



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2004-06-15

Framtida krav för en sund IT-baserad verksamhetsintegration

En fallstudie inom bank- och försäkring

Författare: Annica Samuelson

Handledare: Thanos Magoulas, Joakim Svärdström

Examensarbete I, 10 poäng

Abstrakt

Organisationer är ständigt utsatta för krav och förväntningar av olika intressenter. De är en del i en dynamisk omvärld som ständigt kräver kontinuerliga förbättringar. Ett medel för att nå en organisations mål är att utveckla en framgångsrik informationsstrategi. En central faktor för att lyckas är att informationssystemarkitekturen bygger på en effektiv och sund struktur av relationer. Detta möjliggörs genom utveckling av befintliga och framtida informations- och affärssystem och dess relationer med verksamheten. Syftet med denna studie har varit att skapa förståelse, samt att klargöra de kritiska faktorer och krav som avgör en sund IT-baserad verksamhetsintegration. Resultatet kan definieras i former av att överblickbarhetskrav, medvetenhetskrav och meningsfullhetskrav är de mest grundläggande faktorerna för en attraktiv affärs- och kundmiljö. Integrationen mellan system och verksamheter beskrivs i denna studie i termer av sociokulturella, funktionella, infologiska och strukturella dimensioner. En fallstudie har utförts inom bank och försäkring, där helhetstänkande eftersträvas.

Nyckelord; Integration, Helhet, IS-arkitektur, Affärssystem,

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	4
1.1 Utveckling inom bank och försäkring.....	6
1.2 Syfte och Problemområde.....	8
1.2.1 Syfte.....	8
1.2.2 Problemområde.....	9
1.2.3 Avgränsning.....	9
1.3 Disposition.....	10
2. Metod.....	11
2.1 Vetenskapliga förutsättningar.....	11
2.2 Forskningsprocessen.....	11
2.3 Kvantitativa och kvalitativa studier.....	12
2.4 Reliabilitet och validitet.....	13
2.5 Intervju och urval.....	13
2.6 Fallstudie.....	15
2.7 Tillvägagångssätt och logiken i studien.....	15
3. Teoretiska ramar.....	18
3.1 Informationssystemmiljö.....	18
3.2 Informationssystem.....	20
3.3 Informationssystemarkitektur.....	22
3.4 Systemintegration.....	23
3.4.1 Svårigheter vid systemintegration.....	24
3.4.2 Integrationsstrategi och affärsprocesser.....	24
3.4.3 ERP och CRM som integrationsstrategi.....	26
4. Modell för studie av IT-baserad verksamhetsintegration.....	28
4.1 Modellens beståndsdelar.....	29
4.1.1 Mål – Sociokulturell integration.....	29
4.1.2 Processer - Funktionell integration.....	32
4.1.3 Intressenter - Infologisk integration.....	32
4.1.4 Organisationsstruktur – Strukturell integration.....	34
5. Empiri.....	36
5.1 Fallstudieföretaget Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän.....	36
5.2 ERP och CRM-systemet – EttKund.....	37
6. Systematisering av det empiriska materialet.....	40
6.1 Sociokulturell integration.....	40
6.2 Funktionell integration.....	43
6.3 Infologisk integration.....	45
6.4 Strukturell integration.....	47
6.5 Kritiska faktorer.....	51
7. Diskussion.....	52
7.1 Diskussion och resultat per integrationsområde.....	52
7.2 Integrationsaspekter.....	54
8. Slutsats.....	55
8.1 Självkritik.....	57
8.2 Framtida forskning.....	58
Referenser.....	59
Appendix – Frågeformulär.....	60

1. Introduktion

Detta inledande avsnitt redogör för den diskussion som har legat till grund för uppsatsen. Därefter presenteras en historisk utveckling av bank och försäkringssektorn. Vidare presenteras uppsatsens syfte och problemområde som valts som bas för studien. Avsnittet avslutas med en disposition av uppsatsen.

Organisationer är ständigt utsatta för krav och förväntningar av olika intressenter. De är en del i en dynamisk omvärld som ständigt kräver kontinuerliga förbättringar. Ett medel för att nå en organisations mål är att utveckla en framgångsrik informationsstrategi. Den strategiska betydelsen av informationssystem har ökat under det senaste decenniet. Organisationer eftersträvar att skapa en IS/IT¹-arkitektur som stöder de krav som ställs på verksamheter. Dessa krav kan sammanfattas enligt följande;

➤ ***Förändringsbar och flexibel miljö***

- En dynamisk omvärld leder till att organisationer kontinuerligt måste anpassa sin verksamhet i syfte att hantera en föränderlig och dynamisk affärsvärld (Magoulas o Pessi, 1998). Många organisationer etablerar nätverk med kunder, leverantörer, och till och med sina konkurrenter, i syfte att skapa en harmonisk samverkan.

➤ ***Ännu mer kundorienterade och kundanpassade lösningar***

- I en konkurrensutsatt miljö sätts kundernas krav och förväntningar alltmer i fokus. Kunderna är idag mer medvetna om hur produkter och tjänster bidrar till sin egen och till verksamhetens utveckling. De önskar att produkten/tjänsten är anpassade till specifika behov och önskemål. För att motsvara kundernas krav och önskemål ställs höga krav på bland annat skräddarsydda lösningar, kvalitet, service, miljö, säkerhet och konkurrenskraftiga priser.

➤ ***Holistiskt perspektiv***

- När nya produkter och tjänster utvecklas måste dessa passa in i en *helhet*. Detta kan ske genom att tillhandahålla en genomtänkt struktur som passar in i ett långsiktigt perspektiv. Det holistiska tänkandet spelar en strategisk roll för många organisationer. Det kan gälla serviceföretag såsom bank- och försäkring där samordning av information över många verksamheter är betydelsefull. Detta för att hålla en bra informationskvalitet till samtliga intressenter. Ju större behov av samordning, desto större behov av effektiv informationsförsörjning (Magoulas o Pessi 1998). Samverkan skall dessutom ge någon form av mereffekt, eftersom helheten alltid förväntas vara större än summan av delarnas effekter (1+1=3).

¹ IS=InformationSystem, IT=InformationsTeknologi

➤ **Teknikorienterad**

- Organisationer måste kunna hantera nya tekniker och vara anpassade för en relativt snabb och teknisk utveckling. Internet och andra kommunikationsmedier och informationskanaler ökar i betydelse.

➤ **Tidseffektiv**

- Det krävs att processer och aktiviteter måste bli alltmer effektiva. Dels finns bland annat ägarkrav om att få ut mer värde för de pengar som redan investerats i IS/IT, och dels för att skapa bättre förutsättningar för en ökad konkurrenskraft genom IS/IT.

➤ **Globalt tänkande**

- Ett världsomfattande tänkande gäller för hela organisationen oavsett var det är lokaliserat och verkar (Bruzelius, 1995). I många fall är det ett krav att uppnå kritiska volymer som driver företagen att etablera ett globalt tänkande. Exempel om Sveriges nio miljoner invånare anses vara för lågt, finns det sex miljarder människor globalt.

Organisationer befinner sig i ständig förändring vilket driver utvecklingen av nya IS/IT-lösningar. En bransch som är en informationsteknologiberoende organisation är bank- och försäkringsbolag. Utöver de krav som beskrivits ovan har det inom denna sektor skett en konvergens när bank- och försäkringstjänster slås samman. Komplexiteten har dessutom förstärks genom åtskilliga bank- och försäkringsfusioner. Detta har lett till att informationssystemarkitekturen inte alltid hunnit med i den snabba utvecklingen. Många av informationssystemen samverkar inte och ligger frångående från varandra som isolerade öar, så kallade informationsöar. Dessa öar förhindrar att informationen flödar inom organisationen eftersom de inte kan utbyta informationsinnehåll på ett effektivt sätt. En av orsakerna till dessa öar är det så kallade systemarvet där olika koncept och inkompatibla programmeringsspråk ligger till grund, samtidigt som synsättet på informationshanteringen också har förändrats över tid. Denna "spagettistruktur" i form av successivt påbyggda, kortsiktiga ad-hoc²-lösningar, och behovsdesignade system skapar komplexitet, förändringströghet och oöverblickbarhet i informationssystemarkitekturen (Magoulas o Pessi 1998).

Inom bank- och försäkring eftersträvas ett helhetstänkande. *Helhet* är ett av nyckelorden som i hög grad används i marknadsföringssyfte. På bankernas och försäkringsbolagens hemsidor florerar begrepp såsom *helhetslösning*, *enkelhet*, *bekvämlighet*, *tillgänglighet*, *säkerhet* och *snabbhet*. Målet med helhetstänkandet är att kunna erhålla, förvalta och behålla kundens totala engagemang i det egna bolaget.

En utmaning inom denna sektor är att rationalisera och utveckla befintliga och kommande system för att möta framtida krav i en dynamisk affärsvärld. Någon form av integrationslösning av systemen är därför nödvändig, där satsningar baserade på ett standardsystem är en vanlig lösning. Integrationen gäller inte bara systemen utan även hela verksamheten. För att få en förståelse över helhetstänkandet inom denna sektor, följer en bakgrundsbeskrivning av utvecklingen inom denna bransch.

² ad hoc= tillfällig (och därför otillfredsställande) lösning. Källa: *Nationalencyklopedin 2004*

1.1 Utveckling inom bank och försäkring

De senaste 20 åren har inställningen till bank och försäkringsbranschen förändrats radikalt. På 80-talet fanns det fysiska bankkontor på många platser dit kunderna kunde gå och utföra sina bankärenden. Hanteringen av kontanter var helt annorlunda mot idag. Bank och försäkringsbolag var skilda enheter. Dessa kontor hade oftast en personlig kontakt med sina kunder och kände därmed till kundens behov och krav. Som en följd av denna relation var kunden oftast lojalare mot sin bank/försäkringsbolag och hade hela sitt finansiella engagemang inom det valda företaget. Däremot var samordning och överblickbarhet mellan de olika tjänsterna och verksamhetsdelarna oftast ringa. Detta förhållningssätt var både kostsamt, ineffektivt och sårbart (Peppard, 2000).

I takt med den snabba tillväxten inom denna sektor tillkom nya aktörer. Nischbanker dök upp på marknaden. Dessa specialiserade sig på att erbjuda enbart vissa banktjänster. Gemensamt var att de inte hade något utbyggt nät av bankkontor. Exempel på nischbanker var Länsförsäkringar Bank och Skandiabanken som startade 1994. Dessa var bland de första renodlade telefonbankerna. Andra nischbanker som bildades var Stadshypotek Bank (hypoteksrörelse inom Handelsbanken), HSB Bank (bostadsrättsrörelse) och IKANO Banken (som startades av möbelföretaget IKEA).

I början av 90-talet rasade bankkrisen, som bland annat orsakades av spekulationsekonomin under 80-talet samt en ändrad skattelagstiftning. Staten tvingas gå in med garantier och kapitaltillskott till vissa banker. Den ekonomiska snaran drogs åt för att rationalisera och effektivisera verksamheterna. Inom bank- och försäkring skulle varje enhet löna sig. Som en följd av detta fusionerades banker för att få en bättre lönsamhet genom att samordna ägandet och skapa förutsättningar för skalekonomi. Exempel på detta är Föreningssparbanken som bildades 1997 då Föreningsbanken och Sparbanken gick samman. Storbankerna strävade mot stordriftsfördelar samtidigt som de var tvungna att möta konkurrensen från de internationella storbankerna. De lokala bankerna slukades en efter en. Liknande trend gällde också försäkringsbolag där till exempel Länsförsäkringar och Wasa slogs samman 1998.

Efter hand hårdnade konkurrensen. Bank- och försäkringsbranschen började utveckla helhetslösningar till kundens finansiella behov. Syftet var att kunna samla kundens totala ekonomi på ett och samma ställe och att kunna erbjuda en god helhetsbild av de finansiella produkter och tjänster som står till buds, vare sig det gäller bank- eller försäkringstjänster. En konvergens av bank och försäkring började ta fart, där försäkringsbolag startar egna banker. Som exempel kan nämnas Skandiabanken och Länsförsäkringar Wasa Bank. Fusioner av bank och försäkring blev allt vanligare där ett exempel är Trygg Hansa och SEB. Utvecklingen gick allt snabbare och elektroniska och interaktiva tjänster vann mark. Bankerna började erbjuda sina kunder ”bank via telefon och Internet” för merparten av sina tjänster.

Kundernas fordran har kontinuerligt ökat gällande olika krav som snabbhet, tillgänglighet och konsistent information. Helhet är ett av nyckelorden. Någon form av integrationsstrategi av såväl systemen som verksamheten är därför nödvändig, eftersom systemarkitekturen skall stödja verksamheten.

.

Sammanfattning

Historiskt har den snabba utvecklingen skapat så kallade informationsöar. Detta har lett till integrationssvårigheter och höga förvaltningskostnader. Ökade krav ställs på att effektivisera och utveckla befintliga och framtida informationssystem. Inom bank och försäkring har efterfrågan på helhetslösningar ökat i syfte att kunna samla och förvalta kundens totala finansiella engagemang. Någon form av integrationsstrategi av såväl system som verksamhet är därför nödvändig, där satsningar på att utveckla ett affärssystem är en vanlig lösning.

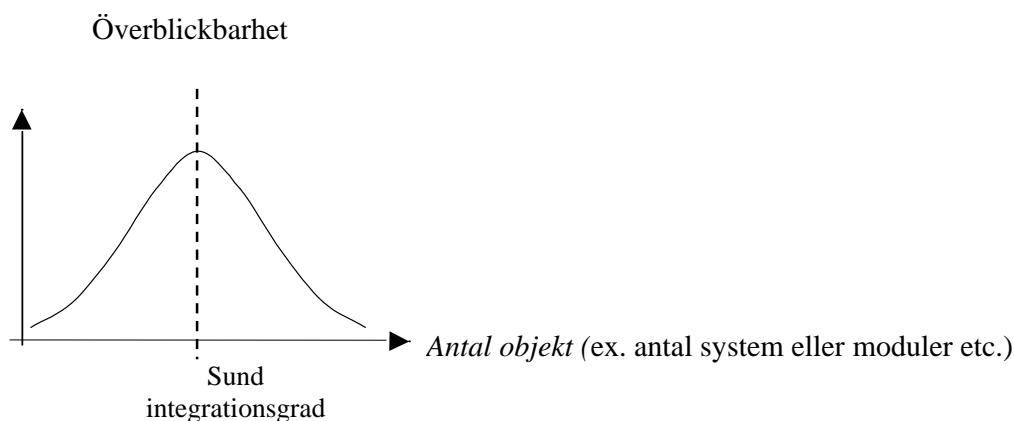
1.2 Syfte och Problemområde

1.2.1 Syfte

Vid införandet av en integration, det vill säga att sammanföra delar till en *helhet*, så finns det ingen universell lösning, utan varje fall är unik. Syftet med denna studie är att skapa förståelse om integrationens kontingenta, det vill säga situationsberoende natur.

En integration mellan systemen och verksamheten kan beskrivas i termer av sociokulturella, funktionella, infologiska och strukturella. I vilket fall, en sund IT-baserad verksamhetsintegration utgör en kontingent faktor, eftersom en hög integration i en dimension kan kräva en låg integration i en annan dimension.

Integration utgör en grundförutsättning för att *skapa* men också för att *hämna* överblickbarhet. *Överblickbarhet* utgör tillsammans med *medvetenhet* och *meningsfullhet* de tre grundläggande dimensionerna av management i allmänhet och IT-management i synnerhet. Utan överblickbarhet finns det ringa förutsättning för management. Överblickbarhet skapar förutsättningar för ömsesidig förståelse som i sin tur utgör grunden till en attraktiv affärs- arbets- och kundmiljö.



Figur 1, Sund integration

Sammanfattningsvis söker uppsatsen klargöra de kritiska faktorer som avgör en sund IT-baserad verksamhetsintegration.

1.2.2 Problemområde

Följande problemområde har valts som bas för studien:

Vilka faktorer bör beaktas vid en sund IT-baserad verksamhetsintegration med hänsyn till affärs-, kund- och arbetsmiljöns attraktivitet?

I syfte att kunna besvara frågeställningen definieras följande begrepp;

- *Affärsmiljö* – Avser de IT-förhållanden som råder mellan organisationen och omgivningen.
- *Kundmiljö* - Avser IT-baserade kundrelationer kopplade till tjänster och service åt organisationens kunder
- *Arbetsmiljö* – Avser IT-baserade förhållanden för aktörer i verksamheten såväl internt som externt.

Problemområdet kring verksamhetsintegration struktureras kring följande fyra dimensioner:

- **Sociokulturell** - Avser de inbördes förhållande som råder mellan människor, kulturer, visioner och mål inom organisationen.
- **Funktionell** - Avser de aktiviteter och processer som systemen skall stödja.
- **Infologisk** - Avser den informationskvalitet som användaren upplever att systemen har.
- **Strukturell** –Avser de ansvarsförhållande som råder i organisationens samt informationssystemens struktur.

