krävs en engagerad ledning som kan övervaka processen, fatta beslut och driva projektet framåt. Ledningen är också den del av organisationen som styr över resurser och strategiska utgångspunkter vilket gör att de bör ha en aktiv roll vid IT-investeringar (Ward & Peppard, 2006) (Thong et al, 1993).

Först när företagets verksamhetsstrategi har klarlagts kan IS/IT gå vidare till att stödja verksamheten. Av dessa anledningar bör hanteringen av det här ske genom utformandet av en IS/IT-strategi som kopplats till verksamhetsstrategin. Ward och Peppard beskriver hur det inte finns någon metod som garanterar att en IS/IT-strategi kommer att skapa värde för en organisation (Ward & Peppard, 2006). Samtidigt beskrivs det i flera studier hur IT-strategi kan bli ett viktigt stöd i arbetet med förändring.

Vi har för avsikt med denna kandidatuppsats att ur ett allmänt perspektiv beskriva hur små företag som tappat fokus och riktning på sina IT-satsningar, kan återfå kontroll genom att se till lönsamhet och strategi. Med denna utgångspunkt vill vi genom en fallstudie på ett mindre företag lyfta fram ett förslag på hur *alignment* kan uppnås och därmed hjälpa ledningen att skapa riktning för sina IS/IT-satsningar. Vi hoppas även att det här i ett vidare perspektiv skulle vara intressant för företag i liknande situationer. Dock bör förtydligas att vi inte ämnar skapa en faktisk IS/IT-strategi utan snarare underlag för en.

## 1.1 Problemområde

För att uppnå *alignment* beskrivs det bland annat hur det är viktigt att knyta samman vision, strategi och IS/IT-strategi. IS/IT har länge varit centrala delar i stora företags strategiska utgångspunkter och har på senare tid även kommit att bli en viktig del i mindre företags strategitänk (Ward & Peppard, 2006).

Andra studier som behandlar *alignment* tar ofta sin utgångspunkt i existerande strategidokument kring IS/IT-strategi och verksamhetsstrategi för att se hur dessa är anpassade till IT-investeringar (Sundberg, 2004) (Frisk, 2001).

Då vår studie riktar sig mot små företag där det sällan finns sådana dokument att tillgå och inte alltid någon som är specifikt ansvarig för IS/IT är det vanligt att investera i IT i tron om att det automatiskt ska ge strategiska fördelar. Det här leder oftast till kostsamma felinvesteringar då IT i sig inte är till för att ge direkta strategiska fördelar utan snarare för att stödja vinstgivande aspekter av en verksamhet (Ward & Peppard, 2006).

## 1.2 Syfte & frågeställningar

Vi vill bidra med kunskap kring hur en verksamhet kan balanseras mot IT för att uppnå *alignment* och fokus inom verksamheten vilket kan underlätta vidareutveckling av organisationen och dess IS/IT-satsningar.

Då vårt fallstudieobjekt innehar mycket av den problematik som karaktäriserar små företags satsningar inom IT vill vi genom att studera denna verksamhet med fokus på hemsidan se hur den matchar deras behov. Genom att koppla IS/IT-satsningar till ett företags värdeskapande aktiviteter är studien även tänkt att bidra med kunskap och vägledning vid utformandet av IS/IT-strategi. Tid kommer också vara en viktig del av studien då strategier måste klara av att hantera kontinuerlig förändring. Detta i sin tur leder till vår forskningsfråga:

- Hur kan *alignment* vägleda ett företag att rikta sina IS/IT-satsningar utifrån ett kontinuerligt utvecklingsperspektiv?

För att kunna besvara detta är det viktigt att kartlägga verksamhetsstrategin och därefter se till hur matchningen mellan IS/IT-satsningar och verksamhetens behov ser ut.

## 1.3 Avgränsningar

Vi kommer att begränsa studien efter de IT-stöd som i dagsläget är knutna till den undersökta verksamhetens marknadsföring och försäljning. Dessa begränsningar har gjorts baserat på en beskrivning av problemsituationen samt utifrån de värdestödjande aspekter som är knutna till företagets hemsida. Ward och Peppard menar även att det är till fördel att fokusera på en liten del av organisationen i taget för att visa på fördelar med *alignment* (Ward & Peppard, 2006).

Förändring sker ofta under längre perioder, därför kommer vi med vår studie inte kunna följa med under hela processen. Snarare kommer vi bidra med kunskap där ett kontinuerligt förändringssynsätt skapar riktning och på så sätt uppnår en långsiktig lösning.

## 1.4 Disposition

I *kapitel 2* beskrivs relaterat arbete genom ett flertal examensarbeten inom området med avsikt att visa på hur vår studie särskiljer sig och bidrar med en ny infallsvinkel.

I *kapitel 3* tas teori upp innehållande forskning om förändring, strategi och verksamhetsstrategi, IS/IT-strategi samt metoder för tillvägagångssätt vid utformning av strategi. Vidare presenteras på basis av teorin vårt analytiska ramverk för hur *alignment* kan uppnås och ytterligare kunskap och vägledning mot en anpassad IS/IT-strategi.

I *kapitel 4* beskrivs tillvägagångssätt och ställningstaganden vid materialinsamling, delvis baserat på förförståelse erhållen vid en introduktionsträff hos företaget. Vi kommer även att diskutera reliabilitet och validitet kopplat till vårt teoretiska och analytiska ramverk.

I *kapitel 5* presenteras studiens resultat- och diskussionsdel och det påvisas även hur det analytiska ramverket kan användas för att strukturera och dokumentera resultat för att arbeta mot *alignment*.

I *kapitel 6* avslutas studien med en slutsats där frågeställningar möts upp och fortsatt forskning föreslås.

## 2. Relaterat arbete

---

Forskning kring *alignment*, verksamhetsstrategi och IS/IT-strategi utgår ofta ifrån befintliga strategidokument för att vidare undersöka hur optimering av processer kan ske. Genom det här hoppas vi kunna bidra med ett tillvägagångssätt för denna process. Till skillnad från tidigare studier kommer vi fokusera kring en organisation med avsaknad av strategiska dokument.

Nedan följer ett par exempel på hur andra examensarbeten behandlat liknande problemområden för att avsluta med en sammanfattande del där vår studie sätts i kontext.

### 2.1 Identifiering av viktiga steg vid processen att utveckla och implementera en IT-strategi

I uppsatsen *Identifiering av viktiga steg vid processen att utveckla och implementera en IT-strategi* beskrivs ett antal steg som ska underlätta utformandet av en IT-strategi för små- och medelstora organisationer genom att erbjuda ett effektivt och enkelt sätt för små företag med begränsad kompetens inom IT att själva kunna formulera och implementera en IT-strategi. Studien utfördes i form av intervjuer med fem respondenter från relativt stora organisationer med redan befintliga IT-strategier inom olika affärsområden. Alla respondenterna hade en ledande roll inom verksamheten vad gäller IT samt att de deltog under utformning och implementering av den befintliga IT-strategin på företaget (Sundberg, 2004).

Sundberg menar att det är möjligt att själva på företaget implementera en IT-strategi, utan extern hjälp. Det är viktigt att det på organisationen finns någon som är drivande i utvecklings- och implementeringsfasen och på ett målinriktat och strukturerat sätt för processen framåt. Hon menar vidare att de vanligaste förekomna metoderna för implementering av IT-strategi går hand i hand med metoder för implementering av strategi i allmänhet. Slutligen fastställs vikten av att kartlägga sin verksamhet för att se vilka behov som finns. Därefter jobbar företagen för att fylla gapet mellan behoven och de befintliga IT-stöden (Sundberg, 2004).

### 2.2 Management av strategisk utveckling

Uppsatsen har för avsikt att utforska vilka aspekter som är viktiga för ledningen gällande mötet mellan utformning och implementering av IT-strategi. Frisk pekar på vikten av *alignment* mellan IS/IT och verksamhet och vill skapa en ökad förståelse samt beakta kritiska faktorer för ledning vid skapandet av *alignment*. Genom att arbeta efter *Soft Systems Methodology* (SSM) har hon genomfört en litteraturstudie och intervjuer med IS/IT-ansvariga för att få ökad förståelse för både strategiskt tänkande och strategiskt utförande (Frisk, 2001).

Studien kommer fram till att det krävs delaktighet av alla berörda parter och att lärande sker som en iterativ process. Ledningens roll är viktig och bör skapa och förvalta översikt samt hantera kritiska faktorer i utvecklandet av en strategi. Det finns en klyfta mellan hur det går till i praktiken och de teorier som finns inom ämnet är utformade. Vidare menar hon att det finns mycket att hämta från teorin för att strömlinjeforma denna process (Frisk, 2001).



## 2.3 Framgångsfaktorer för *alignment*

I arbetet *Vilka framgångsfaktorer är relevanta för att uppnå att IT-investeringar stödjer affärsstrategin* försöker författarna belysa framgångsfaktorer gällande samspelet mellan IT-investering och organisationens övergripande affärsstrategi. Med motivering att det är av intresse för många företag att öka medvetenheten om vilka faktorer som påverkar företagets nytta (Berg et al, 2009).

Genom intervjuer med sex respondenter i ledande roller på olika företag har de tagit fram sex faktorer som de anser är nödvändiga för att utröna om ett företags IT-investeringar stödjer affärsstrategin. Punkterna innefattar vikten av att ha en gemensam vision som kommuniceras ut i verksamheten av en stödjande ledning. Andra viktiga punkter är roller, ansvar, struktur och projektprioritering. De menar vidare att IT-strategi bör ses som ett stöd och verktyg för innovation i affärsutvecklingen och att varje IT-investering ska leda till en positiv effekt på affärsverksamheten (Berg et al, 2009).