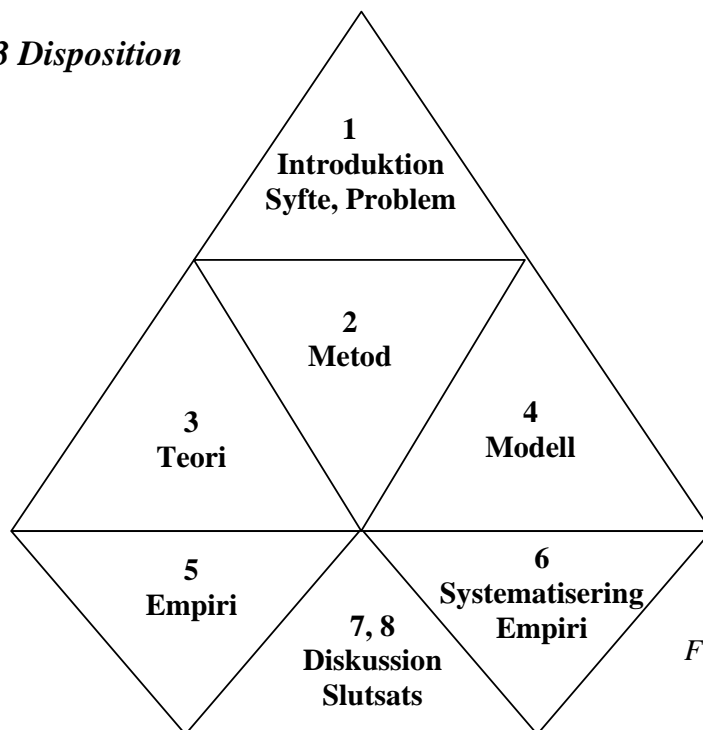
1.2.3 Avgränsning

För att uppsatsen skall uppfylla sitt syfte och mynna ut i en analys, diskussion och slutsats har studiens innehåll anpassats efter tidsaspekten på cirka tio veckor. Studien har avgränsats till att undersöka *en* bransch, bank- och försäkring, samt *ett* fallstudieföretag, Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän. Intervjuerna har endast skett i en stad, Göteborg, men på de två kontoren som finns där. Intervjuerna har gjorts på ett relativt litet antal personer, sju stycken, samt begränsats till att endast belysa tre olika verksamheter inom fallstudieföretaget, och dessa är;

- **Bank**
- **Privat**
- **Skador**

I studien har också en person intervjuats som har hand om **utbildning** i det aktuella systemet. Inom varje område, förutom utbildning, har såväl användare som chef intervjuats. Ytterligare en avgränsning i studien är att kunder till fallstudieföretaget inte ingår i studien. Vidare beskrivs inte systemintegrationen ur ett tekniskt perspektiv, utan är begränsad till ett organisatoriskt perspektiv, med fokus på faktorer som avgör en sund IT-baserad verksamhetsintegration.

1.3 Disposition



Figur 2, Disposition av uppsats

1. Introduktionen presenterar bakgrunden till valt ämne. Den beskriver de krav som ställs på organisationer samt hur utvecklingen skett inom bank- och försäkringsbranschen. Avsnittet mynnar ut i det problemområde som uppsatsen syftar till att undersöka.
2. Metodavsnittet beskriver forskningsprocessen, där studien har präglats av en kvalitativ metod i form av intervjuer samt en fallstudie.
3. Teoridelen behandlar teorier som är relevanta för problemområdet. Det teoretiska ramverket beskriver och förklarar olika begrepp och koncept i syfte att ge information och kunskap som underlag för studien
4. Modellavsnittet syftar till att förklara den modell som ligger till grund för studien av en IT-baserad verksamhetsintegration. Modellen med dess olika delar presenteras i detta avsnitt.
5. Här presenteras det valda fallstudieobjektet, Länsförsäkringar Göteborg o Bohuslän.
6. Avsnittet gör en systematisering av det empiriska datamaterialet utifrån modellen.
7. Avslutningsvis presenteras analysen inklusive en jämförelse mellan den teoretiska basen och det empiriska resultatet samt slutsats utifrån den gjorda analysen.
8. Härefter tolkas resultatet och en slutsats presenteras utifrån diskussionen samt författarens egen kritik och argumentation.

2. Metod

I detta kapitel redovisas och motiveras den metod som valts för att genomföra studien. Vidare beskrivs det metodologiska tillvägagångssättet i syfte att försöka lösa de problemområde som ligger till grund för studien.

2.1 Vetenskapliga förutsättningar

Den som utför en studie kan influeras av synen på verkligheten. Det finns olika vetenskapsteorier som påverkar forskningsprocessen, det vill säga val av metod, analys och resultat. Exempel på vetenskapliga synsätt är:

- Den *positivistiska synen* har som utgångspunkt att världen är extern och objektiv. Forskaren är oberoende och värderingsfri där forskningen inte påverkas av vem som utför den (Easterby-Smith et al, 1991). Det finns inte några tolkningar, utan oavsett vem forskaren än är, kommer denne fram till ungefär samma sak.
- Den motsatta *konstruktivistiska synen* menar att forskaren är en del av den sociala världen. Den som observerar är en del av det som observeras och forskaren har alltid egna värderingar som påverkar forskningen. Forskaren kan inte vara helt objektiv utan tolkar data på olika sätt. Denna syn syftar på att uppnå förståelse av fenomen i olika sammanhang (Easterby-Smith et al, 1991).

Ansatsen i denna studie präglas av det konstruktivistiska synsättet, eftersom det är i stort sett omöjligt att vara helt objektiv. Verkligheten är en social och kulturell konstruktion, där forskaren själv medverkar. Vi är en del av den sociala världen och har egna värderingar och synsätt vilket påverkar vår omgivning. Likaså kan vi inte vara helt objektiva utan vi tolkar data på olika sätt, exempelvis vid tolkandet av öppna intervjufrågor.

2.2 Forskningsprocessen

Forskningsprocessen utgår oftast från olika utgångslägen. Att utgå från teorin som angreppssätt kallas *deduktion*.³ Teorin kommer först och utifrån denna skapar forskaren hypotes om orsakssamband. Data kan exempelvis samlas in med kvantitativa metoder och materialet kan analyseras med hjälp av hypoteserna vars angreppssätt bygger på att försöka falsifiera. Detta sätt är vanligast i den positivistiska synen. Den andra ansatsen, *induktivt* angreppssätt, menar att utgångspunkten utgår från empirin för att komma fram till teorin.⁴ Forskaren utgår inte från någon teori eller hypotes utan från det insamlade, ofta kvalitativa materialet. Genom att analysera materialet växer det fram mönster, samband och idéer om en hypotes eller teori. Enligt Backman (1998) är den kvalitativa ansatsen övervägande induktiv och börjar med empirin, att samla in data, för att därefter formulera en teori. Teorin växer fram genom att gradvis finna mönster i intervjumaterialet istället för att utgå från en teori från början.

Denna studie har präglats en ett induktivt tillvägagångssätt, genom att utgå från empirin och därigenom finna ett mönster till en teori eller hypotes.

³ från föreläsning av Agneta Ranerup ”Informatik som vetenskap” november 2003

⁴ ibid

Ett sätt att öka förståelsen och trovärdigheten är att kombinera olika metoder att samla in data. Genom att mixa metoderna i en och samma studie ges möjlighet att se på "ämnet" ur olika perspektiv. Denna användning av flera oberoende angreppssätt kallas *triangulering*. Enligt Easterby-Smith (1991) finns följande fyra kategorier av triangulering:

- Teoretisk
 - Genom att låna modeller från en disciplin (vetenskapsgren) för att använda dessa och förklara situationerna i en annan disciplin.
- Data
 - Genom att referera till forskare som i sin tur samlat in data under olika tidsram och från olika källor.
- Utredning
 - Genom att olika individer som befinner sig i samma situation samlat in data för att därefter jämföra resultaten.
- Metodologisk
 - Genom att använda sig av både kvalitativ som kvantitativa metoder för insamling av data.

I denna studie har triangulering tillämpats exempelvis genom att intervjuerna varit av såväl kvantitativ som kvalitativ karaktär.

2.3 Kvantitativa och kvalitativa studier

Innan forskaren bestämmer sig för val av metod, är det viktigt att skapa sig en metodologisk⁵ medvetenhet kring följande tre faser:

- Datainsamling - Underlag av det som samlats in och varför.
- Analys - Datamaterialet analyseras utifrån syfte och vald frågeställning eller hypotes. Ansatsen är att genomföra en systematisk genomgång av insamlat material.
- Redovisning - Forskarens reflektioner samt redogörelse av slutsatsen i studien.

En skiljelinje som kan lyftas fram är den mellan *kvantitativa* och *kvalitativa* studier. Den mest grundläggande skillnaden mellan kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt ligger i användningen av ord eller siffror som grundläggande analysenhet. Det som skiljer dem åt är varpå informationen omvandlas till kvalitativ data (ord) eller kvantitativa data (siffror). Den *kvantitativa* metoden kännetecknas av mätningar och kvantifiering med hjälp av matematik och statistik och mynnar ut i numeriska observationer (Backman, 1998).

Den *kvalitativa* metodens syfte är att förstå, tolka och förklara ett enskilt fenomen (Denscombe, 2000). Inom denna metod används ofta begreppet *förståelse*, till skillnad från förklaring, i syfte att studera och begripa innebörden, meningen eller avsikten med de företeelser som studeras. Forskningen kan vara inriktad på att se till helheten. Om forskaren endast ser till en del, kan förståelsen bli begränsad.

En avgränsning kan i vissa fall ge en djupare förståelse inom ett begränsat område. För att kunna förstå helheten bör människan förstå delarna som ingår i helheten och tvärtom. Detta kallas för den *hermeneutiska cirkeln*.

⁵ metodologi = läran om vetenskapliga metoder. Källa: *Nationalencyklopedin 2004*

Ett vanligt kvalitativt tillvägagångssätt är att genomföra en fallstudie där intervju och observation utförs ute på fältet, det vill säga på ett företag eller i en organisation (Denscombe, 2000).

- *Fördelen* med kvalitativ metod är att den hjälper till att förstå människors idéer och tankar.
- *Nackdelen* är att det tar tid och det är svårt att analysera och förstå insamlad data. Urvalets storlek brukar vara relativt litet och detta kan utgöra ett problem för att erhålla en representativ och objektiv bedömning (Denscombe, 2000).

Denna studie har såväl en kvalitativ som kvantitativ ansats och bygger på en fallstudie.

2.4 Reliabilitet och validitet

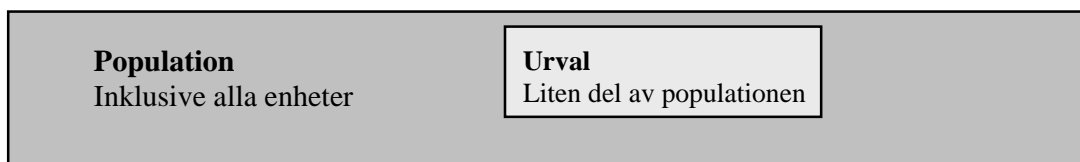
Vid bedömning av en studies trovärdighet används begrepp som reliabilitet och validitet. *Reliabiliteten* mäter tillförlitligheten. Är mätningen objektiv, hur säker är tillförlitligheten samt hur pålitligt är resultatet? Frågan är om liknande iakttagelser kommer att åstadkommas av olika forskare vid olika tillfällen (Easterby-Smith et al.1991). Med *validitet* avses hur säkert individen mäter det som *avses* att mäta. Reflekterar data sanningen och verkligheten, och täcker den de avgörande frågorna? Att se på problemställningen ur olika perspektiv kan vara ett sätt att öka valideringen. Det bevisar inte att forskaren har "rätt" men ger en antydning om att innebörden i viss mån överensstämmer mellan metoderna, och att resultatet inte är alltför hårt knutna till en speciell metod (Easterby-Smith et al 1991).

Reliabilitet i studien bygger på att djupanalysen utförs inom tre olika avdelningar. Att urvalet är sju personer inom ett fallstudieföretag säkras genom en djupare datainsamlingsansats.

2.5 Intervju och urval

Det finns olika typer av intervjuer. Antingen kan de vara öppna och samtalsliknande där frågan tenderar vara kort och svaret långt. De kan också vara fasta med en bestämd struktur där forskaren på förhand bestämmer vilka frågor som skall ställas och i vilken ordning de skall komma. *Fördelen* med fasta frågor är svarens struktur som på ett enkelt sätt kan kvantifieras och jämföras, eftersom svaren är relativt korta. *Nackdelarna* är däremot att respondenten har mindre möjlighet att reflektera någon ståndpunkt i ämnet vilket leder till färre nyanser i svaren (Denscombe, 2000).

Metoden i denna studie bygger på en fallstudie som grundas på intervjuer. Genomförda intervjuer har varit personliga genom en direkt kontakt mellan forskaren och respondenten. Denna kontakt etableras "på fältet" och ger en mer detaljerad och fyllig data eftersom den sociala kommunikationen ansikte mot ansikte erbjuder möjligheter att bekräfta data, samtidigt som den ger en känsla om att informationen är riktig och ärlig. *Fördelen* med personliga intervjuer är bland annat att kroppsspråk kan nyttjas för att på så sätt märka olika attityder till frågeställningar. Vid intervjun bör medvetenhet beaktas genom det samspel som råder mellan respondenten och forskaren, där den senare bör vara en god lyssnare samt vara så neutral som möjligt.



Figur 3; Urval och population, Källa; Forskningshandboken, (Denscombe, 2000)

Forskaren bör utvärdera tillförlitligheten av urvalet exempelvis när det gäller att försäkra sig om en lämplig balans mellan olika åldergrupper. Förhoppningen är att de upptäckter som görs i urvalet överensstämmer med resten av populationen, men givetvis går detta inte att förutsätta.

För att kunna generalisera utifrån resultatet bör urvalet vara av tillräckligt antal, samt representativt. Men vad är en lämplig storlek på urvalet? Svaret beror på ett antal faktorer som sammanhänger med undersökningen och som forskaren är medveten om under processen. Urvalet kan ge ett resultat som skiljer sig från det ”verkliga” resultat som skulle erhållas om undersökning omfattade den totala populationen. Med tanke på de resurser som fanns till förfogande, framförallt när det gäller tiden, så har ett mycket begränsat antal personer ingått i studien. Detta kan visa sig var problematisk med tanke på deras ”representativitet” och det precisionskrav som ställs på resultatet. Här bör medvetenhet råda och därför se resultatet som en uppskattning eller som en rimlig indikation.

2.6 Fallstudie

Denna forskningsstrategi undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö i sitt sammanhang. I en småskalig miljö passar denna ansats utmärkt när målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Fallstudie erbjuder möjligheter att gå på djupet för att kunna ta reda på komplexiteten i en given situation. Den kan ta itu med fallet i dess helhet och har en möjlighet att kunna upptäcka hur de olika delarna påverkar varandra. Fallstudiens styrka är att den försöker förklara *varför* vissa resultat kan uppstå, mer än att endast ta reda på vilka resultat det är. Därmed har en fallstudie fokus på relationer och processer eftersom dessa är sammanlänkande och påverkar varandra, samtidigt som den är holistisk och inte bara ägnar sig åt en situation (Denscombe, 2000). Fallet som studeras sker i naturlig miljö. En av fallstudiens starka sidor är att den inbjuder till flera källor och metoder såsom observationer, kroppsspråk och informella intervjuer. Kritik som riktats till fallstudier är om trovärdigheten stämmer i de generaliseringar som görs utifrån resultatet. Eftersom denna studie är relativt småskalig bör en medvetenhet råda om detta.

Fallstudieföretaget i denna studie är Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän.

2.7 Tillvägagångssätt och logiken i studien

Till att börja med samlades teorier till studien in främst genom litteraturstudier av böcker från Göteborgs universitetsbibliotek, tidigare gjorda examensuppsatser, kurslitteratur och vetenskapliga artiklar. Som stöd till studien analyserades tidigare forskning kring problemområdet, samt goda råd från erfarna handledare. Därefter lades grunden för den modell i enlighet med figur 8 (avsnitt 4) som intervjufrågorna kretsar kring. Ett frågeformulär växte fram som bas för intervjuerna (se appendix). Ett antal frågor framställdes för varje dimension, det vill säga sociokulturellt, funktionellt, infologiskt och strukturellt. Frågeformuläret prövades sedan på en testperson i syfte att se hur respondenten uppfattade och förstod frågorna. Några frågor upplevdes som alltför teoretiska och fick förtydligas med hjälp av exempel hämtade ur arbetslivet.

Därefter bestämdes urvalet för de personer som skulle intervjuas. Totalt omfattade populationen 280 personer, det vill säga samtliga anställda hos Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän i mars 2004. I syfte att erhålla en djupare insikt, genomfördes analysen utifrån tre ”mindre” fall (sub cases). Dessa är definierade och avgränsade till tre avdelningar (privat, bank och skador) samt en stabsfunktion (utbildning);

- **Privat** – Hanterar sakförsäkringar till privatpersoner såsom tillexempel fordon, hem, villa, och privata personförsäkringar. I studien har innesäljare privat och chef intervjuats.
- **Bank** - Behandlar ut- och inlånings sparande, samt rådgivning som inkluderar livförsäkringar såsom pensions- och kapitalförsäkringar samt fonder. I studien har kundtjänstrådgivare samt chef intervjuats.
- **Skador** – Sköter skadeärenden för såväl företag som privatpersoner. I studien har personskadereglerare och chef intervjuats.
- **Utbildning** – I denna studie har utbildningsansvarig för systemet EttKund intervjuats.

Urvalet i studien är sju personer bestående av en chef och en användare per avdelning, samt en utbildare. Även om urvalet representerar cirka tre procent av den totala populationen kan det anses representativt eftersom syftet är att genomföra djupintervjuer för att öka insikten och förståelsen kring integrationssystemet EttKund för varje funktion.

Ett viktigt skede i processen var om begränsning av frågor skulle ske på en övergripande nivå och inkludera fler fallstudieföretag inom samma bransch eller gå på djupet och analysera ett fallstudieföretag ur fler synvinklar. Denna studie bygger på den senare ansatsen, det vill säga att mer ingående frågor ställdes till tre olika funktioner inom fallstudieföretaget.