## 2.4 Flexibilitet för entreprenöriella verksamhetskrav

Studiens syfte är att föreslå en arbetsmodell som underlättar implementering och förvaltning av nya IS/IT-strategier i verksamheter som genomgår stora förändringar av verksamhetsvillkor och i och med det strävar efter att utvecklas till mer entreprenörsinriktade företag. Uppsatsen beskriver hur ett flertal företag står i denna situation och hur de då hanterar implementeringen (Johansson, 2010).

Vidare beskrivs det hur modulära funktioner kan återanvända funktionalitet och därmed uppnå flexibilitet genom att se till vikten av ramverk för normer och standarder vid utveckling av IS/IT-strategier och för att på så sätt förhindra uppkomsten av disfunktionella IS/IT-arkitekturer (Johansson, 2010).

## 2.5 IT-strategins för- och nackdelar

I uppsatsen *Användandet av IT-strategi, för- och nackdelar* beskriver Aulenius risker med IT-investeringar. Uppsatsens fokus ligger på IT-strategi och hur företag använder sig av denna vid implementering av IT. Genom intervjuer på ett antal organisationer beskriver han slutligen hur en IT-strategi bör användas som underlag för att stödja diskussion kring problemlösning snarare än att lösa problemen. Han menar vidare att en välformulerad IT-strategi kan bidra med tydlighet vid ansvarsfördelning, stöd i arbetet, underlättning vid beslutsprocesser samt mer genomtänkta IT-investeringar. Uppsatsen beskriver även hur en IT-strategi kan vara till direkt onyttan om den är framtagen på lösa grunder eller är för detaljrik (Aulenius, 2004).

## 2.6 Metoder för strategisk IT-management

Studien syftar till att skapa förståelse för vilken typ av metodkunskap som behövs för att reducera osäkerhet i styrningen av IT-satsningar. I studien genomförs dels en litteraturstudie över IT-relaterade arbetsmetoder och dels en undersökning där de utvärderar hur ett antal företag använder sin IT-strategi och vilka arbetsmetoder de har (Bergensstjerna et al, 1999).

I delen där de behandlar metodkunskap görs en särskiljning mellan olika typer av metodpraktiker: procedurell, deskriptiv, konceptuell, normativ och substantiell. De menar att upprätthållning av en balans mellan dessa koncept kan minska osäkerheten kring implementering (Bergensstjerna et al, 1999).

När de vidare arbetar mot företagen utgår de ifrån två viktiga roller, IT-leverantör och IT-beställare. För att dessa rollinnehavare ska kunna bedriva sin utveckling på ett framgångsrikt sätt menar de att det behövs olika typer av metodkunskap. De hävdar att leverantör och beställare måste ha kunskap om olika metoder för strategisk IT-management och att en lyckad implementering står i direkt relation till denna kunskap (Bergensstjerna et al, 1999).

## 2.7 Sammanfattning

Tidigare studier beskriver hur IS/IT-strategier kan fungera som stöd för verksamheten vilket innebär att de undersöker företag med redan existerande IS/IT-strategi. Dock menar vi på att det är ett stort steg, främst för små företag att hoppa från en avsaknad av uppställda strategier och dokument till implementering av en IS/IT-strategi. Därför ämnar vi med vår studie bidra med vägledning i processen att rikta sin verksamhet för att minska steget mot en IS/IT-strategi.

## 3. Teori

---

Under denna rubrik kommer olika teoretiska aspekter inom området beskrivas för att sätta arbetet i kontext till allmän teori. Det är även viktigt att skapa en undersökningsgrund för att på ett bra sätt kunna avgränsa sig och motivera val och riktning på studien (Edström, 2006). Då syftet med studien kommer att kretsa kring förändring och utformningen av en IS/IT-strategi kommer detta presenteras under följande underrubriker. Vidare beskrivs även analysverktyg som vi därefter fångar upp i utformningen av ett analytiskt ramverk.

### 3.1 Förändring

Då *alignment* och strategi är till för att ge riktning på förändring och eftersom vårt studieobjekt står inför en omorganiseringprocess blir det viktigt att behandla förändringsteori.

Lewin är en av pionjärerna inom forskning kring förändring och skapade bland annat ramverket *The Planned Approach to Change* som består av fyra delar: *field theory*, *group dynamics*, *action research* och *3-step model* (Burnes, 2004). Weick och Quinn menar att Lewins teorier ses som den traditionella synen på förändring främst genom hans *3-step model* som beskrivs som att gå från ett stabilt läge till ett annat (Weick & Quinn, 1999). Första steget i modellen innebär att destabilisera situationen för att gammalt beteende ska kunna förändras och nytt beteende framgångsrikt implementeras. Därefter görs, i en iterativ process, försök till att komma fram till en lösning för att slutligen stabilisera den nya situationen (Burnes, 2004). Denna typ av förändring kan härledas ur begreppet episodisk förändring som introduceras i artikeln *Organizational Change and Development*. Weick och Quinn beskriver det som ett uttryck för att beskriva förändring som tenderar att vara engångsföreteelser över en bestämd tidsperiod, med ett specifikt mål i sikte (Weick & Quinn, 1999). Orlikowski och Hofman beskriver episodisk förändring som en reflektion av hur människor tänker runt verksamhetsförändring. Genom att börja skapa en planering över förändringen med hänsyn till principer, regler och lagar, kan dessa händelser relateras till planen och därefter hållas sig inom ramen för planeringen (Orlikowski & Hofman, 1997). Men menar också att människor i praktiken improviserar allt mer och svarar på förändring när den är aktuell för att i det läget komma på lösningar för att möjliggöra implementering av förändringen (Orlikowski & Hofman, 1997). Denna syn på förändring kan härledas ur det kontinuerliga synsättet på förändring vilken beskrivs som fortlöpande och ackumulerande. Efter en tid leder en större mängd små förändringar fram till stora organisatoriska förändringar (Weick & Quinn, 1999).

När Weick och Quinn diskuterar hur denna typ av förändring ska uppehållas pekar de på hur temporära milstolpar är viktiga. Milstolparna bör vara flexibla då dissonans mellan uppfattning och agerande kan tvinga fram små justeringar av dessa (Weick & Quinn, 1999). Vidare menar de att kontinuerlig förändring är beroende av strategisk flexibilitet för att kunna agera innan saker blir problem (Weick & Quinn, 1999).

Orlikowski och Hofman möjliggör genom sin improvisationsmodell *An Improvisational Model of Change* ett sätt att tänka på vid hantering av implementering av exempelvis ett nytt informationssystem för att stödja mer flexibla, komplexa och integrerade strukturer och processer i dagens organisationer. I kontrast till traditionella modeller av teknologiförändringar som menar att förloppet går från planering, genomförande och därefter till uppföljning, pekar denna improvisationsmodell på att förändring är en fortgående process som möter möjligheter

och utmaningar som inte alltid är förutsedda från början och hanteringen av dessa (Orlikowski & Hofman, 1997).

Som tidigare nämnt kan Lewins angreppssätt falla in under kategorin för episodisk förändring som anses vara enkelt och mekaniskt i en värld där organisationer ständigt förändras (Burnes, 2004). Det här bemöter Burnes som menar att kritiken främst har sin utgångspunkt ur en missuppfattning av hur Lewin såg på stabilitet och förändring genom att hävda att hans teorier ska ses som en helhet då de tillsammans formar ett integrerat angreppssätt för att analysera, förstå och skapa förändring i en grupp, organisation eller samhällsnivå (Burnes, 2004). Han hävdar vidare att Lewin genom begreppet semistationärt jämviktsläge, det vill säga att aldrig befinna sig i ett stabilt läge eller en konstant form, hade ett kontinuerligt utgångsläge i sin syn på förändring (Burnes, 2004). Det här kan även utläsas ur följande citat hämtat från boken *The Art of War* som är en skildring kring taktiska och strategiska knep att ta till för att erhålla fördelar ur en situation.

*“Therefore, just as water retains no constant shape, so in warfare there are no constant conditions.”*

– Sun Zi, s. 27, (Sun, 2002)

## 3.2 Strategi och verksamhetsstrategi

Strategi är ett begrepp som historiskt syftar till att beskriva hur agerande sker för att utmanövrera sina konkurrenter genom att dra nytta av information kring motståndarens disposition för att anpassa sin verksamhet efter det (Sun, 2002). I likhet med det här menar Ward och Peppard att strategi kan ses som aktioner för att öka välbefinnandet och slagkraften hos en organisation i förhållande till sina konkurrenter (Ward & Peppard, 2006).

Genom strategisk positionering kan styrkor ställas gentemot verksamhetens kontext för att uppnå fördelar på marknaden, det här går vidare att utläsa ur följande citat:

*“Water shapes its course according to the nature of the ground over which it flows; the soldier works out his victory in relation to the foe whom he is facing.”*

– Sun Zi, s. 27, (Sun, 2002)

Strategisk positionering innebär att ta ställning till huruvida verksamheten ska specialisera sig och göra sig unik inom ett avgränsat område eller konkurrera på en större marknad och genom unika arbetssätt skapa fördelar för att upprätthålla konkurrensfördelar. Porter menar att valet kan resultera i tre övergripande förhållningssätt som inte behöver utesluta varandra: *variety based positioning*, *needs based positioning* och *access based positioning* (hädanefter benämnt som: variationsbaserad positionering, behovsbaserad positionering och tillgångsbaserad positionering) (Porter, 2002). Den strategiska positioneringen bör därmed följas men inte uppmåna till låsning av ett specifikt arbetssätt. Det här beskrivs också ur ett mer klassiskt perspektiv genom ytterligare ett citat.