Metoden bygger på intervjuer där respondenterna valdes systematiskt och riktat, det vill säga ej slumpmässigt. Med systematiskt avses att urvalet skulle innefatta en chef och användare per avdelning/funktion. Med riktat avses att respondenterna valdes efter samråd med en avstämningsperson på fallstudieföretaget. Avstämningspersonen var delaktig i projektet gällande systemet EttKund. Detta gav en god kännedom om framförallt chefspersoner vars syn inverkar på vidare utveckling av systemet EttKund. Intervjupersonerna namngavs och kontaktades av författaren till denna studie. Samtliga personer som fanns på ursprungslistan accepterade att bli en del av studien. Att samtliga respondenter var kvinnor skall inte ses som representativt i relation till den totala populationen utan mer som att urvalet var lämpligt i relation till sin kunnskap för systemet EttKund, samt att de representerade centrala chefer samt användare för varje avdelning.

Intervjuerna ägde rum under perioden 26 februari till och med 5 mars, 2004 hos fallstudieföretaget. Varje intervju tog ca en timma och hölls i separat besöksrum vid ett tillfälle per respondent. För kännedom arbetar merparten av populationen i kontorslandskapsmiljö. Frågeformuläret (appendix) bestod av en serie fasta frågor där respondentens olika svarsalternativ kunde kategoriseras på en skala från "instämmer helt" till "tar helt avstånd". Respondenten kunde också själv välja lämpligt svar på frågan med svarsalternativet "annat". Avslutningsvis ställdes en öppen fråga där respondenten helt enkelt kunde formulera svaret på egen hand.

Följande sammanställning bygger på svaren utifrån det frågeformulär som användes vid intervjuerna. Frågorna redovisas gruppvis inom de olika funktionerna för privat, bank skador och utbildning. Urvalet bestod av sju personer enligt följande kriterier:

- Klient – Informationsanvändarna
- Ägare – Informationsägare, beslutande chefer
- Aktör – Informationsprocessor, sysselsatta med informationsverksamhet
- Annan – Utbildare

Detta kan åskådliggöras i enlighet med följande matris:

Intervjumatris

	<i>Skador</i>	<i>Bank</i>	<i>Privat</i>	<i>Utbildning</i>
<i>Klient</i>	1	1	1	
<i>Ägare</i>	1	1	1	
<i>Aktör</i>				
<i>Annan</i>				1

I redogörelsen för bakgrundsvariablerna har två respondenter utbildning inom högskola/universitet medan övriga fem innehar annan eftergymnasial utbildning. Fem av sju är mellan 31 och 50 år medan en är yngre än 31 och en är äldre än 50. Samtliga sju är kvinnor.

I enlighet med modellen (figur 8) redovisas resultaten under dimensionerna sociokulturell, funktionell, infologisk och strukturell. Svaren är graderade enligt följande:

- Instämmer helt = 5
- Instämmer med tvekan = 4
- Tveksam = 3
- Tar avstånd med tvekan = 2
- Tar helt avstånd = 1

Resultaten redovisas också med summan i absoluta tal av respondenternas värdering. Till exempel om samtliga sju respondenter svarar "tveksam" till en och samma fråga, erhålles värdet 21. (Värde $3 \cdot 7$ respondenter) Maxvärde är 35 om samtliga sju respondenter instämmer helt ($7 \cdot 5$) och minsta värdet är sju, om samtliga respondenter tar helt avstånd ($7 \cdot 1$)

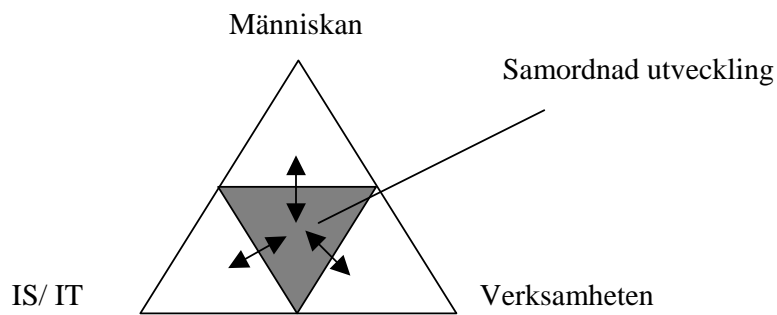
3. Teoretiska ramar

Detta kapitel avser att redovisa de teoretiska referensramarna. Här ingår begrepp som informationssystem, informationsarkitektur, systemintegration och affärssystem. Dessa relevanta begrepp belyses i syfte att ge en teoretisk bas för den empiriska studien.

Följande avsnitt avser att ge en teoretisk bas inför den empiriska datainsamlingen.

3.1 Informationssystemmiljö

Med informationssystemmiljö avses att med hjälp av samordning formge en miljö där människor kan verka tillsammans på ett ändamålsenligt sätt. För att förstå informationssystemmiljön som en helhet är det väsentligt att ha kunskap i de olika beståndsdelarna. Dessa kan uttryckas i enlighet med följande figur;



Figur 4, Informationssystemmiljö Källa; Från föreläsning av Maria Bergenstierna, "Informationssystemmiljö" november 2003

I centrum för samordnad utveckling existerar en förståelse för helheten men även för varje beståndsdel och hur dessa hänger ihop. Varje organisation har sin informationsmiljö, som kan indelas utifrån följande perspektiv:

- *Mål och sociokultur* – är viktiga faktorer för att IS-miljön skall utvecklas.

Krav ställs på att IS-miljön skall stödja mål och policys samt de värderingar och kulturarv som råder inom en organisation. Kulturen brukar ofta kopplas samman med hur man bemöter och löser problem och kan beskrivas som "så här är vårt sätt att lösa saker". Kulturella faktorer har stor betydelse för hur anställda i organisationer tolkar information, händelser och aktiviteter. Den sociokulturella dimensionen belyser inbördes relationer i den informationsmassa som existerar i verksamheten och hur IS-systemet samordnar de olika kulturerna till att arbeta mot övergripande mål och värderingar.

- *Aktiviteter och processer* - inom organisationen skall skötas, stödjas och samordnas genom informationssystemmiljön.

Med en process avses ett ändamålsenligt förlopp som innebär att en produkt och/eller tjänst utvecklas eller förändras inom organisationen. Aktiviteter och processer stöds och kontrolleras idag i stor grad med hjälp av informationsteknologi. Denna måste anpassas till verksamhetens processer för att man skall få en lyckad integration. Det är först då som ett IS-system skapar tillräckligt värde för processkedjan istället för att störa processkedjan. Den funktionella dimensionen beskriver hur ett IS-system kan ge stöd åt verksamhetens processer.

- *Intressenter och infologiska krav* – är betydande beståndsdelar i organisationens informationsmiljö.

Stommen i en organisation utgörs av aktörer och intressenterna som direkt eller indirekt påverkas av IS-miljön. Dessa kan bestå av användare, ägare, och leverantörer (Sundgren, 1992). De har olika roller beroende på vad de utför och vad de har för intressen inom en organisation. De kommer också att ha olika krav och önskemål på det sätt som informationen presenteras. Den infologiska⁶ dimensionen ställer krav på att IS-miljön skall stödja *vilken* information som organisationen skall ha, vilken kvalitet som skall gälla utifrån aktörernas behov, arbetsstil och IT-mognad. Det som eftersträvas är optimal kommunikation. Detta kan kort beskrivas som att det handlar om rätt information i rätt tid uttryckt i ett språk och form som är förståeligt för mottagaren. En aspekt är att människor har olika kompetens och efter detta bör informationen vara anpassad. Kan IS-miljön stödja den kompetens och kunskap som finns i verksamheten?⁷

- *Ansvar och struktur* - betraktar informationen som en resurs som skall stödja organisationens formella mål.
- Organisationens informationsstruktur ger en fördelning av makt, arbetsuppgifter och beslutsbefogenheter, samt utformar regler och rutiner som styr och samordnar arbetet för att realisera organisationens mål. Den strukturella dimensionen beskriver till största del frågor som rör makt och ansvar kring informationen i verksamheten. Vem ansvarar för informationen i verksamheten? Informationsmiljöns förmåga att stödja den tänkta strukturen är en förutsättning för en lyckad integration mellan informationssystemen och organisationens struktur (Goldkuhl o Röstlinger, 1988).

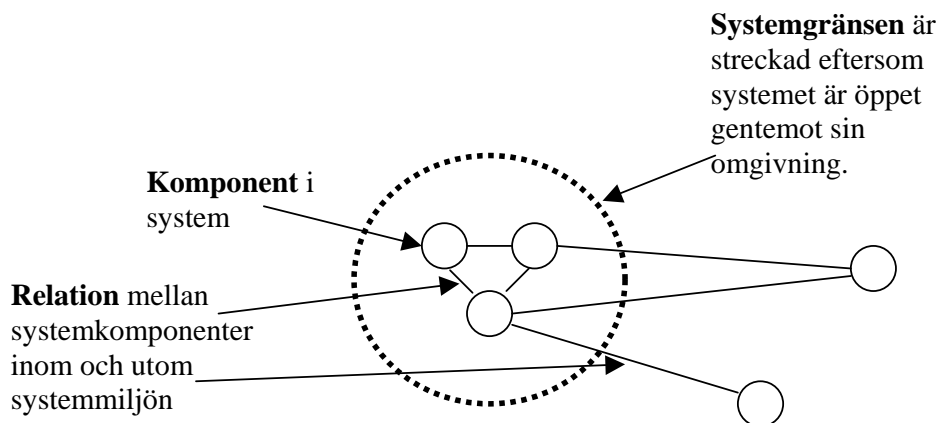
⁶ Med Infologi menas att ord och bilder kan tolkas på många olika sätt. Infologi omfattar studier av olika sätt att representera och överföra information för att få en optimal kommunikation. Källa: *Nationalencyklopedin 2004*

⁷ från föreläsning av Joakim Svärdström ”Informationssystemmiljö”, november 2003

3.2 Informationssystem

Ett centralt begrepp i denna studie är informationssystem. Begreppet system kan definieras som en sammanhängande helhet. Den grekiska betydelsen av system är ”att vara tillsammans”. Inom systemvetenskapen studeras system och dess tillämpning, där framförallt sociala system har fått en väsentlig roll. Genom att betrakta organisationer som ett system erhålls en helhetssyn. I organisationen studeras hur de olika delarna hänger samman såsom människor och maskiner, omvärld, miljö och informationsförsörjning. Enligt systemsynsättet gäller det att se mönster och beroendeförhållanden för att kunna förstå systemets grundläggande funktioner. Ju mer komplicerade förhållanden som råder inom organisationerna och ju fler komponenter och aktörer som ingår, desto större behov av att skapa överblick och förståelse. Systemvetenskapens roll är att bemästra komplexitet och begränsa besvärliga situationer (Magoulas o Pessi, 1998).

Ett system avskiljs från den yttre miljön genom systemets gräns. En av de svåraste uppgifterna är att dra en gräns mellan systemet och dess omgivning (Magoulas o Pessi, 1998). Eftersom ett system eller en organisation alltid är beroende av sin omgivning betraktas det alltid som ett öppet system (Bruzelius 1995).



Figur 5, Ett system och dess beroende och relation med sin omgivning. (Källa; Integrerad organisationslära, Bruzelius 1995)

Informationssystemets syfte är att informera omgivningen om händelser som inträffat i det så kallade objektsystemet. Objektsystemet är den del av verksamheten som är eller skall bli föremål för informationsförsörjning. Systemet skall återspegla verkligheten och verka som en ”konceptuell modell” av objektsystemet. Enligt Bubenko (1984) representerar en konceptuell modell ”en relevant del av objektsystemet”. Den relevanta delen menar Bubenko (1984) är ”innehållet, strukturen och omfånget på de krav som ställs på informationsförsörjningen”. Den konceptuella modellen betraktas dynamiskt och anpassas successivt till de förändringar som äger rum i miljön och i de andra systemen.

De senaste åren har utvecklingen inom informations- och kommunikationstekniken utvecklats enormt. Vissa har beskrivit denna epok som en "industriell revolution" eller som "nätverkssamhällets framväxt". Med hjälp av denna utveckling har vi fått förbättrade hjälpmedel för insamling, bearbetning, analys, förmedling, lagring och presentation av information. Vidare påverkas aktiviteterna i organisationer på många sätt genom utvecklingen av IT. Genom IT skapas nya möjligheter att utveckla och tillverka nya och mer komplicerade produkter, minska produktions- och distributionskostnader, öka marknadsandelar och utveckla nya marknader. Dessutom kan vi kommunicera, producera och transportera snabbare och bättre. Organisationer och medarbetare kan idag förenas genom gemensamma kommunikationsplattformar (exempel e-post och Internet) oberoende av tid och rum, tvärs genom organisatoriska, regionala och nationella gränser. Nedan beskrivs två IT centrala egenskaper som har särskild betydelse för hur organisationer fungerar:

- *IT lagrar och behandlar information*
Inte bara informationsmängdens utveckling har en stor betydelse utan även tillgängligheten. Exempel på detta är sökmotorer där det erhålles en enorm informationsmängd genom att knappa in ett fåtal ord.
- *IT kommunicerar information*
Den mest markanta effekten på detta är övergången från skriftligt medium till e-post. E-post är snabb, enkel, informell och opersonlig och asynkron, vilket innebär att vi inte är beroende av att den som vi kommunicerar med finns på plats. Vidare har vi mobiltelefoner som möjliggör kommunikation varhelst vi befinner oss, samt telefonkonferens och videokonferens. Vidare har möjligheterna att kommunicera via databaser blivit allt vanligare. Exempel på detta är registrering av när- och frånvaro på jobbet (Jacobsen, 1995).

Distinktionen mellan IS och IT kan sammanfattas i att IT ofta omfattar de "hårda" enheterna såsom hårdvara, mjukvara, nätverk och databaser, medan IS representerar bestämda applikationer som är bundna till speciella organisatoriska situationer. IT omfattar de resurser som skall stödja individernas aktiviteter, medan processerna omfattar de aktiviteter som individerna är engagerade i inom organisationen. IS uttrycker länkarna mellan processerna och teknologin inom organisationen. Enligt Davenport (2000) är det tid att vi fokuserar på "I" snarare än "T" i begreppet IT. Organisationer kan idag automatiskt samla data i nästan alla delar av deras operationer där nya affärssystem är speciellt effektiva i processer och att samla transaktionsdata. Transformationen av data till någonting mer användbart kräver betydande mänsklig uppmärksamhet och intelligens, men för de flesta organisationer resulterar detta i tekniska termer. "Köp mer teknik för att lösa informationsproblem." För att lyckas hantera och leda information krävs 5 % teknik och 95 % psykologi (Davenport et al 2000).

3.3 Informationssystemarkitektur

Informationssystemarkitektur har fått en alltmer strategisk betydelse eftersom den skall stödja såväl existerande som planerande informationssystem i en organisation, deras *relationer* till varandra och *relationer* gentemot verksamheten. Det arkitekturella arbetet fokuseras på att skapa en god systemsamverkan och en lämplig grad av integration.

Arkitekturen eftersträvar att uppnå harmoni och balans av olika slags konflikter som förekommer inom organisationens informationsförsörjning. Utgångspunkten är att förbättra informationsförsörjningen på ett mer övergripande plan. Information betraktas som en viktig och betydande resurs för verksamheten, och dess kvalitet och tillgänglighet kan förbättras genom informationssystemarkitekturens utformning (Magoulas o Pessi, 1998).

Informationssystemarkitektur kan definieras enligt följande;

”Informationssystemarkitekturen representerar den totala summan av alla informationsflöden, strukturer, och funktioner, såväl manuella som automatiserade, och behöver support av relationerna mellan de entiteter som utgör organisationen.” (Zachman 1978, ur Magoulas o Pessi 1998)

”En informationsarkitektur är en detaljerad definition av målen, standards och policys för förvärvandet, spridningen och användandet av informationssystem, tvärs över företaget” (Sandoe, 2001).

Arkitekturen fokuserar inte bara på harmoni mellan organisationen och dess miljö, utan även mellan människors attityder och värderingar. Vidare fokuserar den även på processer som leder till att utveckla och förändra organisationen (Magoulas o Pessi, 1998). IS-arkitekturen karakteriseras av ”workability” och ”realiserbarhet”, vilket innefattar harmoni i uppfattningar och värderingar, samt harmoni mellan gällande samverkansformer inom verksamheten och informationssystemarkitekturen.

Den snabba utvecklingen då var och en av verksamhetsområdena skapat sina egna funktionella informationssystem utan att ta hänsyn till samverkan har lett till informationsöar. Dessa öar ligger frikopplade från varandra och skapar dålig informationskvalitet och onödigt dubbelarbete. När kraven på samverkan ökar är det vanligt att fristående informationssystemen kopplas ihop genom kortsiktiga adhoc-lösningar. Detta leder i sin tur till informationslabyrinter eller spagettistruktur av informationssystem. Ett annat begrepp är informationsbyråkratier vilket innebär stora komplexa systemstrukturer som är ”cementerade” och kan inte göras förändringar i. Några av de problem som blir en följd av dessa ”sjukdomar” är överblickbarhet, inflexibilitet, förändringströghet, ineffektiv samverkan, onödigt dubbelarbete, dålig kvalitet på information, otillgänglig information samt höga förvaltningskostnader.

3.4 Systemintegration

Utvecklingen för organisationer går mot en ökad integration och decentralisering (Langefors, 1982). En central fråga i studien är *varför integration*. Traditionellt så länge som organisationer växer grupperas de anställda i avdelningar som baseras på deras arbetsuppgifter. Organisationer som grupperar verksamheter genom dess funktioner kallas också för siloorganisationer eftersom varje funktionsområde är distinkta och isolerad från andra funktionsområden. Siloorganisationer fokuserar på uppgifter och individualitet snarare än processer och team, och dessa funktionsgrupper uppmuntrar en hög grad av specialisering. Ett problem är deras begränsning av samordningsprocesser som flödar över gränser från en funktion till en annan. När det krävs en samordning i processerna kräver detta en integrerad lösning. Inom verksamheter förekommer detta ofta genom olika aktiviteter såsom kampanjer, tips och meddelande tvärs över organisationens avdelningar. Ett annat problem som blir märkbar när de olika funktionsområdena grupperas, är en generell brist på helhetsperspektiv. Risken är att människan mister den holistiska bilden av organisationen som en *helhet*, och hur aktiviteterna bidrar till dess ämnade mål och riktning. Detta är en anledning till varför integration blivit en av de viktigaste utvecklingsinriktningarna det senaste decenniet inom informationssystem och organisationer (Sandoe et al 2001).

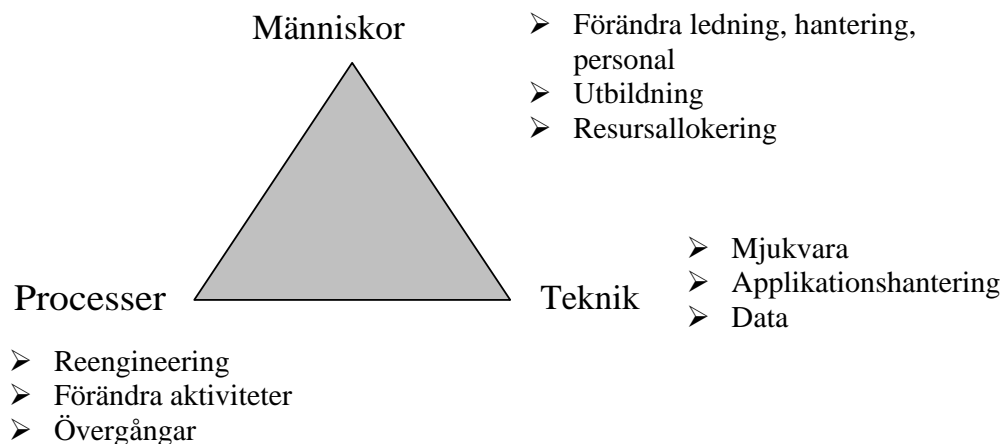
Det finns i regel två motiv till varför organisationer väljer att integrera sina informationssystem;

1. Det första är *processerna*, både de interna och externa. En systemintegrationslösning kan ses som en blandning av flera organisatoriska processer, såsom att kontrollera kostnader i lager, produktion och personal. För många organisationer kan de interna existerande processerna vara komplexa, ineffektiva, inkonsistenta och oöverblickbara. En systemintegration strömlinjeformar processerna och förbättrar effektiviteten och helheten. Externt kan en integrationslösning medföra en förbättrad konkurrenssituation samt ge en ökad tillgänglighet och förståelse från kunderna (Sandoe et al 2001).
2. Det andra är flera olika *tekniska* orsaker. Vanligast är förvirringen av olika system, där integrationen hjälper till att reducera komplexiteten. En annan faktor är att förbättra kvaliteten och synbarheten av organisationens information. Informationens *kvalitet* kan klagöras enligt följande fyra kriterier;
 - *Pålitlig*
Det räcker att endast en liten del av informationen är felaktig, för att mottagaren skall bli misstänksam mot den.
 - *Tidsenlig*
Information är endast användbar om det är tillgänglig i tid.
 - *Rätt kvantitet*
Ofta får chefer och ledare för mycket information som de inte behöver.
 - *Relevant*
Den betydande informationen beror på uppgiften och vilket informationsansvar som mottagaren har (Boddy et al 2002).

Annan nytta som en systemintegration kan föra med sig är att effektivisera informationstransaktioner, att lägga en grund för e-handel och inte minst att förbättra tillgängligheten av informationen samt göra den synbar (Sandoe et al, 2001).

3.4.1 Svårigheter vid systemintegration

Trots de motiverande faktorerna för att integrera ett informationssystem, måste organisationen ta hänsyn till att det finns många stötestenar. Dessa hinder kan delas upp i tre kategorier, människohinder, processrelaterade hinder och tekniska hinder (Sandoe et al, 2001).



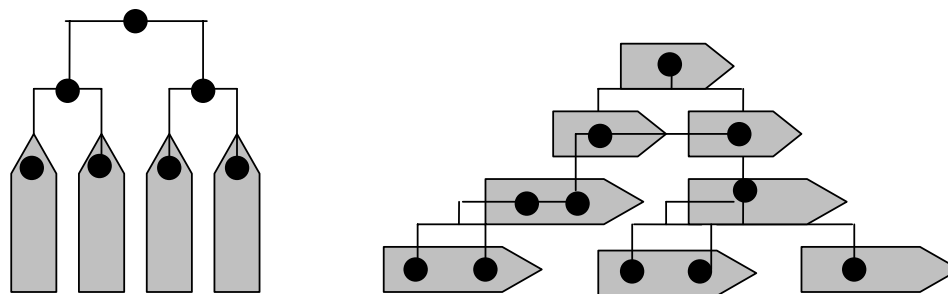
Figur 6, Hinder vid integration Källa; *Enterprise Integration*, (Sandoe et al 2001)

Den största stötestenen är utan tvekan människor. Att integrera ett informationssystem tvärs över hela organisationen innebär ett enormt åtagande för samtliga aktörer. Att identifiera behov och genomföra förändringar är en viktig ledningsuppgift. Att förändra människans sätt att arbeta skapar ofta motstånd. Förändringsmotståndet hänger ofta samman med sättet att hantera förändringsprocessen, där det gäller att komma till insikt om behovet av förändringar. Detta kan bero på bristande kunskap och utbildning, alltför strikta manualer, samt alltför kortsiktigt uppställda mål. För att förändringar skall inträffa i en organisation krävs en vilja till förändring och makt att genomdriva denna (Bruzelius, 1995).

3.4.2 Integrationsstrategi och affärsprocesser

Med strategi avses i allmänhet *hur* företagets mål skall uppnås. Strategibegreppet syftar till de övergripande aktiviteter som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv. För att utveckla en strategi behöver vi information och kunskap om förändringar i omvärlden samt om målen som skall uppnås. En strategi markerar en långsiktig inriktning av en verksamhet och hur den bör samverka med sin omgivning för att skapa en *helhetssyn*. Strategier på olika nivåer måste harmonisera med varandra (Brandt et al 1998). Genom att identifiera mål inom organisationer kan vi urskilja mönster av aktiviteter, förstå människors sätt att arbeta tillsammans och utbyta formell och informell information. Organisationer är komplexa system bestående av människor och teknik, och dess effektivitet beror på i vilket sätt dessa arbetar tillsammans. Likaså befinner organisationer alltid i en ständig förändring samtidigt som deras mål förändras (Warboys et al, 1999).

Tidigare var många organisationer baserade på dess affärsfunktioner. Detta fungerade bra så länge som det inte skedde några stora förändringar, med en relativt svag konkurrens och trogna kunder. Men tiderna förändras, med allt intensivare konkurrenter och ökade krav från kunder och leverantörer. Detta medförde att många organisationer försökte återdesigna sina affärsprocesser, mot en korsfunktionell och bredare bas. Fokus flyttades från funktioner till processer. Med det nya synsättet "vändes" organisationen till sidan, och koncentrerade sig på de affärsprocesser som skär horisontellt över de traditionella funktionerna (Sandoe et al, 2001).



Figur 7, Från funktionstänkande till processtänkande synsätt Källa; Enterprise Integration, (Sandoe et al, 2001)

Ett av det största hindret vid processtänkandet var att informationssystemen oftast var fristående applikationer som inte kunde kommunicera med varandra inom organisationen eller externt med kunder och leverantörer. Samtidigt innebar det att fundera utanför den svarta "boxen" på nya, innovativa processer vilket leder till behov av en ny informationssystemmiljö (Davenport 2000). Många stora företag försökte att implementera korsfunktionella system på egen hand, men insåg senare att breda färdigpackade affärssystem var ett bättre sätt att implementera återskapande processer (Sandoe et al, 2001).

Vad innebär då en process? Genom processerna erhålls en förståelse om hur en organisation fungerar. En process kan beskrivas som ett förlopp vilket innebär att något förändras eller utvecklas. Med affärsprocesser menas det flöde av aktiviteter som skapar värde för organisationen och dess kunder. Dessa processer skär ofta tvärs igenom en organisations olika avdelningar. Det ökade intresset för den så kallade processbaserade organisationen har ambitionen att stimulera en helhetssyn hos alla medarbetare.

3.4.3 ERP och CRM som integrationsstrategi

Begreppen CRM och ERP är två föreställningar med syfte att länka samman separata områden i en organisation (Boddy et al, 2001). ERP är färdigpaketerade globala och omfattande affärssystem medan CRM system bygger på relationer med kunder.

Affärssystem är en färdig programvara som efter viss anpassning kan nyttjas i ett företags verksamheter. Ett affärssystem kan betraktas som ett standardsystem med en paketerad systemlösning. Standardsystemet har utvecklats av en leverantör för att kunna motsvara flera användares (kunders) verksamhetsbehov. Det innebär att kunden köper ett färdigt system, istället för att låta utveckla systemet på egen hand. Affärssystem är generella och bygger på en bred erfarenhetsbas från olika företagstillämpningar. Fler företag kan dra nytta av samma programpaket istället för att uppfinna hjulet på nytt. Ett specifikt affärssystem kan vara riktat mot en viss applikation och kallas för då för applikationspaket. Ekonomi, personal, order, fakturering och lager är exempel på applikationer som ett sådant system kan stödja. Vidare kan systemen vara uppbyggda på olika sätt i form av stora integrerade system eller som små ”pusselbitar” som går att kombinera ihop på ett för kunden valfritt sätt.

När ett affärssystem införs i en verksamhet så får vi arbeta efter vissa regler och normer för att få nytta av positiva effekter av systemet (Brandt, 1998). För att lyckas med att implementera någon form av affärssystem krävs noggrann planering och design. Dessa faser hjälper till att förbereda organisationen för den förändring som implementeringen av ett affärssystem för med sig. För att dra fördel av de integrerade aspekterna i affärssystemet, börjas det med att ta fram de betydande krav som behöver förändras i de gällande affärsprocesserna. Att förändra dessa processer innebär att människorna i organisationen behöver göra några eller flera saker annorlunda. Att leda förändringar kräver förståelse och en plan för vilka som påverkas, och som belyser förändringens effekter. Exempel på negativa effekter som förändrade affärsprocesser kan föra med sig är;

- Organisationens måste ta kommande releaser (versioner) av systemet.
- Att komma för snabbt igång
- Att leverantörsberoendet ökar
- Höga driftkostnader om organisationen endast nyttjar en liten del av systemet (Brandt 1998).

Många organisationer har implementerat omfattande affärssystem som skär tvärs igenom hela verksamheten, ett så kallat ERP-system (Enterprise Resource Planning). Syftet med ett ERP-system är att det skall vara ett integrerat system såtillvida att det skall stödja och optimera organisationens samtliga affärsprocesser. Processerna kan till exempel vara produktplanering, inköp av material, lagerkontroll, kundservice, redovisning och statistik. Det innebär att en förändring av ett tillstånd i en del av systemet direkt påverkar en annan del av systemet. Den främsta nyttan med ett ERP-system ligger i möjligheten till förbättrade rutiner och arbetsprocesser (Mabert, 2001). De flesta av ERP systemen fokuserar på integration inom organisationen och inte utom (Davenport et al 2000).

CRM (Customer Relation Management) är en metod som bygger på relationer för att identifiera, känna till, och behålla *kunder*, verksamhetens största tillgång. Ett sådant system samlar på information om kunder och kan hjälpa företag att få en intelligent användning av kundens data och skapa starkare kundrelationer.

Denna teknik hjälper företaget att maximera värdet av varje kundrelation. Nyttan innebär att strömlinjeforma processer och att förse försäljning, marknadsföring och servicepersoner med bättre, och mer komplett kundinformation, vilket resulterar i mer lönsamma kundrelationer och minskade kostnader (Mabert, 2001).

Ofta är det ett CRM-system som länkar samman ett företagsbrett affärssystem. Systemet länkar samman data från många olika funktioner och säkerställer att de separata funktionerna arbetar med konsistent data (Boddy et al 2002).

Sammanfattning

Det är individer som lägger till kontexten, meningen och värdet av data som transformeras till information, och det är samma individer som antas dra nytta från informationen (Davenport et al 2000). Många böcker om integration fokuserar på tekniken och negligerar de mänskliga faktorerna i denna teknikverksamma förändring. Det är människorna som gör systemarbetet.

4. Modell för studie av IT-baserad verksamhetsintegration

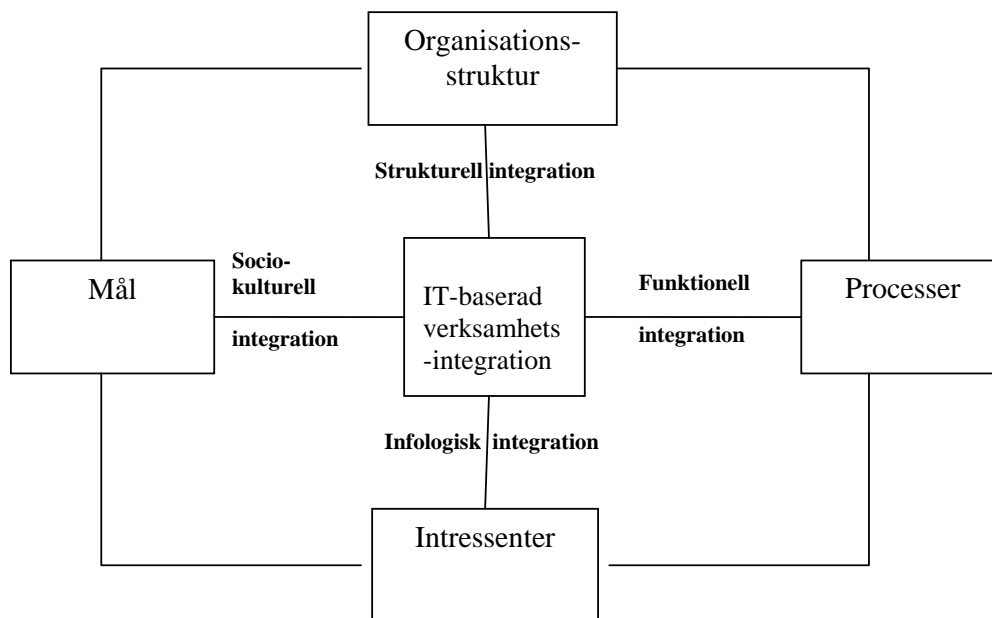
Detta kapitel avser att via en modell för IT-baserad verksamhetsintegration länka samman begrepp som organisations- mål, processer, intressenter och struktur. Detta sker genom att strukturera data i de olika dimensionerna.

Modeller används för att ge en förenklad bild av verkligheten och för att försöka förstå ett visst fenomen. Modellens styrka är att den försöker avbilda det som avses att belysa. Modellens svaghet är att den belyser endast en avgränsad del av verkligheten, det vill säga den tar inte med allt. Syftet kan vara att försöka ge en helhetsbild av de förhållanden som är av betydelse inom en organisation, där informationssystemen ses som det centrala. Eftersom det alltid förekommer förhållanden och fenomen som inte tas upp av modellen, bör denna betraktas kritiskt.

Informationssystem skall vara som en spegelbild av verksamheten. Systemvetenskapens grundläggande uppgift är att bemästra komplexitet. Frågan om komplexitetens orsaker och verkan är inte entydig. Verksamheter och dess omgivning befinner sig i ständig förändring. En organisation består av ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål. Likaså har varje organisation sina specifika strukturella, funktionella, infologiska och sociala egenskaper. Det arkitekturiska arbetet fokuseras mycket på att skapa en god systemsamverkan och en lämplig grad av integration av system. Många organisationer har framhållt att enhetlighet är en viktig faktor i det arkitekturiska arbetet (Magoulas o Pessi 1988).

En organisations formella och informella egenskaper kan påverka en organisations beteende och processer. Med formella egenskaper avses mål, strategi och organisationsstruktur. Dessa kan vara klart formulerade och ge goda riktlinjer för arbetet eller vagt formulerade och ge utrymme för olika tolkningar om arbetets syfte och vilka resultat som bör uppnås. Organisationens mål är oskiljaktigt förknippade med dess resultat. Med informella egenskaper avses organisationskultur och maktförhållanden. Organisationskulturen som består av normer, social sammanhållning, grupstryck och värderingar kan antingen stärka eller stå i konflikt kring uppslutningen av organisationens mål. Maktförhållanden inom en organisation handlar om att individer och grupper kan ha privata mål som sammanfaller eller står i konflikt med organisationens mål.

Följande modell är avsedd som en bas i syfte att strukturera den empiriska datainsamlingen. Ansatsen är att skapa en vägledningsmodell för en samordnad IT-baserad verksamhetsintegration. Modellen ger en holistisk syn eftersom den beaktar olika faktorer som kan påverka och som påverkas av en IT-baserad verksamhetsintegration. Modellen kan ses som en vägledning för systemintegration sett ur olika aspekter utifrån ett användarperspektiv. De olika dimensionerna är sociokulturell, funktionell, infologisk och strukturell integration.