*”Jag tror också att den furste är lycklig som anpassar sitt handlingsätt efter tiderna och att den likaså är olycklig, som inte anpassar sig... På detta beror också lyckans och rikedomens växlingar, ty om någon är försiktig och tålmodig och tiderna och förhållandena är sådana, att hans handlingsätt är lämpligt, lyckas han; men om tiderna och förhållandena förändras, ruineras han, därför att han inte ändrar sitt handlingsätt.”*

– Machiavelli, Niccoló, s. 124-125 (Machiavelli, 1971)

De tre olika positionerna definieras vidare utifrån just variation, behov och tillgänglighet. Variationsbaserad positionering handlar om att variera produkten eller tjänsten för att nå ut till en så stor kundkrets som möjligt. Behovsbaserad positionering är kopplad till behov och försöker nå ut till en specifik kundkrets för att tillfredsställa deras behov och slutligen tillgångsbaserad positionering som tar hänsyn till ens resurser och vad som kan möjliggöras utifrån dem (Porter, 2002). Dessa tre symboliserar med andra ord övergripande ställningstaganden som kan tas i en organisation för att konkurrera på marknaden.

### 3.2.1 Operationell effektivisering

Till skillnad från att utgå från strategisk positionering diskuterar Porter även operationell effektivisering vilket beskrivs som att genomföra samma aktiviteter som sina konkurrenter fast med fokus på effektivisering av processer och vinst (Porter, 2002). I sin artikel *What is Strategy?* beskriver han hur dagens företag ofta kopierar konkurrenters operationella effektivitet för att möta upp konkurrensen på marknaden. Huvudtanken med operationell effektivisering beskrivs som möjligheten att öka kvalitén på sina processer för att få ner kostnader och snabbt åstadkomma fördelar gentemot sina konkurrenter (Porter, 2002). Han menar att den operationella effektiviteten är viktig, främst för kortsiktiga förbättringar men inte på något sätt avgörande för de strategiska fördelarna (Porter, 2002).

Tänket kring operationell effektivisering kan tydligt härledas ur framkomsten av affärssystem och hur dessa idag sprids inom organisationer. När ett affärssystem säljs följer även ett tillvägagångssätt och en arbetsstil med på köpet. Visserligen är även valet att vara konkurrenskraftig genom affärssystem ett strategiskt beslut men det förhindrar möjligheten att vara flexibel i sin strategiska position då det kan leda till en låsning i sitt ställningstagande. Då små företag har starkt behov av att vara flexibla är denna typ av operationalisering inte ett optimalt val (Magnusson & Olsson, 2008).

### 3.2.2 Värdekedjan

För att kunna analysera fram källan till konkurrensfördelar är det viktigt att systematiskt utvärdera hur aktiviteter utförs samt samspelar med varandra. Det här kan möjliggöras genom Porters värdekedja. Värdekedjan delar upp en verksamhets strategiskt relevanta aktiviteter för att förstå beteende, kostnader, samt existerande och potentiella källor till konkurrensfördelar (Porter, 1998). Ett företag vinner konkurrens genom att utföra dessa strategiskt viktiga aktiviteter billigare och bättre än sina konkurrenter (Porter, 1998).

Värdekedjan kan ses som en modell som beskriver en serie värdeskapande aktiviteter genom att koppla ett företags tillgångar med dess efterfrågan och kan ses som ett verktyg för ledningen

att analysera och om nödvändigt omdesigna de interna och externa processer för att förbättra effektiviteten (Papazoglou & Ribbers, 2008).

### 3.3 IS/IT-strategi

IS/IT-strategi är starkt knuten till verksamhetsstrategi och bygger i stort sett på samma premisser. Skillnaden ligger i att dessa ska verka som extensioner av verksamhetsstrategin för att underlätta och stödja processer kring information och teknologi. IS är ett begrepp som beskriver hur information behandlas, struktureras och flödar inom en organisation. IT är kopplat till aktiviteter, teknologi och leverans (Ward & Peppard, 2006).

IS- och IT-strategi är nära besläktade med varandra, IT kan härledas ur IS då information ofta sprids via teknik (Earl, 1989). Det är därför viktigt att de verkar i samma riktning för att skapa värde och strategiska fördelar till organisationen (Ward & Peppard, 2006). Dock är det vanligt att implementering av ny teknologi sker utan direkt anslutning till verksamhetsstrategin. Det här kan bidra med optimering och effektivisering på en operationell nivå, men det leder ofta till att förändringen blir isolerad och svår att bygga vidare på. Ward och Peppard poängterar att detta ur ett konkurrensperspektiv bidrar med en kortsiktig lösning då det inte tagits hänsyn till strategiernas gemensamma riktning (Ward & Peppard, 2006).

Ward och Peppard beskriver dock att det finns problematik kring att se till hela organisationen och genom det försöka åstadkomma en heltäckande förändring. De menar istället att en stegvis begränsad IS/IT-satsning kan fokuseras på ett avgränsat område och därmed ge en bättre utgångspunkt för att därefter kunna gå vidare till att applicera förändring på hela verksamheten. (Ward & Peppard, 2006).

Vid införandet av en ny IS/IT-strategi på en liten verksamhet är det av stor vikt att dessa processer har stöd av ledningen. Dock finns det i dagsläget problem med halvhjärtat IT-management, ofta i samband med otillräcklig kompetens inom IT hos små företag (Ward & Peppard, 2006) (Earl, 1989).

En engagerad och motiverad ledning kan bidra med en bra förändringsmiljö och bra insyn i de strategiska ansatserna vilket i sin tur gör att många av problemen relaterade till bristande resurser och översikt över situationen kan undvikas (Thong et al, 1993).

IT-strategin måste också vara kopplad till verksamhetens situation och med fokus på användning av tekniker, verktyg och metoder som verksamheten är bekanta med, på ett språk som de förstår (Ward & Peppard, 2006).

Vid utformning av dokument som ska beskriva grunderna i en verksamhetsstrategi bör utgångspunkten definieras ur verksamhetens mognad, kultur, målsättningar, omgivning och behov. En strategiplanering bör även vara flexibel och modulär för att kunna formas genom korta mål och *checkpoints* (Ward & Peppard, 2006).

Vid fortsatt utformning av strategi rörande IS hamnar fokus på kritiska faktorer, verksamhetsplaner, möjligheter med befintliga system samt hur värde skapas genom investeringar (Earl, 1989). Det finns svårigheter rörande implementering av IS-strategi ofta relaterade till problem med den konceptuella verksamhetsstrategin och att det vid utformandet av IS-strategin inte alltid tas hänsyn till eller ser till nyttan med dessa aspekter (Earl, 1989).

Earl går sedan vidare med att beskriva fyra punkter som han anser är viktiga vid utformandet av en IT-strategi:



1. Att designparametrar är riktade mot behov.
2. Att rita modeller över hur saker i organisationen fungerar och hur de borde fungera.
3. Att praktiskt implementera teknologi utifrån visionen som standard.
4. Att arbeta mot mål och efter en strukturerad plan. Ta hänsyn till vilka systemkrav som finns (Earl, 1989).

## 3.4 Analysverktyg

I denna del kommer ett antal verktyg presenteras. Först analys av värdekedjan som kommer att användas för att skapa fokus därefter en SWOT-analys för att skapa en strategisk position och definiera kritiska aspekter och slutligen en gapanalys för att kunna lokalisera skillnader mellan verksamhet och IT som grund för framtida förbättringsförslag.

### 3.4.1 Analys av värdekedjan

Värdekedjan är ett ramverk för att skapa värde i en organisation genom att utgå ifrån två huvudfrågor. Den första rör vilka aktiviteter verksamheten bör utföra och hur, medan den andra rör hur verksamhetens aktiviteter hänger ihop och hur dessa bör riktas för att skapa värde.

Analys av värdekedjan går ut på att identifiera verksamhetens aktiviteter genom att definiera affärsverksamhetsenheter, kritiska aktiviteter, produkter och skapat värde av en aktivitet (Papazoglou & Ribbers, 2008).

### 3.4.2 SWOT-analys

SWOT (*strength, weakness, opputinuties, treats*) definieras som ett planeringshjälpmedel som är till för att analysera interna aspekter av verksamheten, så som att identifiera och vårda styrkor samt hitta och arbeta bort svagheter för att genom detta kunna utforma en strategisk position (Zack, 1999). Modellen identifierar och prioriterar nyckelkunder, marknader, konkurrenter, styrning och andra faktorer inom industrin som kan påverka företaget (Turban et al, 2007). Vidare beskrivs modellen som ett bra sätt att anpassa sig efter möjligheter och undvika hot (Zack, 1999).

En SWOT-analys är väldigt subjektiv, om två olika personer genomför den på samma material ges sällan samma resultat. Dock är den fortfarande användbar som verktyg för att ta fram den strategiska positionen samt nya infallsvinklar för att forma verksamheten (Zack, 1999).

### 3.4.3 Gapanalys

En gapanalys är likt SWOT-analysen till för att identifiera och prioritera interna styrkor och svagheter för att utifrån detta kunna analysera fram gapet mellan nuvarande situation och potentiell situation för att i slutändan få insikt i en eventuell förbättringspotential (Turban et al, 2007). Gapet mellan verksamhetens strategi och utförande inkluderar förståelse av vikten att kommunicera ut sin vision hos de anställda för att säkerställa att alla arbetar efter samma premisser. Utan denna kunskap kan det vara svårt att som anställd fatta korrekta beslut och handla i linje med verksamhetens strategi. Vidare är det av intresse att beakta hur människor inom verksamheten arbetar och önskar arbeta. Det är även viktigt att ledningen förstår vikten av att vara fokuserad och genom att skapa en översikt styra processen i rätt riktning utifrån strategin. Slutligen är det av intresse ur ett ekonomiskt perspektiv att ha en klarlagd strategi inom området för att därefter i praktiken kunna budgetera utifrån denna (Turban et al, 2007).