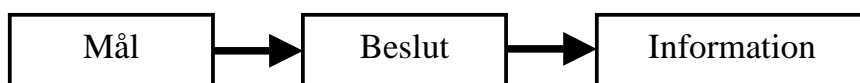
Figur 8, Modell av en IT-baserad verksamhetsintegration Källa; Modellen och dess struktur härstammar från Joakim Svärdström, vid institutionen för Informatik, Göteborgs Universitet

Modellen bygger på fyra dimensioner som kan sammanfattas enligt följande.

4.1 Modellens beståndsdelar

4.1.1 Mål – Sociokulturell integration

Det finns olika slags mål i en verksamhet där oftast vinstmålet och image är de centrala. För att beslut skall fattas behövs ett *gemensamt mål*, det vill säga ett önskat tillstånd inom organisationen. Ett övergripande mål kan formuleras i organisationens affärsidé (Bruzelius 1995). Målet etableras genom förhandlingar och blir därmed grunden för samordning av beslut (Magoulas o Pessi, 1998). En utvecklingsmodell som beskriver detta är den så kallade MBI-modellen. Modellen används sekventiellt som stöd för att ta fram de olika stegen;



För att beslut skall fattas behövs ett gemensamt mål, och för att få fram ett beslut krävs information. Information är ett kunskapstillskott som kommuniceras genom data, symboler och språk. Beslut är den process som omvandlar information till handling (J Forrester). Enligt Langefors är målsättningen inte bara ett medel för samordnad handling utan också ett medel för att öka motivationen hos de aktörer som skall realisera målet. Den effektiva tillämpningen av målsättningen misslyckas om inte den sociala verksamheten hanteras tillfredsställande.

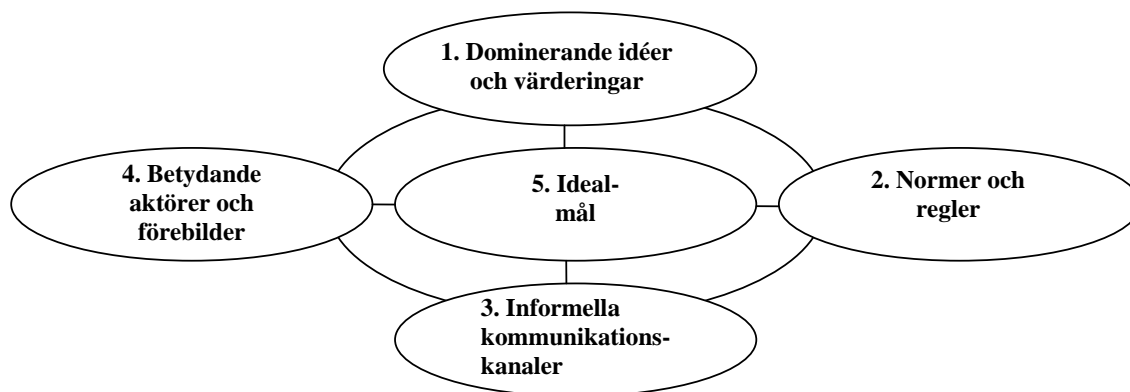
Utifrån ett teoretiskt perspektiv har systemen och organisationen inga mål, utan endast människor har mål (Magoulas 1998). Människorna i organisationen har olika mål och dessa är inte alltid koordinerade med varandra. Därför är det viktigt att samtliga aktörer förstår målen samt att dessa samordnas. Om organisationen ej har en gemensam måluppfattning i frågor om informationssystemets roll, kan systemet exempelvis orsaka kvalitetsförsämringar. Ju mer differentierad organisationen är, desto mer integration är nödvändig för att uppnå dess gemensamma mål.

Det sociala systemet baseras på de inbördes förhållanden som råder mellan människor, verksamheter, kulturer, visioner och mål. De handlingar och de beslut som fattas i sociala system beror dels på individerna och deras kunskaper, motiv, och värderingar. Samtidigt råder det ett ömsesidigt beroende mellan individen och organisationen. Individen formas av sina organisationer samtidigt som hon formar den (Bruzelius, 1995). Om informationsteknologin skall bli ett medel för framgång måste förståelsen av hur människor bygger sociala former. Människor är olika och komplexa varelser. Komplexitet uppstår när det bildas olika uppfattningar i sociala sammanhang. Den sociala integrationen är grunden för sammanhållning men även för konflikter. Här spelar motivation och möjlighet att kunna påverka en stor roll. Det sociala systemet får sin betydelse från sin förmåga att förbättra den sociala verkligheten utifrån måluppfattning och värderingar. Måluppfyllelsen måste därmed vara ömsesidig för såväl systemet som människan (Magoulas o Pessi, 1988). Systemets mål kan ses som en kompromiss av flera motstridiga mål, där dessa upprättas genom förhandlingar av alla berörda parter. Dessa olika parter kan vara;

- Klienter – de individer som gynnas eller drabbas av systemet
- Aktörer – de individer som utövar systemets aktiviteter
- Ägare – de makthavare som försörjer systemet med resurser och som har rätt att avveckla systemet.

I alla organisationer finns en mer eller mindre distinkt *kultur*. Med en organisations kultur menas dess inre liv, det vill säga sättet att leva, tänka, handla och att vara i just den organisationen. Det kan gälla sättet att lösa problem, fatta beslut eller hur kommunikationen sker inom organisationen. Fenomenet organisationskultur härstammar från Fjärran Östern där intresset för den framgångsrika japanska företagsledningsstilen väcktes. Faktorer som ”företagets övergripande idé” och ”företagets kultur” var viktiga för företaget och dess medarbetare. Kulturen har också att göra med organisationens dominerade värderingar, normer, vanor och traditioner. Intresset för kulturen i organisationen har ökat de senaste åren, eftersom företagsledare i högre grad har blivit allt mer medvetna om att kulturen påverkar organisationens framgång.

Det är svårt att precisera vad en organisations kultur består av men några viktiga beståndsdelar är beskrivet i följande figur;



Figur 9, Beståndsdelar i en organisations kultur Källa; Hur moderna organisationer fungerar, Jacobsen, 2002

1. *Dominerande idéer och värderingar* existerar i alla organisationer, det vill säga uppfattningar om vad som är bra och dåligt, önskvärt eller inte önskvärt, vad som bör eftersträvas eller undvikas. Ofta härleds överordnade värderingar från företagets affärsidé och affärsstrategi. Värderingarna ger medarbetarna vägledning om vad som är viktigt och hur de skall lösa dagliga problem.
2. *Normer och regler* innefattar allt från stil och etikett, språkbruk, hur de olika verksamheterna uppträder och bemöter kunder, genomför möten till konkreta regler för hur olika arbetsuppgifter skall utföras.
3. *Informella kommunikationskanaler* är det informella nätverk som förmedlar värderingar och normer i en organisation.
4. *Betydande aktörer och förebilder* är de personer med makt och tillräcklig inflytande i organisationen för att kunna påverka dominerande värderingar, idéer och föreställningar.
5. *Idealmål*, det vill säga visionsformulerade mål i organisationen. Idealmålen speglar de önskvärda effekter som organisationen vill uppnå med sin verksamhet.

4.1.2 Processer - Funktionell integration

Processerna redogör för företagets flöden i en specifik aktivitetsordning med en början och ett slut. En process är en samling av delmoment i en bestämd följd. Momenten kan innefatta olika aktiviteter och resurser. En process är ett ändamålsenligt förlopp som innebär att en produkt och/eller tjänst utvecklas eller förändras inom organisationen. En process har följande karaktäristiska drag;

- Processen använder de resurser som är bundna till de ramar som finns. Resursramarna kan till exempel gälla tid, budget eller kvalitet.
- Processen kan delas upp i subprocesser som senare länkas samman.
- Varje process har en början och ett slut med en samling principer som förklarar varje aktivitets mål (Shari, 2001).

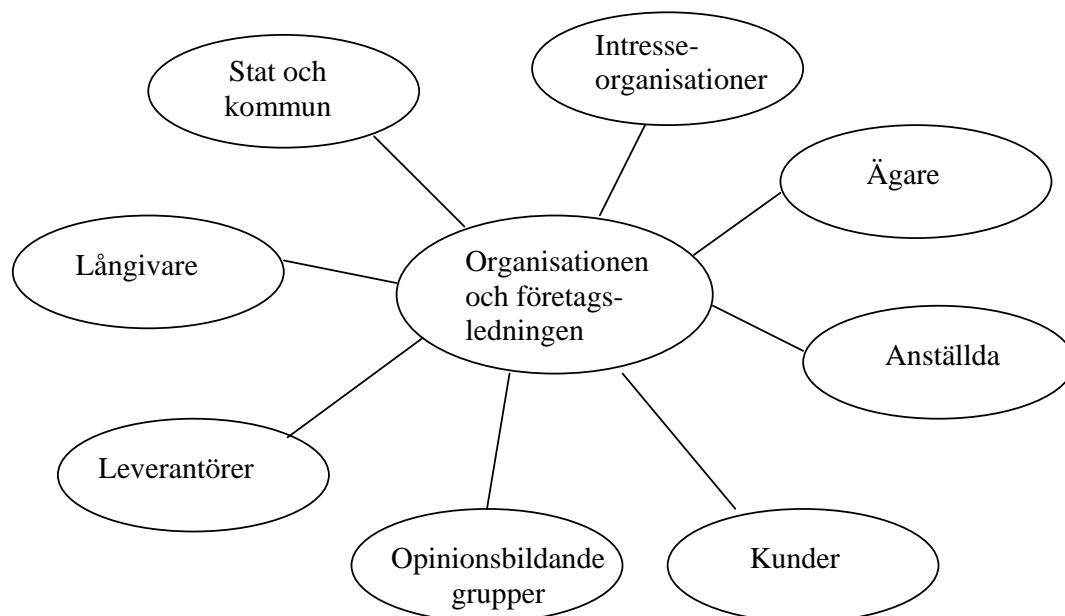
Aktiviteter och processer inom organisationen skall skötas, stödjas och samordnas genom informationssystemmiljön i organisationen. Om informationssystemmiljön skall integreras väl i en organisation, krävs det en anpassning och koordinering av alla processer och aktiviteter

En funktion är inte alltid samma sak som en avdelning. En funktion bär ansvaret för sin deluppgift och värderas utifrån sin förmåga att utföra uppgiften (Magoulas o Pessi, 1998). Funktionella enheter som stödjer verksamhetens mål är individer, deras avgränsade arbetsuppgifter, samt de verktyg och resurser som behövs för att effektivisera arbetet. Därför omfattar förändringar i systemets funktionella delar både människor, deras verktyg och arbetsuppgifter (Magoulas o Pessi 1988).

4.1.3 Intressenter - Infologisk integration

Med en organisations intressenter avses alla de individer, grupper och andra organisationer som på något sätt har en utbytesrelation med organisationen. Detta innebär att intressenterna och organisationen befinner sig i ett beroendeförhållande till varandra. För att förstå samspelet mellan organisationen och dess intressenter är det viktigt att känna till innehållet i relationerna och på vilket sätt intressenterna bidrar till organisationens verksamhet. Systemtänkandet utgår från att identifiera intressenterna, deras roll och medverkan i systemens och arkitekturens utveckling och förvaltning. Eftersom en organisation ständigt befinner sig i en förändring gäller detta även intressenternas roller.

Organisationen och dess intressenter kan illustreras enligt följande; (Bruzelius, 1995)



Figur 10, Intressentmodell Källa; Integrerad organisationslära, (Bruzelius 1995)

Ägarna bidrar till verksamheten genom satsat kapital. De ställer krav på att organisationen förvaltas och utvecklas väl för att gå med vinst och ge rimlig avkastning. De *anställda* bidrar med sitt arbete och vill ha ersättning för denna insats. De ställer också krav på arbetsmiljö, meningsfulla arbetsuppgifter, medinflytande och personlig utveckling. *Kunder* är för de flesta organisationerna den viktigaste intressentgruppen. Utan kunder försvinner verksamheten i företaget. Kunderna bidrar med att handla de produkter och tjänster som företaget erbjuder. De kräver god kvalitet, rimliga priser, service och produktutveckling. *Leverantörerna* förser verksamheten med varor och tjänster. Dessa vill givetvis ha företaget som en god kund som betalar deras varor och tjänster. *Långgivarna* bidrar tillsammans med ägarna till att företaget får det kapital som fordras för att driva verksamheten. I utbyte vill de erhålla en avkastning på insatt kapital. *Stat och kommun* bidrar genom samhällsservice av olika slag. Det kan gälla kommunikationer, utbildning och olika typer av finansiering i form av bidrag och direkta lån. I utbyte vill de få ett samhällsansvarigt företag som betalar skatt för sina vinster och bidrar till sysselsättning i samhället. *Opinionsbildande grupper* kan till exempel en miljöorganisation. Dessa kan ställa direkta eller indirekta krav gentemot företaget.

Det infologiska tänkandet, styrs av principen att informationssystem är sociala system där delar är tekniskt realiserade. Det infologiska tankesättet menar att vi inte kan bygga informationssystem som är oberoende av människors sätt att tolka verkligheten och att handla därefter. Människan har egna mål och dessa måste råda harmoni med verksamhetens mål. Detta innebär att identifiera och bestämma verksamhetens delar med hänsyn till människans förmåga att betrakta och bestämma företeelser i verksamheten utifrån målsättningen. Motsatsen är ett icke-infologiskt tänkande som menar att ett informationssystem är ett tekniskt system och måste byggas oberoende av hur människor tänker och handlar.

Några av de aspekter som belyser infologin är språket, kompetens, utbildning, IT-mognad, motivation och kvaliteten och utformningen av information (Magoulas o Pessi, 1998). I den infologiska integrationen ställs det krav på informationssystemets kvalitet utifrån de uppgifter som systemet skall stödja. Det finns många olika definitioner på begreppet kvalitet. Ett synsätt handlar om kundupplevelse, det vill säga ”att erhålla nöjda kunder”. När det gäller de språkliga begreppen skapar dessa den ”sociala verkligheten”. Språket är ett verktyg för konceptualisering och begreppsbildning. Enligt Langefors (1982) bör språket vara välbekant för de flesta inom organisationen. Att inte förstå ordet och söka hjälp i ordböcker är ineffektivt och oftast negligeras detta.

4.1.4 Organisationsstruktur – Strukturell integration

En organisation kan ses som ett ”mjukt” system bestående av människor. På samma sätt är en organisation ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål (Jacobsen, 2002). Syftet med en organisation och med organiserade handlingar är att vissa mål kan uppnås effektivare genom samarbete än genom individuella ansträngningar. Slagkraften och effektiviteten hos människor som förenas i en organisation kan bli betydligt större än summan av samma människors individuella ansträngningar (Bruzelius 1995). Genom att betrakta en organisation som ett system, innebär det att organisationen ses som ett antal delar, som är beroende av och har relation till varandra. Den totala mängden relationer och komponenter bestämmer systemets *struktur*. En organisationsstruktur omfattar det sätt på vilken arbets- och ansvarsfördelningen görs i en organisation och det sätt som organisationen samordnas och styrs. En organisationsstruktur kan vara;

- Formell – det vill säga det planerade och bestämda sättet att organisera verksamheten på. Denna struktur konstrueras medvetet för att främja och samordna ett handlingssätt med syfte att lösa bestämda uppgifter inom organisationen. En formell organisation kännetecknas av arbetsfördelning, samordning, styrning, ledarskap och mål. En formell informationsstruktur anger de formella informationsförhållanden som råder mellan klienter, aktörer och systemägare.
- Informell – som växer fram spontant i organisationen. Denna omfattar alla de anpassningar av arbets- och ansvarsfördelningen som spontant görs mellan medlemmarna i organisationen (Bruzelius, 1995). En informell informationsstruktur växer fram ur den sociala kulturen. Den gör det möjligt för att sociala normer, värderingar, och verklighetsbilder ska bli tydliga och sprida sig bland företagets intressenter (Magoulas o Pessi 1988).

En grundläggande ståndpunkt inom organisationsstrukturen är behovet av *klara och tydliga ansvarsförhållanden* för informationssystemen avseende ägarskap, utveckling, användning, förändring, teknik och förvaltning (Brandt, 1998). En uppgift är att klargöra ansvarsförhållandena i syfte att bättre kunna samordna beslut om vilka resurser som skall sättas in och vilka principer som skall gälla. Det är framförallt slutanvändarna som kan uppleva en oklar ansvarsfördelning i informationssystemen.

En viktig aspekt är att uppnå samma ansvarsgränser för informationssystemen som gäller för verksamhetens olika delar (Magoulas o Pessi, 1998). Vid införandet nya ett nytt system uppkommer frågor som ”Behöver vi detta system och vad kan det göra för oss”? Därför är det viktigt att komma överens om en lämplig ansvars- och rollfördelning som skall råda, och vilka ansvarsroller som förekommer (Brandt, 1998). Informationsmiljöns förmåga att stödja den tänkta strukturen är en förutsättning för en lyckad integration mellan informationssystemen och organisationens struktur (Goldkuhl o Röstlinger, 1988).

5. Empiri

Fallstudien i denna undersökning belyser hur en systemintegration påverkar en organisation ur olika aspekter. De olika aspekterna är sociokulturell, funktionell, infologisk och strukturell integration. Studien utgår från en modell och förklaras i sin helhet i avsnitt 4. Studien appliceras i bank- och försäkringsbranschen där Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän är det valda fallstudieobjektet.

5.1 Fallstudieföretaget Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän

Länsförsäkringar består av 24 självständiga och lokala länsförsäkringsbolag som samverkar genom det gemensamt ägda Länsförsäkringar AB (LFAB) med dotterbolag. LFAB: s grundläggande uppgift är att utveckla, leda, serva och samordna det gemensamma strategiska utvecklingsarbetet inom Länsförsäkringar. På de lokala länsförsäkringsbolagen sker i princip alla kundkontakter och där fattas också de för kunderna viktiga besluten. Eftersom dessa finns nära kunden kan de ge en enkel, snabb och personlig service samt korta beslutsvägar.

Länsförsäkringsgruppens affärsidé är att erbjuda privatpersoner, företagare och lantbrukare prisvärda tjänster inom sakförsäkring, livförsäkring och bank. Verksamheten kännetecknas av begreppen kundägt, lokalt, tillgängligt och personligt bemötande. Affärsidén förenar det lokala bolagets närvaro och smidighet med det stora bolagets styrka.

Till skillnad från de flesta konkurrenter är länsförsäkringsbolagen ömsesidiga bolag. Som ömsesidigt ägs bolaget av sina kunder. Dessutom kan en del av resultatet ges tillbaka till kunderna i form av återbäring. Sortimentet som Länsförsäkringar erbjuder ett brett urval av bank- och försäkringstjänster såsom bank- och fondsparande, lån, liv- och pensionsförsäkringar samt hem-, villa-, olycksfall-, industri-, trafik-, och Agria-djurförsäkring.



Figur 11, Länsförsäkringars organisation⁸

Inom sakförsäkring är Länsförsäkringar marknadsledande inom Sverige med en andel av 30,7 procent. Bankverksamheten har en marknadsandel av 2,9 procent och är en av de bankerna som växer starkast på marknaden. Inom liv- och pension är marknadsandelen 10,5 procent. 1998 skedde fusionen med Wasa och 2001 förvärvades försäkringsbolaget Svenska Brand och Allianz svenska bestånd. I september 2003 utsågs Länsförsäkringar till *Årets liv- och sakförsäkringsbolag* i Affärsvärldens årliga undersökning – Företagsbarometern, och år 2002 utsågs Länsförsäkringar Bank till *Årets Bank* av tidningen Privata Affärer.⁹

Det lokala länsbolaget, Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän, grundades 1845 och är ett av 24 självständiga bolag i Länsförsäkringsgruppen. Bank- och försäkringskontor finns i

⁸ källa; www.lansforsakringar.se, mars 2004

⁹ ibid

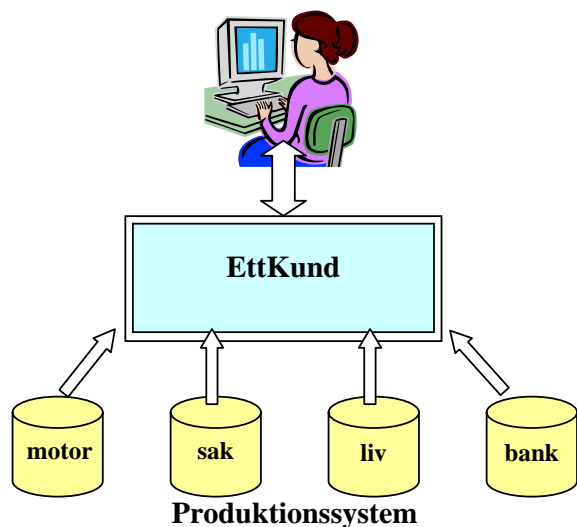
Göteborg, Kungälv, Uddevalla och Strömstad. Huvudkontoret ligger i Göteborg. Bolaget hade i mars 2004 280 anställda samt 15 privatombud, tre lantbruksombud och fem franchisebolag.

5.2 ERP och CRM-systemet – EttKund

En lösning för att samordna systemen inom Länsförsäkringar blev ett ERP-affärssystem med namnet EttKund. Detta system är framförallt ett CRM-system samtidigt som det integrerar de övriga produktionssystemen i bolaget. CRM betyder Customer Relation Management och är en teknik där fakta samlas kring kunden.

EttKund är ett kundvårdssystem som diskuterades redan vid fusionen med försäkringsbolaget Wasa 1998. CRM-tänkandet hade funnits hela tiden, men Länsförsäkringar ville numera ha det på ett mer strukturerat sätt. Behovet fanns också att samordna systemen, och därav kom namnet EttKund till. Istället för att tänka produktorienterad ville Länsförsäkringar skapa en mer kundorienterad process som på en mer strukturerat sätt kunde skapa bryggor korsvis mellan de olika funktionerna. Länsförsäkringar ville skapa effektivare processer mellan de olika verksamheterna såsom affärstips, aktiviteter och kampanjer där aktörerna som arbetar i systemen på ett enkelt sätt kan se vilka aktiviteter som pågår. Genom EttKund kunde detta genomföras på ett mer strukturerat och överblickbart sätt, med ett för användarna gemensamt gränssnitt. Varumärkesbreddningen av produkter (framförallt av bank- liv och pensionsförsäkringar) och helhetstänkandet bidrog också till EttKund.

Huvudsyftet med systemet EttKund är att tillhandahålla ett CRM-system. Genom de kunduppgifter som finns i kundinformationssystemet (EttKund) kan användaren och kunden etablera en yrkesmässig och kundorienterad dialog i syfte att ge en så bra affärlösning till kunden som möjligt. Ett av målen var också att erhålla ett gemensamt användargränssnitt för användarna, och att få ”sömlösa” övergångar mellan de olika applikationerna i produktionssystemen.



Bilden visar hur användaren både lämnar och hämtar information från systemet EttKund som fungerar som en ”brygga” över produktionssystemen. Via EttKund går man sedan vidare in i respektive produktionssystem, som i nuläget lämnar uppgifter till EttKund. På sikt kommer även EttKund att lämna uppgifter till de olika produktionssystemen.

Figur 12, EttKund och några av dess produktionssystem

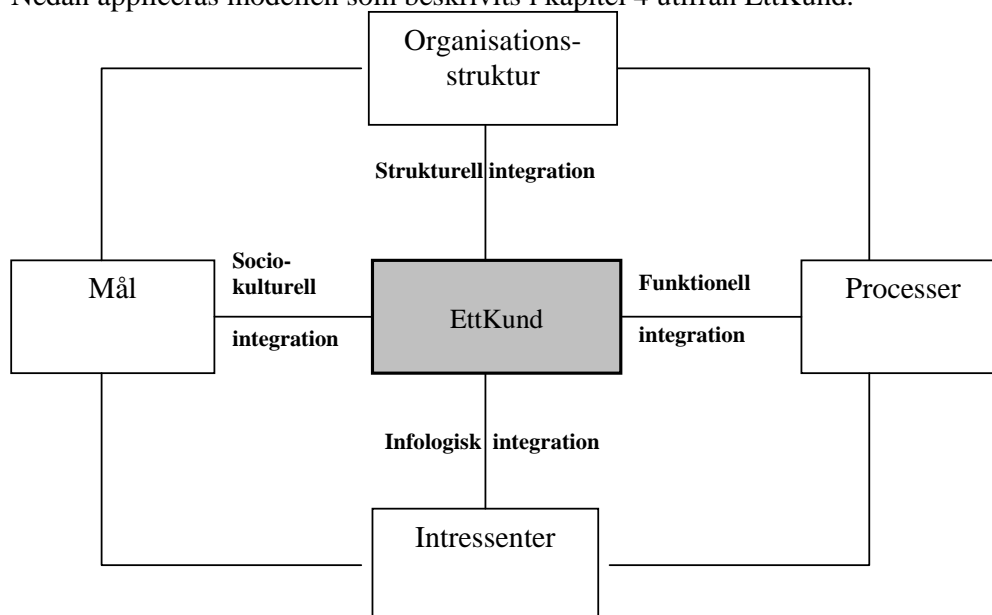
Ett projekt startade som behandlade rutiner och arbets sätt i bolaget och som kom fram till *hur* EttKund skulle stödja dessa inom organisationen. Både kunder och personal intervjuades där det framkom att kunderna ville bli igenkända och att alla kunder inte ville behandlas på samma sätt. Nästan parallellt med detta projekt startades ett annat projekt för att förbereda för

implementeringen av EttKund. Projekten utgick först från LFAB men fortsatte att drivas mot de lokala länsbolagen för att få systemet strömlinjeformat.

Implementeringen av systemet spreds vågvis ut i landet bland länsbolagen. Implementeringen startade i ett "länsförsäkringspilotbolag" som var med och utvecklade systemet EttKund för att därefter utvärderas och stegvis implementeras inom länsbolagen. Denna sekventiella modell fungerade väl men var samtidigt ett resurskrävande sätt att genomföra implementeringen på. Hösten 2001 startade implementeringen och under 2002 var samtliga länsbolag klara. Det har kontinuerligt arbetats med verksamhetsanpassning utifrån medarbetarens åsikter, och detta arbetet fortsätter fortlöpande.

Det var många användare i bolaget som var engagerade under hela utvecklingsprocessen. Utbildningen av systemet EttKund var till en början generell över hela bolaget, men anpassades till varje verksamhet efter hand. Varje avdelning har en så kallad superanvändare i systemet EttKund som håller i support och fungerar som ett stöd för sina kolleger. I nuläget hämtar EttKund data från de underliggande produktionssystemen men på sikt kommer även systemet att kunna lämna data. Systemet kommer i framtiden att kunna dela kundinformation med produktionssystemen.

Nedan appliceras modellen som beskrivits i kapitel 4 utifrån EttKund.



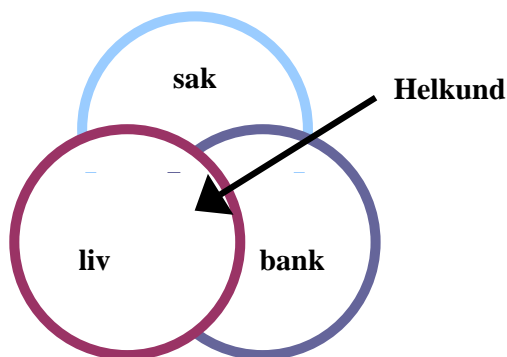
Mål (2004-2006)

- Branschens mest nöjda kunder ska bli nöjdare
- Länsförsäkringar Göteborg- och Bohuslän ska öka affärsvolymen med 10 % varje år.

(Källa; Ledningsgruppens affärsplan för Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän 2004-2006)

Processer

Processerna inom Länsförsäkringar skall stödja dess tre kärnområden, sak, liv och bank *tillsammans* i syfte att skapa än fler helkunder. Det krävs att arbetsprocesserna säkerställs och att kunderna hanteras genom systemet EttKund.



Intressenter

Länsförsäkringars intressenter består bland annat av kunder, anställda, andra länsbolag, LFAB och även konkurrenter.

Organisationsstruktur

Den formella strukturen redovisades tidigare under figur 11.

6. Systematisering av det empiriska materialet

I följande kapitel belyses och systematiseras resultaten av den empiriska datainsamlingen.

Det empiriska materialet redovisas per integrationsdimension och systematiseras i matriser per fråga samt per avdelning. Varje fråga har rangordnats utefter sammanlagt värde. Frågorna ingår i det frågeformulär som använts under intervjuerna och som återfinns i appendix.

6.1 Sociokulturell integration

Den sociokulturella integrationen baseras på relationer som råder mellan människor, verksamheter, kulturer, visioner och mål. Människor är olika och komplexa varelser. Människorna i organisationen har olika mål och dessa stämmer inte alltid överens med de övriga aktörerna, till exempel ledningen. Därför är det viktigt att samtliga aktörer förstår målen samt att dessa får en samordnad och gemensam måluppfattning i frågor om informationssystemets roll och betydelse, annars kan systemet orsaka kvalitetsförsämringar. Den logiska funktionen av målsättningen misslyckas om inte den sociala verksamheten hanteras tillfredsställande.

Vilka mål anser du ligga bakom införandet av EttKund?

Sociokulturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Kundservice	5	5	5	5	5	5	5	35
Överblickbarhet	5	5	5	5	5	5	5	35
Lönsamhet	5	5	5	4	5	5	5	34
Informationskvalitet	4	5	4	5	5	5	5	34
Social kontakt över funktioner	5	4	5	5	5	1	5	30
Informationsledning	4	5	4	4	1	2	5	25
Funktionalitet	4	5	4	4	1	3	4	25
Flexibilitet	3	5	4	4	-	3	4	23
Arbetsmiljö	3	3	3	4	5	2	1	21
Annat	-	-	-	-	-	-	5	5

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet ”annat” vid intervjun

Privat

Ett annat mål som framkom av ägaren var att systemet fungerade som ett säljstödprogram. Från användaren framkom att systemet verkar för att mäta aktiviteter och effektiviteten hos varje individ.

Bank

En kommentar som framkom var att alla system som banken använder sig av inte finns med i EttKund. Annat mål som framkom var att EttKund fungerade bra som stöd för kampanjer och utskick, att logga in vem kunden har som handläggare till exempel vid lån samt att logga in vem kunden har som kontaktperson vid bokade besök.

Skador

Vid påståendet om att "målet var förbättrad arbetsmiljö" framkom att Länsförsäkringar inte var där ännu. Det förutsätter att alla jobbar i systemet EttKund för att organisationen ska nå dit. Båda tog avstånd från att målet skulle vara förbättrad funktionalitet. En orsak till detta är allt klickande i systemet EttKund. Annat mål som framkom var att systemet ger en helhetsbild och att det främjar helkundstänkandet i bolaget. Genom att systemet kategoriserar kunder läggs inte heller kraft på fel kundkategori.

Införandet av EttKund har påverkat följande aspekter;

Sociokulturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Samförståelse	3	3	3	5	1	5	4	24
Samarbete	3	4	4	3	1	5	4	24
Samhörighet	4	4	4	4	1	3	3	23

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet "annat" vid intervjun

Privat

En kommentar som framkom var en önskan om att få ut mer av systemet EttKund, till exempel för att kunna följa hela skadeprocessen.

Bank

Kommentar som framkom vid "samförståelse" var att Länsförsäkringar kanske uppnår detta om alla använder systemet EttKund.

Skador

Från chefen framkom att alla måste vara medvetna om att EttKund tar mycket tid för organisationen i form av utbildning. Användarens kommentar var att Länsförsäkringar inte har möjlighet att öka samarbete om inte alla använder EttKund.

Affärsmiljön har efter införandet av EttKund blivit mer:

Sociokulturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Kundorienterad	5	4	5	5	5	5	5	34
Konkurrenskraftig	5	3	5	5	5	5	4	32
Kulturmässig	3	4	3	5	5	3	3	26
Kunskapsorienterad	3	4	4	3	5	5	2	26
Etisk	1	4	4	5	3	4	4	25
Samarbetsmässig	-	4	4	3	1	5	4	21
Lag- & avtalsorienterad	1	1	2	5	1	4	2	16

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet ”annat” vid intervjun

Privat

En kommentar från användaren var att EttKund fungerar som ett mätinstrument i affärsmiljön.

Bank

Ingen spontan kommentar.

Skador

Chefen instämde helt om att affärsmiljön blivit mer samarbetsmässig och kunskapsorienterad genom bland annat riktade kampanjer. Användaren tyckte tvärtom och instämde inte alls. Dels på grund av att det inte fungerar bra med tipshanteringen i bolaget och dels att systemet inte alltid fungerar som det ska.

6.2 Funktionell integration

Den funktionella integrationen skall stödja en förbättring av processer och aktiviteter inom organisationen. Systemet skall inte bara stödja funktioner utan även innovativa och effektiva processer. En process eller aktivitet kan spänna över avdelningsgränserna. Det kan gälla olika slags kampanjer eller utskick mot kund, bearbetning av kunder från försäljning till order eller processer som grundar sig på samarbete mellan avdelningarna. Om systemet inte uppfyller de funktioner eller krav som användarna önskar så kommer med all säkerhet missnöje att uppstå.

Följande processer/aktiviteter omfattas av EttKund

Funktionell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Planering & uppfölj. avdelningsverksamh.	5	5	5	5	3	4	4	31
Planering & uppfölj. hela organisationen	5	3	5	5	3	4	5	30
Affärstransaktioner	5	5	4	5	1	5	1	26
Innovativa	5	3	2	5	1	1	3	20

Vilka två processer definierar du som värdeskapande kärnprocesser i EttKund?

- **Privat:**
Användare – sökfunktion, överblickbarhet,
Chef – översikt, följa kundens historia vad som är överenskommet
- **Bank:**
Användare – sökfunktion, överblickbarhet
Chef – sökfunktion, helhetsbild
- **Skador:**
Användare – sökfunktion, loggning
Chef – överblickbarhet, helhetsbild
- **Utbildare:**
Överblickbarhet, kundengagemang, kampanjhantering

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet ”annat” vid intervjun

Privat

Vid frågan om värdeskapande processer framkom att översikten var betydande samt att kunna följa kundens historia, kunna få fram vad som är överenskommet med kunden och vad som inte är det. Sökfunktionen och överblickbarheten var också viktig, och EttKund stödjer allt detta. En kritik som framkom var dock att överblickbarheten som helhet var bra, men inte till det enskilda hushållet. Det går inte på ett enkelt sätt att se vem kunden är samhörighetsmarkerad med. Detta är viktigt eftersom Länsförsäkringar arbetar utifrån helkundskonceptet, där hushållet erhåller rabatt på sitt totala engagemang. Mer kritik som framkom var att aktiviteterna är mer byråkratiska, eftersom samtliga aktiviteter måste loggas i systemet.

Bank

När det gäller kärnprocesser var de överens om att "helhetsbilden" samt "sökfunktionen" var de viktigaste och att EttKund stödjer dessa.