## 3.5 Analytiskt ramverk

Här kommer teori utredas för att utifrån detta diskutera och visa på våra ställningstaganden kring strategi och förändring för att slutligen presentera vårt analytiska ramverk. Ramverkets huvudsyfte är att bidra med ett strukturerat arbetssätt för att skapa en riktning mot *alignment* och därmed motivera sina IS/IT-satsningar.

### 3.5.1 Strategier för IS/IT-relaterad förändring

Vi menar i likhet med Ward och Peppard att IS/IT-strategi är starkt sammanknutet med verksamhetsstrategi. Därför kommer arbetets utgångsläge röra vikten av en god verksamhetsstrategi som grund för att få ut maximalt värde av sina IS/IT-investeringar (Ward & Peppard, 2006).

Liksom det kontinuerliga synsättet på förändring menar vi att allt står i konstant förändring, och att det bör tas med i beräkningarna för att motverka spretighet i utveckling av verksamheter. Även tidigare studier pekar på vikten av flexibla, lättåtkomliga IS/IT-strategier som är baserade på korta förbättringsmål som går i linje med verksamhetens mer abstrakta vision och affärsstrategi. Då studien riktar sig mot verksamheter med avsaknad av väletablerade IS/IT-strategier kommer problemområdet att skalas ner för att visa på hur man kan definiera sin verksamhet och rikta sig strategiskt. Genom att ha korta strategiskt riktade mål kan en nerskalning utföras och motiveras genom att fokusera på en del av Porters värdekedja och på de aktiviteter som anses mest kritiska (Porter, 1998).

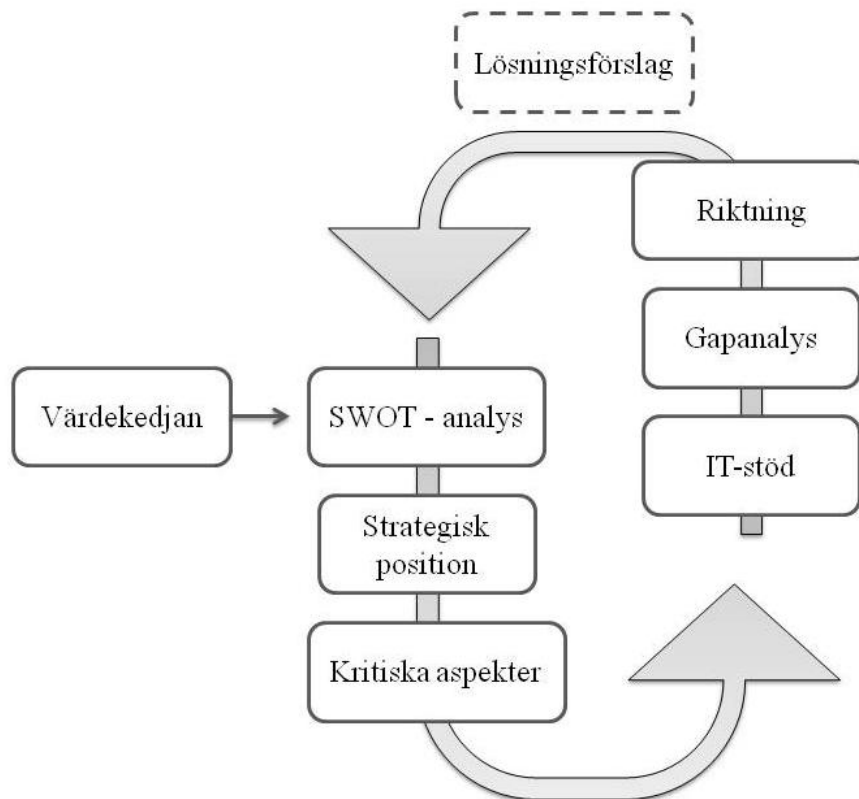
Att identifiera styrkor och svagheter samt se till möjligheter och hot inom en verksamhet kan ge en större inblick i vart företaget befinner sig samt vart det är på väg (Zack, 1999). Vi kommer därför att använda oss av en SWOT-analys i syfte att ta fram kritiska aspekter och på så sätt synliggöra en organisations strategiska ställningstagande.

Liksom Earl menar vi att fokus på kritiska aspekter kan tillföra värde för investeringsprocessen (Earl, 1989). Det här kan kopplas till hur Porter beskriver strategisk positionering vilket är en viktig del i att rikta sin verksamhetsstrategi genom IS (Porter, 2002). Genom att ta hänsyn till förhållningsätt gentemot strategisk position kan en utgångspunkt skapas för *alignment* i verksamheten kring vald förändringsaspekt. När den strategiska positioneringen utformas är det viktigt att den genomsyrar hela verksamheten och skapar *alignment* mellan alla delar. Det här kan med fördel genomföras med en gapanalys där den befintliga situationen ställs mot en framtida, önskvärd situation och eventuell förbättringspotential kan utläsas (Turban et al, 2007).



### 3.5.2 Ramverk

I denna del av studien kommer det slutgiltiga ramverket presenteras baserat på tidigare stycke 3.5.1 *Strategier för IS/IT-relaterad förändring*. Genom ramverket kommer verksamhetens nuvarande situation definieras, matchning mellan verksamhetsbehov och IT-satsningar klarläggas samt hur vägledning genom *alignment* kan hjälpa en verksamhet som står inför en IS/IT-investeringsprocess. Som grund för samtliga delar kommer en tidsaspekt appliceras.



*Bild 1: Det analytiska ramverket har genom sitt förändringsperspektiv en iterativ ansats. Genom att fokusera på valda aspekter av verksamheter kan det strategiska utgångsläget definieras för att säkerställa att IS/IT-satsningar stödjer verksamheten.*

Med hjälp av Porters värdekedja avser vi bryta ut och fokusera på valda aspekter ur verksamheten. Fokuseringen kommer att sättas i kontext till en SWOT-analys där verksamhetens strategiska position samt kritiska aspekter utläses. De definierade styrkorna från SWOT-analysen kommer därefter sättas i kontext till IT-stöden för att se hur väl verksamhetens IT stödjer strategin.

Utifrån detta kommer vi sedan göra en gapanalys där redan framtagna svagheter, möjligheter och hot från SWOT-analysen används för att vidare se hur matchning mellan den fastställda verksamhetsriktningen står i förhållande till IS/IT-satsningar och vid bristfällig sådan skapa riktning och underlag till framtida förbättringsförslag. Vidare kommer ovanstående delar ge oss möjligheten att peka på aspekter som är viktiga för organisationen vid fortsatt utveckling. När implementering av framtagna lösningförslag genomförts kan ramverket fortsatt fungera på ett

iterativt sätt som ett utvärderingsverktyg för att undersöka eventuellt gap. Vidare kan ramverket användas på andra aspekter inom verksamheten relaterade till IS/IT-satsningar för att på så sätt få ett kontinuerligt förhållningssätt till förändring och *alignment*.

Genom att se till hur organisationen arbetat med förändring tidigare hoppas vi kunna bidra med ett alternativt arbetssätt, där arbete sker efter milstolpar, härledda ur kritiska aspekter framtagna ur det analytiska ramverket.

## 4. Metod

---

I denna del av uppsatsen kommer vi att behandla metoder för materialinsamling. Utifrån uppsatsens teoretiska och metodologiska ställningstaganden kommer reliabilitet och validitet diskuteras.

Tidigare kartläggning av relaterat arbete och teori har till viss del baserats på tidigare kunskap, exempelvis kände vi sedan tidigare till mycket av den förändringsrelaterade teorin och metodlitteraturen. Vi kände även till begrepp som *alignment* samt gamla strategiska verk som *Fursten* och *Art of War*. Informationssökningen har skett i *Scyrus*, *Google scholar* samt diverse universitetsdatabaser. Vi började med att skapa en grundförståelse för området genom att gå via standardkällor som exempelvis *Nationalencyklopedin* och *Wikipedia* för att utifrån dessa hitta relevanta sökord. Förutom det här gick vi även igenom ett antal uppsatser inom ämnet och tittade igenom deras referenser. Utifrån det här fick vi kontakt med Ward och Peppard som tycks vara stora på fältet kring IS/IT-strategi och implementering av sådan. Vi valde även att sätta vårt arbete i kontext till liknande studier för att visa på hur vårt tillvägagångssätt skiljer sig och kan bidra med nya insikter.

### 4.1 Fallstudie

Studier inom ett avgränsat problemområde som utförs under en begränsad tidsperiod är särskilt lämpade för fallstudier. Dessa kan ses som ett samlingsnamn för forskningsmetoder som fokuserar på en specifik situation (Bell, 2000).

En grundläggande ansats inom akademiska studier är att skapa någon form av generaliserbarhet. För att uppnå legitimitet i sin forskning är det dock inte nödvändigt att denna generaliserbarhet berör population, utan kan istället kopplas till teori (Tellis, 1997).

Därför har en fallstudie utförts på ett företag där teori kring förändring och IS/IT-strategi utreds. Teorin kommer därefter testas ur en forskningskontext för att vidare skapa ett generellt värde gentemot andra liknande verksamheter.

Fallet fokuserar mot ett mindre företag med cirka 8 anställda inom ingenjörbranschen som arbetar med att ta fram tekniska lösningar för olika situationer inom sitt fält. På senare tid har de blivit allt mer beroende av datorer och arbete över Internet. De har funnits i över 35 år och deras hemsida som har varit med sedan mitten av 90-talet har kommit att växa på ett okontrollerat sätt. Ursprungligen fungerade hemsidan endast som en informationssida med produktöverblick men genom upptäckt av nya användningsområden har de försökt följa med i utvecklingen och utvidga sidans potential.

Företaget beskriver vidare hur de står i en fas där de vill nå ut till fler kunder och upprätthålla bra förbindelser med redan existerande kunder. Utifrån de här har de gett oss i uppgift att introducera olika tekniska lösningar och alternativ dels för vad deras nya hemsida ska innehålla och dels för hur de bör arbeta med sin IT-utveckling i framtiden.

Materialinsamlingen har skett genom intervjuer och en granskning av hemsidan. Granskningen har utförts med hjälp av en innehållsanalys som är en användbar metod vid analys av dokument och texter i såväl tryckta som elektroniska källor. Det handlar om att systematiskt kvantifiera innehåll utifrån kategorier som utformats i förväg (Bryman, 2006). I vanliga fall sker detta utifrån ett större antal källor, men då vi som tidigare nämnt fokuserar på ett specifikt fall

har endast hemsidan analyserats utifrån två teman, strategisk position och kritiska aspekter framtagna ur intervjuer och analyserats i samband med dessa.

## 4.2 Intervjuer

När det gäller kvalitativa undersökningar fokuserar dessa typer av studier på individen snarare än på statistiska mönster, därför blir svar på frågor som *hur?* och *varför?* mer intressanta (Bryman, 2006).

Vi har genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer fokuserat på att besvara frågor om verksamheten utifrån ett värdekedjeperspektiv för att genom en SWOT-analys kunna utläsa strategisk position och riktlinjer för *alignment*. Semistrukturerade intervjuer innebär att det finns en grundläggande struktur bestående av på förhand formulerade frågor som inte nödvändigtvis presenteras i den följd de struktureras. Dessutom lämnas utrymme för improviserade frågor som kan framkomma under intervjun. Vilket bidrar med att informanten tillåts utveckla sina idéer och synpunkter inom området (Denscombe, 2000).

Vi valde att strukturera våra intervjufrågor efter en rad olika teman dels för att kunna klarlägga verksamhetens situation och ställningstaganden men även för att se hur verksamheten förhåller sig till förändring. Klarläggningen av verksamhetens befintliga situation och ställningstaganden baserades på frågor kring vision, värdekedjan och den strategiska positionen medan förändringsperspektivet framkom genom en uppdelning av dåtid, nutid och framtid (Bilaga, s. 31).

IB Andersen menar att denna typ av intervju bygger på att intervjuaren besitter viss teoretisk och empirisk kunskap kring de fenomen som studeras men samtidigt öppnar upp för nya vinklingar och informationsbidrag (Andersson, 1998). I vårt fall bygger denna förkunskap på den informationsträff på företaget som inledde studien.

Intervjuerna har riktats mot ledningen då dessa liksom tidigare nämnt bör vara involverad i arbetet kring att införa och utarbeta strategi och beslutsfattande. Då verksamheten valt att inte gå ut med sitt namn har informanterna konfidentialiserats.

*VD1: Verksamhetens grundare, även delaktig i ledningen idag.*

*VD2: Verksamhetens nuvarande VD.*

Genom att följa forskningsetiska riktlinjer har vi varit klara med att informera om syftet med intervjuerna, deras rätt att avbryta om de önskar och att materialet endast används i forskningssyfte. Vi erbjöd dem även att läsa igenom materialet innan det publicerades (Bell, 2000).

## 4.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet syftar på undersökningsresultatets tillförlitlighet. Tanken är att resultatet av studien ska bli det samma i de fall någon skulle välja att göra om undersökningen (Bryman, 2006). När det gäller fallstudier finns det av naturliga skäl problematik gällande att genomföra samma studie då organisationer sällan står inför exakt samma premisser. Däremot är det viktigt att med studiens material och tillvägagångssätt utläsa samma resultat. Vi strävade därför efter att skapa

en replikerbar metod i syfte att organisationer med avsaknad av formulerad strategi ska kunna se över sina ställningstaganden och därmed rikta sin fortsatta utveckling (Bryman, 2006).

Validitet är ett begrepp som diskuteras utifrån olika teman och aspekter av studien. Begreppsvaliditet försöker i grunden problematisera huruvida undersökningen täcker det som den avser utreda. Genom att ha haft en kontinuerlig röd tråd i undersökningen har vi försökt att ständigt återknyta till vårt syfte och frågeställningar för att motivera och härleda vidare arbetet i uppsatsen (Bryman, 2006).

En annan typ av validitet är intern validitet, som i vårt fall har knutits till huruvida *alignment* verkligheten är något önskvärdt. Vi har motiverat det här genom att anknyta studien till teori och litteratur inom området samt visat på hur det praktiskt går att rikta IT-investeringar mot att stödja sin verksamhet (Bryman, 2006).

Extern validitet behandlar problematiken kring huruvida undersökningen generaliseras utanför fallet vilket går att koppla till reliabilitet och hur vi menar att riktning på förändringsarbete är av nytta för andra situationer (Bryman, 2006).

## 5. Resultat och diskussion

---

I denna del av studien kommer det utformade analytiska ramverket skapat i rubrik 3.5 appliceras mot vår fallstudie. Vi kommer börja med att i samband med värdekedjan presentera resultatet av vår studie. Det här gör vi dels för att hålla oss inom vår avgränsning och dels för att på ett bra sätt inleda vårt analysarbete. Därefter kommer vi genom en SWOT-analys bena ut verksamhet styrkor, svagheter, framtida möjligheter och eventuella hot för att baserat på det här utläsa och forma deras strategiska position samt definiera kritiska aspekter. När vi väl har deras strategiska position används verksamhetens definierade styrkor som underlag för att undersöka huruvida de kritiska aspekterna vägs upp på hemsidan. Vidare används svagheter, möjligheter och hot som även går in i hur en gapanalys utförs för att peka på balansen mellan strategi och IT. Slutligen avslutar vi med en diskussionsdel där processerna diskuteras tillsammans utifrån ett kontinuerligt perspektiv.

### 5.1 Värdekedjan

Utifrån studiens avgränsning kommer resultatet presenteras i två underrubriker, marknadsföring och försäljning.

Företaget skapades ursprungligen som en konsultverksamhet mot en kundkrets som ständigt växte. Till en början var det kundernas efterfrågan som styrde verksamheten men i och med att företaget växte och flera bra produkter utvecklats gjordes en fördjupning och riktning mot ett mer tekniskt och produktinriktat företag. Utvecklingen flöt på bra och verksamheten var till en början ganska ensamma om denna typ av specialiserad produkt vilket i dagsläget har erhållit ett tungt namn inom branschen.

#### 5.1.1 Marknadsföring

VD1 beskriver hur företaget arbetar mot många branscher vilket gör det svårt att rikta sin marknadsföring. Den ursprungliga aktiva marknadsföringen skedde genom tidsskriftsannonser och broschyrer som syftade till att på ett bra sätt presentera sina produkter och innovationer. Han beskriver vidare hur de genom att marknadsföra sig i den branschöverskridande tidsskriften "Ny Teknik" framgångsrikt nått ut till sin breda målgrupp.

I och med framväxten av Internet har marknadsföringen växt vidare och blommat ut i en hemsida. Informationen som tidigare fanns på informationsblad och tidningar presenterades nu även på webben. VD1 menar att det är ett smidigt marknadsföringsmedel att i artiklar och annonser kunna hänvisa till en länk för vidare information på hemsidan där informationen ständigt hålls aktuell.

VD2 beskriver hur de i sin marknadsföring alltid varit väldigt produktinriktade, och fram tills för tre år sedan har de i sin marknadsföring endast gett ut tekniska datablad och produktinformation. På senare tid menar hon att de försöker anpassa hemsidan för nya kunder och gå från ren teknisk data till scenariobeskrivningar. Då det är kundens önskemål som styr vilken typ av produkt som passar snarare än branschen de arbetar inom.

VD1 beskriver att verksamheten har patent på en unik mjukvara och ett antal riktigt bra produkter som genom sin unikheter möjliggjort konkurrenskraft på marknaden, vilket tydligt går att härleda till VD2s koppling gällande produktfokus.

När vi frågar huruvida det finns konkurrenter med samma breda fokus, tänker båda informanterna efter ett tag för att därefter konstatera att det nog inte gör det. Möjligtvis kan ett par större företag bidra med liknande bredd men de menar att de är ensamma om att erbjuda bredd inom deras specifika område i kombination med teknisk kompetens.

VD1 menar att verksamheten idag inte aktivt riktar sig mot en specifik typ av kund, men att små företag eller privatpersoner kräver mycket hjälp och därför kostar mer än vad det smakar. Denna typ av kund köper i regel de billigare produkterna där de på senare tid har börjat bli utkonkurrerad av större teknikkedjor. Utifrån det här har de haft funderingar kring att minska denna del av verksamheten för att lägga större fokus på de dyrare alternativen. Han menar dock att de vill ha kvar sin bredd men att det krävs en balans gentemot de stora företagen som är den huvudsakliga inkomstkällan.

VD2 hävdar att de endast riktar sig mot företag då deras produkter är för avancerade för privat bruk samt att denna kund inte är tillräckligt köpkraftig för att vara av intresse.