Skador

De viktigaste processerna var överblick, helhetsbild, loggning av kund samt sökfunktionen, och EttKund stödjer dessa funktioner. Innovativa processer tog samtliga helt avstånd ifrån.

Följande aspekter och rutiner har präglats av EttKund:

Funktionell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Integration av processer	5	5	5	4	1	5	5	30
Globalisering av rutiner	3	5	2	5	5	5	4	29
Formalisering av processer & rutiner	4	5	5	5	1	5	4	29
Synkronisering	1	5	3	4	5	3	3	24
Specialisering vid rutiner & processer	4	5	-	1	5	5	1	21
Standardisering vid processer & rutiner	3	2	3	5	1	4	2	20

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet "annat" vid intervjun

Privat

Användaren tog helt avstånd vid synkronisering av processer. Kommentaren var att användaren ibland måste utföra exempel "en adressändring" på två olika ställen. (dels i EttKund och dels i ett annat produktionssystem).

Bank o Skador – inga kommentarer

6.3 Infologisk integration

Syftet med den infologiska aspekten är att systemet skall stödja det kvalitetskrav med utgångspunkt av de uppgifter som systemet skall stödja. Viktiga faktorer är att användaren förstår systemets språk och begrepp, att det är relevant och har kvalitet. Utbildning är en viktig del av infologin för att främja motivationen hos användaren.

Följande infologiska egenskaper har förbättrats genom EttKund:

Infologisk integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Tillräcklig kompetens	5	5	4	5	5	5	5	34
Rutin för dokumentation	5	5	4	5	5	4	4	32
Förståelse – individ	5	5	3	5	5	3	5	31
Enkelt att söka	5	5	4	5	2	5	5	31
Överblickbarhet	3	5	4	5	3	5	5	30
Relevans	3	4	3	5	5	5	5	30
Tillräcklig utbildning	4	4	4	4	5	3	5	29
Relevanta kunduppgifter	5	5	4	5	5	4	-	28
Systemet långsamt	4	4	5	4	5	3	2	27
Förståelse – grupp	5	5	3	3	5	3	2	26
Känsla modernitet	5	4	3	3	2	5	3	25
Begriplighet	4	4	3	4	5	3	2	25
Känsla proffsighet	3	5	4	5	1	3	3	24
Systemet stabilt	4	4	3	4	4	3	2	24
Finns manual	5	-	3	5	5	-	5	23
Bekvämlighet	2	4	4	4	1	3	2	20
Lätt att lära	5	4	2	4	2	1	2	20
Väl anpassat för användare	2	4	4	3	2	4	-	19
Används alla funktioner	2	2	3	1	1	1	2	12

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet ”annat” vid intervjun

Privat

Spontana kommentarer som kom fram var att utsökningen är krånglig och tar lång tid. Chefen var tveksam till om det fanns någon manual i systemet.

Bank

Instinktiva kommentarer som framkom var att implementeringen av systemet gick för fort. De saknar en uppföljning i utbildningen, så att samtliga användare ”är med på banan”. Vidare är systemet långsamt vid utsökningar och ibland instabilt på grund av driftstörningar. Vid nya versioner av systemet har skapat frustration eftersom det då har varit ett helt nytt gränssnitt gentemot användaren.

Skador

Spontana reaktioner har varit att systemet EttKund har varit så informativt och innehållsrikt, att bekvämligheten inte varit bra.

Samtliga avdelningar

Samtliga respondenter tycker sig ha tillräcklig kompetens för att arbeta och verka i EttKund, samtidigt som de inte använder alla funktioner i systemet.

6.4 Strukturell integration

En huvudsaklig utgångspunkt inom organisationsstrukturen är behovet av klara ansvarsförhållanden för informationssystemen avseende ägarskap, utveckling, förvaltning, användning, förändring och teknik. Ett av syftet med att klargöra ansvarsförhållandena är att bättre kunna samordna beslut om vilka resurser som skall sättas in och vilka principer som skall gälla. Användarmedverkan och medbestämmande skapar motivation och innovativt tänkande. Enligt Langefors skall alla mål förhandlas.

Var ansvaret för EttKund på övergripande nivå ligger:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Central ledningsfunktion	5	5	-	5	5	5	5	30
IT-avdelning	4	1	-	4	2	1	1	13
Lokala enhetens chef	1	-	-	4	1	1	3	10
Externt företag	5	1	-	-	-	1	1	8
Annat	-	-	-	-	-	1	-	1

Var ansvaret för Ettkund på lokal nivå ligger:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Lokala enhetens chef	1	5	5	5	1	5	5	27
IT-avdelning	4	3	1	4	1	1	1	15
Externt företag	5	1	1	1	1	1	1	11
Central ledningsfunktion	5	1	1	1	-	1	1	10
Annat	-	-	5	-	-	1	-	6

Vad ansvaret för EttKund innebär:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Uppdatering	5	1	5	5	5	5	5	31
Kvalitet	5	1	4	5	5	5	5	30
Säkerhet	5	-	-	5	5	5	5	25
Strategiskt	5	-	-	4	5	4	5	23
Policy & regler	3	1	-	5	5	5	2	21
Begreppsdefinition	5	1	-	5	-	4	4	19
Modifiering	3	1	-	5	-	4	4	17

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet "annat" vid intervjun

Privat

Det råder helt olika uppfattningar mellan användare och chef var ansvaret för EttKund ligger både på övergripande och på lokal nivå.

Bank

Även här var det lite olika uppfattning var ansvaret för EttKund ligger samt vad ansvaret innebär. Båda respondenterna hade samma uppfattning om att det lokala ansvaret ligger hos systemansvarig på det lokala bolaget.

Skador

Här råder ganska samstämmig uppfattning om var ansvaret för EttKund ligger, samt vad detta innebär.

Filosofin som råder i organisationen vid fördelning av ansvar & befogenhet:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Decentraliserad	5	5	5	5	5	5	5	35
Balanserad	5	3	1	3	5	5	1	23
Förhandling	1	3	1	3	1	1	1	11
Centraliserad	3	1	1	1	2	-	1	9

Behörighetsfilosofin som präglas i EttKund:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Några har tillgång till all information	5	5	5	5	4	5	5	34
Alla har tillgång till viss information	5	5	5	5	5	5	1	31
Alla har tillgång till all information	1	1	1	1	2	1	1	8

Kommentarer av respondenter som framkom under alternativet ”annat” vid intervjun

Privat, Bank och Skador

För samtliga i undersökningen råder det en relativt samstämmig uppfattning om filosofin som råder inom EttKund.

Behörighetsfilosofin som präglas i EttKund:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Inom organisatoriska	5	5	5	5	5	5	5	35
Interfunktionella	5	1	5	5	5	5	5	31
Inter team	5	5	1	5	4	5	5	30
Inter organisatoriska	-	1	1	1	1	-	2	6

Har EttKund präglats av ledningens engagemang:

Strukturell integration	Privat		Bank		Skador		Utb.	Totalt
	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Klient	Ägare	Annan	Sum
Ledningen ser behovet i alla nivåer	3	5	3	4	3	4	5	27
Möjlighet att kunna påverka förändringar	5	5	3	5	1	4	4	27
Systemen hänger ihop på ett tillfredsställande sätt	5	5	4	4	1	4	3	27
Ledningens attityd är god	5	3	4	5	1	5	3	26

Kommentarer per avdelning

Privat

Kommentarer som framkom var att EttKund används mest av dem som har direkt kundkontakt, fast alla blir involverade mer eller mindre. Användaren efterlyser en tydlig linje från ledningen när det gäller behovet av EttKund i andra avdelningar än privat.

Bank

Här råder olika uppfattning om nivån interteam. I övrigt ganska lika uppfattningar.

Skador

Mellan användare och chef råder det olika uppfattning om ledningens attityd när det gäller EttKund. Användaren tar avstånd från möjlighet att kunna påverka samt att systemen hänger ihop medan chefen instämmer med tvekan.

6.5 Kritiska faktorer

Sista frågan var en öppen intervjufråga där svaren redovisas nedan;

Nämnd tre kritiska faktorer som införandet av EttKund har inneburit för dig, positivt (+) eller negativt (-)

Privat

- + Får en bra överblick över kundens engagemang.
- + Genom EttKund kan vi se kundens historik på ett bättre sätt.
- + Om samtliga loggade i EttKund fungerar det bra, till exempel vad man kommit överens, och vad man inte har kommit överens om med kunden.

- Allting tar längre tid nu än tidigare eftersom allt måste loggas.
- Systemet är inte anpassat till användaren utan användaren har fått anpassa sig efter systemet.

Bank

- + EttKund ger en förbättrad kundöverblick över helheten. Systemets styrka är att den stödjer helhetstänkandet eftersom Länsförsäkringar har allt under samma tak. Den ger en ökad merförsäljning då du kan se vad kunden saknar hos oss.

- Det borde ha varit fler användare som var delaktiga innan beslutet togs att köpa in systemet EttKund.
- Det borde vara bättre uppföljning vid utbildning, till exempel med en interaktiv test. Implementeringen gick för fort.
- Det borde vara tydligare riktlinjer uppifrån när det gäller EttKund.
- Allt tar mycket längre tid nu när vi skall logga allt i EttKund.
- Alla banksystem ligger inte under EttKund.

Skador

- + Bra överblick och översikt över kunden. Nu kan vi se vad kunden har och vad hon saknar.

- Från början fick samtliga samma utbildning på en gång, det borde vara skräddarsydda utbildningar från begynnelsen.
- EttKund är omständligt, systemet tar tid som vi inte har.
- EttKund hade varit bättre om alla använder det.

Utbildare

- + Vi har fått möjlighet till överblick av kunden och har möjlighet att göra sammanhållna aktiviteter över avdelningsgränserna.
- + EttKund ger möjlighet till aktivitetsstatistik – nu kan användarna se vad alla anställda faktiskt gör.
- + Nu finns möjlighet att arbeta mot marknadsstrategierna, det vill säga sälja in det som kunden saknar. Det är bara arbetssättet som måste finslipas, verktyget finns!

7. Diskussion

Detta kapitel avser att analysera de empiriska resultaten, dels i de olika dimensionerna och dels differenser och överenskommelser som har uppmärksammats.

7.1 Diskussion och resultat per integrationsområde

Sociokulturell integration

Det var en samstämmighet bland respondenterna att *förbättrad kundservice* och *överblickbarhet* var det viktigaste målen för EttKund. När det gäller *förbättrad funktionalitet*, *flexibilitet* och *attraktivare arbetsmiljö* är uppfattningen olika, och dessa attribut fick ett lågt värde i studien hos skador. Detta kan bero på att de aktuella produktionssystem som respektive avdelning jobbar inom inte finns med, eller att de har en låg funktionalitet, gentemot systemet EttKund.

Samtliga respondenter var överens om att affärsmiljön har blivit mer *kundorienterad* efter införandet av EttKund. Däremot framkom ett relativt lågt värde vid att EttKund påverkat ett *ökat samarbete och samförståelse*. Här skiljer sig dock svaren mellan användare och chef, där den senare ställer sig mer positiv. Det låga värdet kan bero på att samtliga användare inte använder EttKund i tillräcklig omfattning, exempelvis när det gäller att ge och ta emot tips genom systemet.

Funktionell integration

Samtliga respondenter tyckte att *överblickbarheten* var den mest värdeskapande processen i EttKund. Nästan alla tyckte också att EttKund stöder *sökfunktionen* och att få en *helhetsbild* av kunden. De flesta tyckte att EttKund har präglat *integration av processer* i organisationen, såsom tips över avdelningsgränserna.

Att EttKund omfattar *affärstransaktioner* och *innovativa processer* fick däremot ett ganska lågt värde. Även här skiljer sig svaren bland chef och användare, där chefen ställer sig mer positiv när det gäller affärstransaktioner. Att *innovativa processer* fick ett så lågt värde kan bero på att EttKund endast funnits cirka två år i bolaget och först när användarna blir mer vana att arbeta i det, så kommer sannolikt de innovativa idéerna fram. Motivationen för innovativa idéer förstärks också om samtliga användare använder EttKund, och att förfarandet och rutinerna för processerna säkerställs. Även att EttKund präglas av *synkronisering och standardisering av processer* fick ett lågt värde. Orsaken till *synkroniseringens* låga värde kan vara att en del uppgifter måste ända loggas på två olika ställen i systemet, ett i EttKund och ett i produktionssystemet, till exempel vid adressändring. Några respondenter kommenterade också att EttKund inte har förändrat *standardiseringen av processer*, utan de arbetade på samma sätt innan systemet implementerades.

Det är en relativt stor skillnad mellan chefer och användare när det gäller funktionaliteten i EttKund. Cheferna ställer sig mycket mer positiva till funktionerna än vad användarna gör i studien.

Infologisk integration

Samtliga respondenter ansåg sig ha *tillräcklig IT-kompetens* för att utföra arbetsuppgifter i EttKund. De flesta tyckte också att det fanns *rutiner för dokumentation* och att det var relativt enkelt att *söka i systemet*. Samstämmighet rådde också vid *förståelse* av systemet, samt att de finns *relevanta kunduppgifter* i systemet.

Däremot hade svaren lågt värde när det gäller *bekvämlighet* i systemet, om systemet är *lätt att lära sig*, om det finns en *hjälpmanual* till EttKund samt *känsla av proffsighet från kundens sida*. Lägst värde fick påstående om att *alla funktioner används i systemet*, samt att det är *väl anpassat för "mig" som användare*. Orsaker som detta kan bero på är att det är alltför mycket information på en gång som visas i EttKund, samt att väntetiden i systemet upplevs som lång för användarna. Någon respondent visste inte om det fanns någon manual att söka hjälp i.

Vad som framkommit genom intervjuerna är att implementeringen av systemet gick för snabbt och att utbildningarna inte var skraddarsydda till en början. En kontinuerlig uppföljning, till exempel via en interaktiv test, borde finnas så att samtliga användare är med på banan när det kommer nya versioner, eller funktioner i systemet. Det råder också en del begreppsförvirring i systemet EttKund. Vad innebär till exempel en "kontakt" och en "aktivitet"?

Anmärkningsvärt anser sig samtliga ha tillräcklig IT-kompetens för att arbeta i EttKund, samtidigt som dessa inte använder alla funktioner i systemet. Detta kan bero på att dessa inte är relevanta för respektive arbetsuppgifter, eller att användarna inte har den kunskap som de behöver för att använda dessa funktioner.

Strukturell

I de strukturella frågorna var det i stort sett ingen skillnad på svaren, vare sig de kom från användare eller chef.

Nästan samtliga var överens om att det övergripande ansvaret för EttKund ligger på lokal nivå, och att systemansvariga i bolaget har ansvaret på lokal nivå. Samtliga respondenter har en relativt samstämmig uppfattning kring EttKunds filosofi och svaren skiljer sig inte direkt åt när det gäller chef och användare. Ledningens attityd är god gentemot systemet, men värdet här är inte på topp.

7.2 Integrationsaspekter

Följande jämförelse avser att belysa eventuella differenser samt överensstämmelse mellan teori och empiri.

Strukturell integration

- *Teoretiskt ramverktyg* - Målet etableras genom förhandlingar och blir därmed **grunden för samordning** av beslut. (Magoulas o Pessi, 1998)
- *Empiriska resultat* - Ungefär hälften av respondenterna är tveksamma eller tar helt avstånd till att införandet av EttKund påverkat. Samförståelse (57 %), Samhörighet (43 %) och Samarbete (43 %).

Slutsats – Differens

- *Teoretiskt ramverktyg* - Individens formas av sina organisationer samtidigt som **hon formar den**. (Bruzelius, 1995)
- *Empiriska resultat* Merparten av respondenterna anser de har **möjlighet att påverka** vid förändring (71 %)

Slutsats) – Överensstämmelse

Funktionell integration

- *Teoretiskt ramverktyg* - **En funktion bär ansvaret för en deluppgift** och värderas utifrån sin förmåga att utföra uppgiften (Magoulas, Pessi, 1998).
- *Empiriska resultat* - Merparten anser att EttKund stödjer planering och uppföljning av avdelningsverksamheten (86 %)

Slutsats - Överensstämmelse

Infologisk integration

- *Teoretiskt ramverktyg* - Enligt Langefors (1982) bör **språket vara välbekant** för de flesta inom organisationen
- *Empiriska resultat* - Merparten är **tveksamma eller instämmer delvis** att begriplighet har förbättrats genom EttKund, ex. i form av professionellt språk som förstås

Slutsats - Differens

Sociokulturell integration

- *Teoretiskt ramverktyg* – Det är viktigt att komma överens om en lämplig ansvars- och rollfördelning som råder, och **vilka ansvarsroller som kan förekomma** (Brandt, 1998).
- *Empiriska resultat* – Merparten av respondenterna anser att det instämmer helt att ansvaret med EttKund **avser olika ansvarsområden** som uppdatering, kvalitet och säkerhet m.fl.

Slutsats - Överensstämmelse

Övriga aspekter

- *Teoretiskt ramverktyg* – När ett standardsystem införs i en verksamhet så får vi acceptera att arbeta efter vissa **regler och normer** för att få nytta av positiva effekter av systemet (Brandt, 1998).
- *Empiriska resultat* – Respondenterna uppvisar en **splittrad bild** gällande policy- och regler när det gäller ansvaret för EttKund. *Slutsats* - Differens

8. Slutsats

Detta kapitel syftar till att lyfta fram de slutsatser som studien har resulterat i, tillsammans med egna kommentarer och funderingar. Avsnittet avslutas med tips till framtida forskning i området.