VD1 är nöjd med verksamhetens storlek och menar på att de inte har för avsikt att röra sig mot internationella marknader då det tar upp mycket kraft av de anställda och satsningar på marknadsföring för att möta den konkurrens som råder där. VD2 håller med om att en begränsning gentemot att röra sig utomlands bör göras men ser inga negativa konsekvenser med en expanderingssträvan mot nya potentiella kunder. Vidare beskriver VD2 att företagets storlek är en av deras styrkor, då det möjliggör flexibilitet gentemot omgivningen.

VD2 beskriver hur de med sin hemsida förmedlar mycket viktig information till kunder, framförallt vad det gäller potentiella kunder. Hon är nöjd med att de ständigt uppdaterar hemsidan med senaste nyheter, användarexempel och aktuella fördjupningar inom området och de produkter de erbjuder samt att de skickar ut kontinuerliga nyhetsbrev via e-mail. En annan företagsfördel menar hon är deras ISO-certificering. Den största svagheten hon kan utläsa är att hemsidan kan verka rörig.

### 5.1.2 Försäljning

VD1 beskriver hur verksamheten har olika typer av kunder från många branscher. För att bemöta sina kunders efterfrågan har de utvecklat ett stort antal produkter som genom rådgivning resulterar i ett antal lösningsförslag för att lösa den aktuella problemsituationen. Lösningarna anpassas även efter kundens önskemål och kompetens och baseras på en kunddialog där verksamheten genom kundens frågor och krav anpassar hur avancerad lösningen bör vara.

VD2 beskriver att gamla kunder kommer tillbaka och köper mer som ett resultat av att företaget är engagerade, har bra hand med sina kunder samt är duktiga inom sitt område. Båda informanterna beskriver hur deras hemsida består av många olika sidor med innehållsrik information i syfte att upplysa nya kunder, bidra med marknadsföring samt att fungera som ett verktyg för att serva kunder. VD2 utvecklar det här genom att i praktiken förklarar hur en kund ringer till dem för att få hjälp med ett befintligt problem och att det i de fallen inte är särskilt intressant med den information som finns på hemsidan. Istället blir det intressant med konsultering kring hur de ska lösa problem. Däremot menar hon på att hemsidans information kan vara bra i situationer där potentiella kunder söker information eller då befintliga kunder genom sina produkter upptäcker nya problem som de inte visste att de hade.

VD2 visar på hur försäljningsprocessen går till i praktiken. Genom telefonkontakt mellan säljare och kund navigerar de tillsammans runt på företagets webbsida. Hon menar vidare att det

finns olika arbetssätt för rådgivning där de flesta går via webbutiken där produkterna och information kring dem finns listade. Här argumenteras det för olika produkter av intresse för kundens ändamål. Utöver det här finns det även länkar till liknande produkter som då diskuteras.

Andra arbetssätt kan vara att gå via informationssidan för olika typer av produkter inom området för att bidra med allmän information till kunden och baserat på denna information gå vidare till att ihop med kunden ta fram alternativ. Hon menar även på hur en integrering av de olika arbetssätten kanske borde ses över.

Enligt VD1 förekommer det att erfarna eller insatta kunder köper enklare produkter direkt från hemsidans webbshop utan direkt kontakt med företaget. Däremot är det vid mer avancerade tillämpningar viktigt med företagets assistans för att kunna välja rätt produkter och få ut rätt konfiguration av dessa och väljer därför att gå via telefonkontakt. Även VD2 upplever att telefonkontakt och rådgivning är viktigt för kunden.

VD1 och VD2 beskriver att de under en längre period skapat och utvecklat en egen mjukvara. Denna beskrivs som en klar fördel då den kan användas till flera olika produkter, till skillnad från konkurrenternas programvaror som kräver en ny mjukvara för varje enskild produkt. VD2 tillägger att de egenskapade produkterna står för cirka 50% av intäkterna.

VD1 beskriver hur de webbaserade lösningarna är väldigt framgångsrika, dessa innebär en enkel åtkomst till sin data via en server. Däremot menar han på att kunderna ännu inte insett de potentiella fördelarna med denna typ av lösning. För att lösa det här försöker de ta kontakt med kunder för att låta dem låna produkter för att visa på hur de kan hjälpa deras verksamhet, i de flesta fall leder det till att produkten köps.



## 5.2 SWOT-analys

Under följande rubriker kommer en SWOT-analys utföras på resultatet under rubrik 5.1 *Värdekedjan*. Dessa har sedan tidigare strukturerats upp i två underkategorier kopplade till värdekedjan. 5.1.1 *Marknadsföring* och 5.1.2 *Försäljning*.

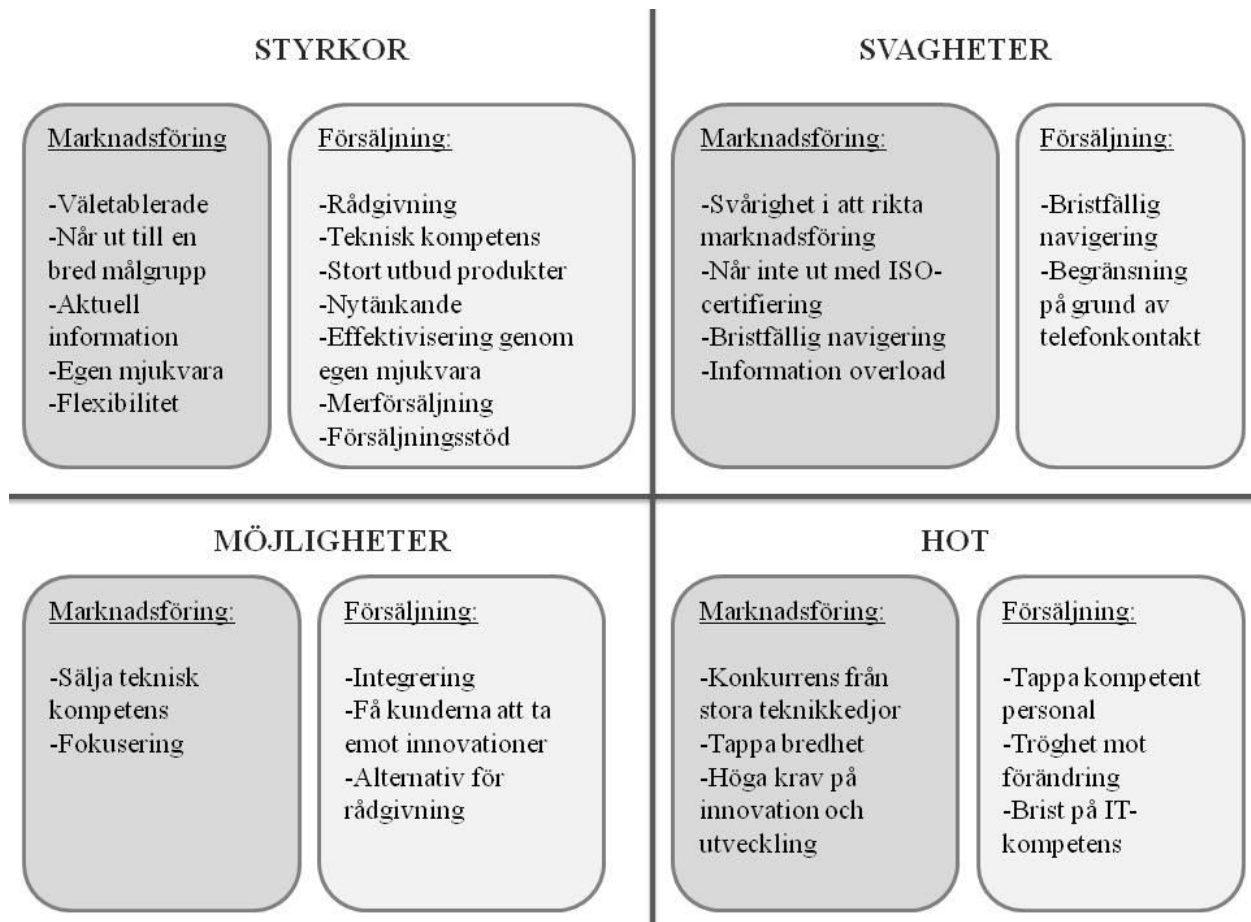


Bild 2. Resultat uppstrukturerat i en SWOT-analys.

### 5.2.1 Styrkor

En avgörande styrka för verksamheten är att de är väletablerade på marknaden och med sitt breda urval av produkter når ut till en bred kundkrets där de genom rådgivning och anpassning efter kundkompetens kan ta fram olika lösningsförslag till olika tänkbara problemsituationer. Engagemanget gentemot kunder, det tekniska kunnandet samt det breda utbudet av produkter och lösningar bidrar till merförsäljning, även den unika mjukvaran och de egenskapade produkterna bidrar till försäljning och särskiljer dem från konkurrenter. Vidare bidrar företagets nytänkande och innovationsintresse i kombination med deras avancerade tekniska kompetens till att de ligger i framkant inom sitt område, dessutom kan de då de är ett litet företag hålla sig flexibla och anpassa sig efter marknaden. Företagets hemsida har genom sin aktuella information och produktspecificering visat sig vara ett stödande verktyg vid försäljning och marknadsföring.

### 5.2.2 Svagheter

Företagets försök att nå ut till en bred kundkrets har tidigare skapat problem med att rikta marknadsföringen vilket löstes genom att annonsera i den branschberoende tidskriften *Ny Teknik*. I och med övergången till att marknadsföra sig via sin hemsida har problematiken återkommit och då fokuset inte ligger på en specifik kund har sidan kommit att generera väldigt mycket information i ett försök att nå ut till hela målgruppen.

Informationsöverflödet och den återkommande redundansen har i sin tur bidragit till en svårnavigerad hemsida där viktiga aspekter hamnar i skymundan. Som tidigare nämns sker kundkontakten främst via telefon, vilket kan begränsa möjligheter till att kommunicera med sina kunder och ta fram de lösningsförslag de önskar.

### 5.2.3 Möjligheter

De framtagna möjligheterna är baserade på lösa grunder och bör inte ses som förslag då det finns många risker kring dem som ännu inte är kopplade till verksamheten. Istället menar vi att det ska stå som grund för kommande analys.

Vi ser möjligheter i att fokusera marknadsföringen mot verksamhetens goda tekniska kompetens och det faktum att de kan lösa problem inom många branscher. Ett sätt att genomföra detta på skulle kunna vara att rikta sig mot målgrupper som har behov av denna tekniska kompetens och utesluta de produkter som inte bidrar med önskad vinst.

Vidare menar vi att det behövs ytterligare marknadsföring av de webbaserade produkterna som förväntas slå inom en snar framtid. Företaget lånar ut denna typ av produkt vilket i regel leder till köp. Ur detta kan vi utläsa att produkten i sig är stark och bidrar med önskad nytta, däremot är inte marknadsföringen kring produkten optimal. Vi ser möjligheter i att ytterligare trycka på vikten av att få ut sina nya produkter till kunder genom att skapa förväntningar och påvisa produktens egenskaper.

Arbetsförfarandet vid försäljning och rådgivning skiljer sig i dagsläget beroende på olika anställda. Vi ser en möjlighet genom en integrering av dessa arbetssätt genom att anpassa hemsidan och på så sätt kunna erbjuda kunden en enklare insyn i verksamheten och hur processer går till.

Vidare vill vi se till möjligheterna gällande att hitta nya forum för rådgivning. I dagsläget står telefonkontakt med kund som en grundläggande förutsättning för konsultering vilket kan utläsas som aningen begränsande. Då telefonkontakt kan ses som tidskrävande kan andra alternativ effektivisera processen och istället fokusera på andra viktiga aspekter. Exempel på sådana alternativ är *tutorials*, kundsupport och forum.

### 5.2.4 Hot

Vi kan utläsa hot gentemot försäljningen av enklare produkter i form av konkurrensen från stora teknikkedjor. Vidare kan det vid nerskalning av produkter, i det här fallet enklare, leda till en förlust av sin bredhet och uttrycket kring att kunna hitta lösningar för alla. Fortsatt finns det risker kring de höga kraven på innovation och utveckling då företaget i fråga är beroende av att deras kunder fortsätter handla hos dem. Andra företag kan gå förbi i utvecklingen och det kan bli kostsamt att investera i ny teknik som inte säljs. Balansen gentemot detta blir att hantera trögheten mot förändring som kan uppstå vid nya innovationer. Slutligen kvarstår hot om att tappa sin kompetenta personal vilket drastiskt skulle påverka deras verksamhetsstrategi.

## 5.3 Strategisk positionering och kritiska aspekter

Utifrån tidigare SWOT-analys kan vi se att verksamheten går att koppla till samtliga tre förhållningssätt inom begreppet strategisk position beskrivna under rubrik 3.2 *Strategi och verksamhetsstrategi*.

Den tillgänglighetsbaserade riktningen går att anknyta till hur verksamheten har en avancerad teknisk kompetens att tillgå vilket utgör en av grunderna för företagets möjligheter att särskilja sig från sina konkurrenter. Vidare står den variationsbaserade riktningen för hur verksamheten riktar sig mot många branscher genom att erbjuda ett stort omfång produkter inom sitt område. Slutligen beskrivs det genom den behovsbaserade riktningen hur verksamheten genom rådgivning och konsultation arbetar efter sina kunders behov och önskemål för att ta fram produkter och specifika lösningförslag för den enskilda kunden.

Nedan utvecklas ovanstående aspekter och fokuseras i tre delar, teknisk kompetens, produktfokus och kundkontakt för att visa på de aspekter som bör utgöra kärnan i strategin och den strategiska positionen.

Verksamhetens erkända *tekniska kompetens* ligger till grund för styrkan och möjligheten att skapa sina egna produkter. Inom ramen för företagets kompetens hittar vi ett starkt teknik- och innovationsintresse som ständigt bidrar med utveckling och anpassning av produkter. Samtidigt ger det företaget en flexibel fördel då möjligheten för anpassning efter marknad ständigt uppmuntras. Den tekniska kompetensen bidrar till rådgivning och konsultation och gör det möjligt att anpassa och skräddarsy lösningar.

*Produkterna* består till hälften av egna patent och skapar genom sitt omfång många tillämpningsmöjligheter vilket bidrar till konkurrensfördelar. Verksamheten ligger i framkant inom utveckling och har förutom egna produkter även en framgångsrik unik mjukvara. Genom att ha ett stort utbud av produkter når de ut till en bred kundkrets vilket skapar möjlighet till merförsäljning.

Genom *kundkontakt* och nära samarbete med kund skapar verksamheten en öppen dialog som beskrivs som fördelaktig då användningen av den avancerade tekniska kompetensen formas mot kunden. Vidare resulterar denna anpassning efter kundens behov och önskemål genom konsultation och rådgivning i nöjda kunder som fortsatt håller kontakt med företaget.

Vid framtagning av svagheter i SWOT-analysen framkom det att arbetssättet vid försäljning via hemsidan utfördes på olika sätt samt att informationen var tung och ibland redundant vilket bidrar med en svårnavigerbar hemsida.

Utifrån det här kan vi definiera följande kritiska aspekter:

- *Information overload*
- *Redundant information*
- *Bristfällig navigering*

## 5.4 Gapanalys

Utifrån våra tre huvudstyrkor framtagna med hjälp av SWOT-analysen och därefter specificerade och diskuterade kring strategisk position har kritiska aspekter konkretiserats. Dessa ämnar vi nu i denna del ställa mot verksamhetens hemsida för att se hur de stödjer organisationens strategiska position genom en gapanalys.

Kapitlet kommer därför struktureras upp i tre underrubriker *5.4.1 Teknisk kompetens*, *5.4.2 Kundkontakt* och *5.4.3 Produktfokus* baserat på styrkorna utlästa ur den strategiska positionen för att däri analysera och ta fram lösningsförslag kring de kritiska aspekterna.

### 5.4.1 Teknisk kompetens

Den stora mängden information gör det svårt att se verksamhetens avancerade tekniska kompetens. Istället för att beskriva att de besitter kompetensen i ett säljande syfte och att de genom den kan forma lösningar efter kundens problem håller de sin webbsida på en väldigt informativ nivå. Ett exempel på hur information kommer i skymundan är hur företagets ISO-certificeringar bakas in i flytande text och därför göms. Genom att standardisera navigeringen och tydligare specificera marknadsföringsfördelar skulle den tekniska kompetensen, nya produkter och anpassningsbarheten bli mycket mer överskådlig.

Då tung information presenteras genomgående på många av hemsidans sidor blir det svårt att på en gång se dess syfte. Det här bidrar med både redundans i information och *information overload*.

### 5.4.2 Kundkontakt

Kunden är beroende av att försäljaren tar fram alternativa produkter för problemsituationen samt argumenterar för olika lösningar. Därmed uppkommer problematik ur ett kundperspektiv då hemsidan bidrar med för mycket information, vilket gör det svårt att utläsa information av intresse för sitt specifika ärende. Dessutom kan tillhandahållandet av ett brett urval produkter leda till att kunden tappar översikten gällande utbudet. Då kundkontakten i dagsläget sker via telefon och olika handläggare har olika arbetssätt kan kunden dessutom uppleva brist på rutiner gällande sin köpprocess.

Vi menar på att en integrering av dessa arbetssätt är nödvändig dels för att skala bort information som är överflödigt men även för att åstadkomma en bättre navigering på hemsidan. Det här skulle praktiskt kunna ske genom en sammanslagning av hemsidekategorier med liknande information. Vidare bör det bestämmas vilka termer som ska användas för att få bort förvirring och redundans. Genomgående kategorier ge en klarare struktur och resultera i en naturlig navigering som kan stödja arbetet i de arbetssätt som önskas arbetas utefter.

### 5.4.3 Produktfokus

En svaghet som kan utläsas är den stora mängd produkter som synliggörs på hemsidan, vilket gör det svårt att strukturera, marknadsföra och navigera bland dessa. Det kan bli problematiskt att marknadsföra enskilda produkter då de inte märkbart skiljer sig åt. Dessutom beskriver de hur vissa enklare produkter börjar få motsvarande lösningar hos stora teknikkedjor där verksamheten inte har råd att tävla prismässigt.

Vi ser möjligheter i att tydligare definiera och kategorisera produkterna eller att avgränsa verksamheten genom en fokusering gentemot de mest lönsamma produkterna och kunderna.

Genom att definiera och kategorisera produkterna erbjuds kunderna en bättre översikt över skillnader och användningsområden liksom att en granskning av samtliga produkter i syfte att rensa bort de inaktuella och ineffektiva alternativen medför att verksamheten kan rikta fokuset och få en bättre översikt över produkterna på det sättet.

## 5.5 Förändringsaspekten

Det analytiska ramverket beskrivet i bild 1 i *kapitel 3.5.2*, är strukturerat som en iterativ process bestående av ett antal steg för att arbeta med vägledning mot att uppnå *alignment* i sina IS/IT-satsningar. Efter fokusering mot de viktiga delarna av verksamheten baserat på värdeskapande processer inleds den iterativa delen av vår förändringsaspekt.

Genom en SWOT-analys kan en strategisk position fastställas och kritiska aspekter utläsas för att definiera riktning och ställa verksamhetens IS/IT-satsningar i kontext till verksamhetsstrategin genom en gapanalys. Riktningen blir intressant i ett förändringsperspektiv då denna motiverar och styrker förändringsaktionerna. När man gått ett varv i cykeln, tagit fram förbättringsförslag och därefter implementerat dessa bör IS/IT-satsningarna ytterligare ses över, exempelvis genom en upprepning av vårt ramverk för att hitta eventuella missade eller nyuppkomna gap. Vidare kan ramverket fortsatt användas för att utveckla andra delar av verksamheten.

Ett exempel från vår fallstudie visar på att hemsidan inte alltid stödjer de processer som anses viktiga och därför bör ses över. I vår analys framkom tre kritiska aspekter inom tre områden där vidare strömlinjeformning krävs. Struktur och informationsöverflöd beskrivs som återkommande problem på hemsidan. Viktiga aspekter kring den tekniska kompetensen kommer i skymundan marknadsföringsmässigt på grund av *information overload*. Redundans i navigeringen kan leda till att produkterna blir svåra att lokalisera och marknadsföra. Stora mängder snarlika produkter kan skapa förvirring för kund liksom att stora mängder information gör det svårt att navigera och lätt leder till *information overload*. Det här bidrar med en grund och riktning för framtida förändringsarbete och framtagning av en IT-strategi.

## 6. Slutsats

---

Genom att presentera vårt analytiska ramverk försöker vi visa på hur en riktning mot *alignment* kan skapas. Ramverket beskriver ett strukturerat arbetssätt för denna process där de olika stegen baseras på väletablerade analysverktyg som sätts i en samverkande kontext.

I studien har vi kunnat konstatera att det finns skillnader i uppfattning mellan en verksamhets strategiska ställningstaganden och vad som faktiskt presenteras i form av IT och vi menar därför att vårt analytiska ramverk hjälpt oss hitta aspekter som bör arbetas med för att skapa en enhetlig syn mellan verksamhet och IT.

Ramverket skapar en utgångspunkt utifrån värdekedjan för att vidare genom en SWOT-analys utläsa styrkor och svagheter för att formulera den strategiska positionen och definiera kritiska aspekter. Genom att undersöka de kritiska aspekterna kan IS/IT-satsningar ställas i kontext mot den strategiska positionen för att skapa en grund för att ta fram förbättringsförslag utifrån de glapp som uppstår.

Det uppstod viss problematik vid anpassningen av SWOT-analysen då analysverktyget bäst lämpar sig för helomfattande analys av en verksamhet. Dock bidrog ändå verktyget med en grund genom analysen av främst styrkor och svagheter att börja strukturera och formulera den strategiska positionen på. Även gapanalysen upplevdes aningen problematisk då vi fann en brist på faktiska steg att följa vid användandet. Emellertid kvarstod värde i kopplingarna gentemot de kritiska aspekterna som därefter ställdes i kontext till hemsidan.

Genom att kontinuerligt arbeta efter en riktning och företagets framanalyserade styrkor kan förbättringsprocessen gå i linje med en önskvärd framtida situation. I vår studie har vi arbetat på en liten del av verksamheten avgränsat till verksamhetens marknadsföring och försäljning för att visa på genomförandet av ett kontinuerligt arbetssätt. Dock har vi inte skapat en IS/IT-strategi då en sådan består av modeller och strukturer över sammanhang, utan snarare grundläggande riktlinjer för att styra processen mot utformandet av en.

Teorin förespråkar användningen av *alignment* vilket även framkommer i vår studie då begreppet är av vikt för att få verksamheten att arbeta i en gemensam riktning och med överblick över fortsatt arbete. Vidare då förändring ska vara kontinuerlig kan vårt utformade ramverk fungera som ett utvärderingsverktyg.

I fortsatta studier skulle det vara intressant att se till huruvida vår förändringsriktning på ett bra sätt skulle kunna anpassas emot en IT-strategisk formuleringsprocess som beskrivs under 3.4 *Analysverktyg*. Det skulle även vara intressant att göra en liknande studie fullt ut genom hela förändringsprocessen, för att se hur det slutliga resultatet ter sig mot organisationens arbetssätt och om ytterligare SWOT-analys genomförd i ett senare skede skulle bidra med nya förändringsförslag, då förändring föder ny förändring. Vidare skulle det vara av intresse att se hur andra metoder skilda från SWOT-analys och gapanalys skulle stå sig i en utvärderingsprocess där samma syfte försöker uppfyllas.



# Litteraturförteckning

---

- Andersson, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aulenius, G. (2004). *Användandet av IT-strategi, för- och nackdelar*. Skövde: Institutionen för kommunikation och information, Högskolan i Skövde.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, E., Finnskog, K., & Petersson, A. (2009). *Vilka framgångsfaktorer är relevanta för att uppnå att IT-investeringar stödjer affärsstrategin?* Göteborg: Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Bergenstjerna, M., Johansson, L., & Wojtasik, M. (1999). *Metoder för strategisk IT-management*. Göteborg: Institutionen för informatik, handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* , 41(6): 977-1002.
- Checkland, P. B. (1989). Soft Systems Methology. *Human Systems Management* , 8, 273-284.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Earl, M. J. (1989). *Management strategies for information technology*. New York: Prentice Hall International.
- Edström, G. (2006). *Handbok för kandidat- och magisteruppsatsförfattare vid biblioteks- och informationsvetenskap*. Borås: Borås Högskola.
- Frisk, E. (2001). *Management av strategisk utveckling*. Göteborg: Institutionen för informatik, handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*.
- Johansson, A. (2010). *Flexibilitet för entreprenöriella verksamhetskrav i samexistens med IS/IT-strukturers stabilitet. En tolkande studie över IS/IT-strategiarbete vid paradigmskifte avseende verksamhetens villkor.* . Göteborg: Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Machiavelli, N. (1971). *Fursten*. Stockholm: Tiden.
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2008). *Affärssystem (2:1 ed.)*. Ungern: Studentlitteratur.
- Orlikowski, W. J., & Hofman, D. J. (1997). An Imporvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review/Winter* , 11-21.

Papazoglou, M. P., & Ribbers, P. M. (2008). *e-Business, organizational and technical foundations*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2002). What is strategy? In M. Mazzucato, *Strategy for business* (pp. 10-31). London: Sage.

Sun, Z. (2002). *Sun Tzu on the art of war: the oldest military treatise in the world*. London: Kegan Paul.

Sundberg, A. (2004). *Identifiering av viktiga steg vid processen att utveckla och implementera en IT-strategi*. Skövde: Institutionen för datavetenskap, högskolan i Skövde.

Tellis, W. (1997, 07). Introduction to Case Study by Winston Tellis. *The Qualitative report* , 3 (2).

Thong, J. Y., Yap, C.-S., & Raman, K. (1993). *Top Management support in small business*. Singapore: Department of information systems and computer science, National univeristy of Singapore.

Turban, E., Aronson, J. E., Liang, T.-P., & Sharda, R. (2007). *Decision Support and Business Intelligence Systems* (8 ed.). New Jersey: Pearson Education.

Ward, J., & Peppard, J. (2006). *Strategic Planning for Information Systems*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Reviews Psychology* , 50: 361-386.

Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann.



# Bilagor

---

Nedan följer studiens använda intervjufrågor.

## Intervjufrågor

### Dåtid

- Vad är er roll i företaget?
- Vad var tanken när ni skapade företaget?
- Hur har den utvecklats fram till idag?
- Vad var syftet med hemsidan när den först skapades?
- Vilka aspekter har varit viktiga vid fortsatt utveckling av hemsidan?

### Nutid

- Vision
- Berätta lite kort om ert företag och vad ni står för?
- Hur stödjer hemsidan idag detta arbetssätt och hur arbetar ni för att åstadkomma det här?

### Värdekedjan

- Om vi pratar om er hemsida, vad/vilka är de viktigaste funktionaliteten med er sida?
- Vilka nackdelar finns med hemsidan, vad fungerar dåligt?
- Vi fick höra att ni lotsar runt kunderna på sidan, vilken information och vilka delar av hemsidan använder ni det här till och till vilket syfte?
- Vi har märkt att ni är väldigt *service minded*, kan du beskriva lite kring hur det fungerar?
- Finns det någon speciell produkt som säljer extra bra?
- Hur använder ni hemsidan i ett marknadsföringssyfte?
- Hur handlar befintliga kunder från sidan, är det en utdragen process?
- Hur fungerar merförsäljning av exempelvis uppgraderingar?
- Är det en process som går från rådgivning och efter hand till köp, eller köper de och får hjälp sedan?
- Finns det för krav på köparkompetens?

### Strategisk positionering

- Hur ser konkurrensen ut på marknaden?
- Hur särskiljer ni er från er konkurrenter?
- Är det ett medvetet val att ha många produkter och är det till fördel konkurrensmässigt?
- Säljer alla produkter eller är det någon specifik som säljer mer än någon annan?
- Vilken typ av kunder har ni? Extra många inom någon branch?
- Vilka kunder tävlar ni om med konkurrenter och vilka kunder är ni ensamma om?
- Hur stor del omsätter det?
- Har ni någon form av styrdokument som ni arbetar efter?

### Framtid

### Vision

- Var ser ni ert företag om 5-10 år?
- Hur har ni tänkt att ni arbetar med hemsidan i framtiden?
- Exempelvis att fler typer av produkter kopplas till webben?

### Värdekedjan

- Finns det delar som ni tror hemsidan skulle kunna hjälpa till att effektivisera?
- Vilka delar av er verksamhet skulle kunna användas för att locka till sig nya kunder?

### Strategisk position

- Vilka kunder är ni ute efter att nå?
- Anpassar ni er terminologi efter era kunder?