Målet med min studie har varit att utreda huvudproblemfrågan;

Vilka faktorer bör beaktas vid en sund IT-baserad verksamhetsintegration med hänsyn till affärs-, kund- och arbetsmiljöns attraktivitet?

Utredningen har resulterat i tre olika områden;

- Överblickbarhetskrav
- Medvetenhetskrav
- Meningsfullhetskrav

- **Överblickbarhetskrav**
 - Att ständigt tänka kundorienterat är viktigt för samtliga funktioner inom organisationen. Kundens betydelse är viktig för samtliga avdelningar, inte bara försäljningsavdelningen. Ett nytt system löser inte alla problem. Det är lätt att skylla på systemet vid motgångar. Det krävs att samtliga måste vara medvetna om den holistiska bilden av organisationen. I studien var så gott som samtliga respondenter överens om att affärsmiljön har blivit mer kundorienterad i samband med det nya systemet (EttKund).
 - Kartlägg och beskriv processerna, hur systemet används i processerna och hur flödena ser ut genom företaget. Studiens resultat visar att samtliga respondenter tycker att överblickbarhet är den viktigaste värdeskapande processen. Det krävs en överblick över hur samtliga delsystem hänger ihop. Detta är speciellt viktigt när organisationen arbetar korsfunktionellt med olika aktiviteter såsom tips och kampanjer med mera. Rutiner och arbetssätt är viktiga faktorer när det gäller att logga aktiviteter i systemet. Detta för att få en så enhetligt bild i systemet som möjligt.
 - Ha en rutin för innovativa idéer för samtliga användare, hur systemet kan förbättras och utvecklas. Användarna som dagligen arbetar i systemet är oftast de som känner till förbättringar för att underlätta i arbetet. Uppmuntra nytänkande och uppmärksamma de användare som kommer med nya utvecklingsidéer. Studiens resultat redovisar ett lågt värde när det gäller innovativa processer i EttKund. Nya idéer och arbetssätt kommer med all säkerhet efter hand, ju mer användarna jobbar i systemet. Systemet EttKund har endast varit igång i två år i fallstudieföretaget och detta är en relativt kort tid, med tanke på att det är ett komplext och verksamhetsövergripande system.

➤ **Medvetenhetskrav**

- Innan implementeringen; Håll personalen uppdaterad löpande hur projektet går och vad som framkommit. De som undrar kan få tillgång till denna information till exempel genom organisationen intranät och personaltidning. Under projektets gång är det också viktigt att hålla ögonen öppna på vad som händer i omvärlden. Lyft blicken och se på omvärlden, både internt och externt. Hur förändras marknaden och hur påverkar det projektet? Ha en så öppen information och dialog som möjligt. Resultatet i studien visar en ganska så splittrad bild av målet med systemet (EttKund) och vilken roll det skall ha.
- Kontrollera IT-mognaden i organisationen så att "alla kan vara med på tåget" från början. Det är viktigt att ha en utbildningsplan där undervisningen är anpassad till respektive verksamhet samt rätt planerad i tiden. Resultatet i undersökningen visar att samtliga respondenter ansåg sig ha tillräcklig IT-mognad för att jobba i EttKund, samtidigt som det fanns många funktioner som de inte använde i systemet. Vad detta berodde på har inte framkommit i studien. Respondenterna ville också ha anpassade utbildningar och en kontinuerlig uppföljning, så att samtliga var uppdaterade när det kommer nya versioner, funktioner och arbetssätt.
- Låt personalen vara med och bilda nätverk och etablera samarbete mellan avdelningar *innan* systemet implementeras. På detta sätt kan användaren mer dra nytta av systemet när det gäller tipshantering med mera. Ett system löser inga samarbetsproblem utan samverkan mellan användare måste ske innan, "face-to-face".
- Vänta med implementeringen tills alla användningar i systemet har fullständig funktion. Det skapar irritation om inte kvaliteten är bra och att systemanvändarna kan lita på alla funktioner när systemet väl tas i bruk. Studiens resultat visar att vissa avdelningar upplever att funktionaliteten inte är helt tillfredsställande. Detta på grund av att samtliga produktionssystem som används inte finns med i EttKund, eller att vissa uppgifter måste loggas i både EttKund och det underliggande produktionssystemet.
- Företagskulturen är också en viktig faktor som påverkar hela processen. Om samtliga användare som kommer att påverkas av ett nytt system är ovana vid teknikförändringar, bör tid och resurser räknas in, för att ge dem extra stöd. Detta höjer motivationen och får samtliga att känna sig engagerade.
- Var medveten om att det tar tid för ett nytt omfattande system i en organisation, inte minst i form av utbildning.

➤ Meningsfullhetskrav

- Ha tydliga *mål* med systemet från början så att samtliga intressenter är medvetna om *varför* systemet köps in, och vilken *roll* systemet skall ha i organisationen. Resultatet av undersökningen visar att målbilden av systemet är ganska olika, beroende på vem man frågar. Samstämmighet rådde ändå att ”kundservice, överblickbarhet, lönsamhet och kvalitet” är de viktigaste målen med EttKund.
- Lyft fram den strategiska *betydelsen* av det nya systemet, samt förstärk den *holistiska* synen på hela organisationen. Exempelvis när det gäller korsfunktionella affärsprocesser så måste attityden, kompetensen och helhetssynen förbättras i många fall. Systemet måste kännas meningsfullt för samtliga användare, och om systemet spänner över hela organisationen krävs det att samtliga verkligen använder systemet.
- Att ständigt tänka *kundorienterat* är viktigt för samtliga funktioner inom organisationen. Kunderna är företagets viktigaste tillgång, och dessa skall bemötas personligt var helst de hamnar, eller vem helst de möter i företaget. CRM-tänkande skall gripa om *hela* organisationen. Det är också viktigt att se helheten och hur alla delar i organisationen hänger ihop med kunden i fokus.
- Ha ett distinkt och tydligt syfte med projektet och systemet. Låt samtliga projektdeltagare verka som ambassadörer och marknadsför systemet. Här måste också ske en öppen och tydlig dialog med syftet och målet för samtliga i projektet.

Slutsatsen visar att en sund IT-baserad verksamhetsutveckling bygger på överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet.

8.1 Självkritik

Det har varit framförallt två områden som har varit kritiskt med studien;

Tid - Den begränsade tiden inverkar på hur mycket analys och diskussionsavsnittet kan utvecklas. Tio veckor går fort när uppsatsskrivandet är i full gång. Teori och analys tar en hel del tid att skriva, speciellt när författaren skriver uppsatsen ensam. Om mer tid hade funnits skulle mer kraft lagts på analys och resultatavsnittet.

Avgränsning – Det har varit svårt att avgränsa studien med tanke på tiden. Eftersom en del av studien berör CRM-system hade det varit bra att intervjua kunder, men har ändå medvetet valt att avgränsa detta.

8.2 Framtida forskning

Tips på framtida forskning inom området kan vara att;

- Utredda en liknande studie men utifrån kundens perspektiv. Hur uppfattar kunderna att relationen till ett företag är, efter att detta har implementerat ett omfattande CRM-system som spänner över hela organisationen. Har relationerna förbättrats, eller märks det ingen skillnad?
- Ett annat förslag är också att göra en mer omfattande studie som bygger på att belysa samtliga verksamheter i en organisation, hur dessa uppfattar användarvänligheten vid en systemintegration. Vad är det som skiljer sig åt i uppfattning mellan de olika avdelningarna, och hur skiljer sig uppfattningen mellan chefer och användare i organisationen.

Referenser

- Backman, J.**, 1998, *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo** 1995, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur Lund
- Brandt P, Carlsson R, Nilsson A**, 1998, *Välja och förvalta standardsystem*, Studentlitteratur Lund
- Boddy D, Boonstra A, Kennedy G**, 2002, *Managing Information Systems – an organisational perspective*, Prentice Hall
- Bubenko J.**, 1984, *Konceptuell modellering – informationsanalys*, Studentlitteratur Lund
- Davenport T, Dickson T, Marchand D**, 2000, *Mastering Information Management*, Prentice Hall
- Denscombe Martyn**, 2000, *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund
- Easterby-Smith et al.**, 1991, *Management Research – An introduction*, Sage Publication
- Goldkuhl G och Röstlinger A**, 1988, *Förändringsanalys*, Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan** 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund
- Langefors B.**, 1982, *Information and Management Systems*, tidskrift, Vol 50:2.
- Mabert Vincent A, Ashok S, Venkataramanan V**, 2001, *Enterprise Resource Planning, common Myths versus evolving reality*, Business Horisont
- Magoulas T, Pessi K** 1998, *Strategisk IT-management*, Vasastadens Bokbinderi AB
- Peppard Joe, *Customer Relationship Management i Financial Sevices*, European Management Journal Vol 18, No 3 june 2000
- Sandoe, Corbitt, Boykin**, 2001, *Enterprise Integration*, Johan Wiley & Sons, Inc, California State University, Chico
- Shari, Lawrence, Pfleeger**, 2001, *Software Engineering*,
- Sundgren Bo**, 1992, *Databasorienterad systemutveckling*, Studentlitteratur Lund
- Warboys et al**, 1999, *Business Information Systems – A process approach*, The McGraw-Hill

Källor från föreläsningar

- Bergenstierna Maria**, november 2003, Informationssystemmiljö
- Ranerup Agneta**, november 2003, Informatik som vetenskap
- Svärdström Joakim**, november 2003, Informationssystemmiljö

Övriga källor

- Ledningsgruppens affärsplan för Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän 2004-2006

Internet

www.lansforsakringar.se

www.ne.se (Nationalencyklopedin)

Figurer

Figur 1, Sund integration

Figur 2, Disposition

Figur 3, Urval och population

Figur 4, Informationssystemmiljö

Figur 5, Ett system och dess beroende och relation med sin omgivning

Figur 6, Hinder vid integration

Figur 7, Från funktionstänkande till processtänkande synsätt

Figur 8, Modell för integration av affärssystem

Figur 9, Beståndsdelar i en organisations kultur

Figur 10, Intressentmodell

Figur 11, Fallstudieföretagets organisation

Figur 12, EttKund och produktionssystemet

Appendix – Frågeformulär

Intervjufrågor utifrån vald modell

Bakgrundsvariabler

1. Vilken roll har du inom organisationen?

- Klient (användare).....
- Ägare (chef).....
- Aktör (ex IT-avdelning).....
- Annan.....

2. Vilken utbildningsbakgrundskunskap har du?

- Grundskola.....
- Gymnasial (eller liknande).....
- Examen Högskola/Universitet.....
- Annan eftergymnasial utbildning.....

3. Vilken är din ålder?

- -30 år.....
- 30-50 år.....
- 50-.....

4. Är du man eller kvinna?

- Man.....
- Kvinna.....

Social integration

Vilka mål anser du ligger bakom införandet av "EttKund" (integration / CRM strategin)? (Det vill säga strävan efter en sund integration mellan systemen och verksamheten som helhet)

5. Instämmer helt 4. Instämmer med tvekan 3. Tveksam 2. Tar avstånd med tvekan 1. Tar helt avstånd

	5	4	3	2	1
<i>Förbättrad lönsamhet</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Ökad flexibilitet/anpassningsbarhet</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förbättrad kundservice</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förbättrad överblickbarhet</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förbättrad social kontakt över funktionerna</i> (samarbete, tips mm).....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<i>Attraktivare arbetsmiljö</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förbättrad funktionalitet;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förbättrad informationskvalitet;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förbättrad informationsledning;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annat mål;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Har införandet av "EttKund" påverkat följande aspekter?

<i>Samhörighet (upplever en ökad gemenskap)</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Samförståelse (för varandra inom avdelningen..... och mellan avdelningar)</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Samarbete (ex. kundtips)</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annan;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Efter införandet av "EttKund" har affärsmiljön blivit;

<i>Mer etisk (dvs man följer en viss etik och är mer medveten om vad som loggas om kunden)</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Mer samarbetsmässig</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Mer kunskapsorienterad</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Mer konkurrenskraftig</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Mer lag- och avtalsorienterad (följer lagar och avtal i högre utsträckning)</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Mer kulturmässig (stärker företagskulturen)</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Mer kundorienterad</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annan;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Funktionell integration

Vilka slags processer/aktiviteter omfattas av integrationsstrategin "EttKund"?

Affärstransaktioner

Planering och uppföljning av hela organisationen.....

--	--	--	--	--

Ex. Planering vid marknadsutskick i en kundkampanj "korsvis" över funktionerna. Det kan gälla hemförsäkringskunder som saknat något engagemang i den egna banken (LF-Bank).

Planering och uppföljning av avdelningsverksamhet.....

--	--	--	--	--

Ex. Erbjudande om lån eller fondsparande till en bankkund som har ett sparkonto.

Värdeskapande kärnprocesser

a) Vilka 2 processer definierar du som kärnprocesser?

(de viktigaste)

b) EttKund stödjer dessa processer på ett bra sätt?.....

--	--	--	--	--

Innovativa processer.....

(nya produkter och tjänster, nya marknader, nytt sätt att organisera processerna)

--	--	--	--	--

Annan;.....

--	--	--	--	--

Vilka av nedanstående aspekter och rutiner har präglats av "EttKund"?

Integration av processer (ex. tips över avdelningsgränserna).....

--	--	--	--	--

Globalisering av rutiner (ex hanterar ett ärende på Samma sätt vare sig man sitter i Gbg, Kungälv eller Uddevalla).....

--	--	--	--	--

Synkronisering (ex av systemen, samma data visas de olika systemen).....

--	--	--	--	--

Formalisering av processer och rutiner (har en viss process som är vedertagen, följer ett visst mönster Vid lån, skadeärende mm).....

--	--	--	--	--

Standardisering vid rutiner och processer (samma hantering för alla bolag).....

--	--	--	--	--

Specialisering vid rutiner och processer.....

--	--	--	--	--

Annan;

--	--	--	--	--

Infologisk integration

Vilka infologiska egenskaper har förbättrats genom "EttKund"?

Begriplighet

(ex. i form av begripligt och professionellt språk)

--	--	--	--	--

Relevans

(till individens beslut, handlingar, social kommunikation etc)

--	--	--	--	--

Bekvämlighet

(tex att gränssnittet är anpassat till individens kognitiva stil, arbetsrutiner, sociala interaktioner etc)

--	--	--	--	--

Lätt att lära (bekvämt lärande, ex standard).....

--	--	--	--	--

Förståelse (för individens omgivning).....

--	--	--	--	--

Förståelse (för gruppens gemensamma uppfattning).....

--	--	--	--	--

Känsla av modernitet (gränssnitt, uppbyggnad, färger mm).....

--	--	--	--	--

Känsla av proffsighet från kundens sida.....

--	--	--	--	--

Anser du att du har tillräcklig IT-kompetens för att kunna utföra arbetsuppgifter i systemet "EttKund"?.....

--	--	--	--	--

Har du fått tillräckligt med utbildning för att arbeta i "EttKund"?.....

--	--	--	--	--

Finns en manual som du kan söka i om du behöver hjälp med systemet "EttKund"?.....

--	--	--	--	--

Det är enkelt att söka i EttKund? (exempelvis söka efter kund, kontaktperson, kunduppgifter mm).....

--	--	--	--	--

Är kunduppgifterna relevanta för ditt arbetssätt?.....

--	--	--	--	--

Är "EttKund" väl anpassat för dig som användare?.....
(ex.försäkrings-och bankspråk såsom premie, saldo, struktur mm)

--	--	--	--	--

Överblickbarheten fungerar bra i "EttKund"?.....

--	--	--	--	--

Finns det någon rutin för dokumentation i "EttKund"?.....
(logga in uppgifter i systemet)

--	--	--	--	--

Använder du alla funktioner som finns i "EttKund"?					
Är systemet långsamt?					
Är systemet stabilt?					

Strukturell integration

Var ligger ansvaret för EttKund på en övergripande nivå? (juridiskt, vilken organisatorisk enhet)

Central ledningsfunktion (tillexempel huvudkontoret)					
IT-avdelning					
Lokala enhetens chef					
Externt företag (outsourcing)					
Annat;					

Var ligger ansvaret för EttKund på lokal nivå?

Central ledningsfunktion (tillexempel huvudkontoret)					
IT-avdelning					
Lokala enhetens chef					
Externt företag (outsourcing)					
Annat;					

Vad innebär ansvaret för EttKund?

Uppdateringsansvar (förändringar i innehåll)					
Kvalitetsansvar (Ansvar för innehåll såsom relevans, konsistens, fullständighet etc)					
Begreppsdefinition (definitionsansvar)					
Policy- eller regler					
Modifieringsansvar (förändringar i definitioner och i reglerna)					

<i>Strategiskt ansvar</i> (<i>utveckling respektive avveckling av systemet</i>)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Säkerhetsansvar (behörighet, sårbarhet, öppenhet etc).....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annat;.....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Vilken filosofi råder i organisationen vid fördelning av ansvar och befogenheter av informationssystemen?

<i>Centraliserad filosofi.....</i> (<i>central ledning, IT-avdelningen bestämmer</i>)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Decentraliserad filosofi.....</i> (<i>Verksamhetens avdelning(chef) bestämmer</i>)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Balanserad filosofi.....</i> (<i>Kombination av centrerad och decentraliserad</i>)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Förhandlingsfilosofi (ex inom banken).....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annan;.....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Vilken behörighetsfilosofi präglas i integrationsstrategin (EttKund)?

(<i>Alla har tillgång till all info och tjänster, Alla har tillgång till uppdateringsansvar</i>).....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(<i>Några har tillgång till all info och tjänster Några har uppdateringsansvar</i>).....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Alla har tillgång till viss information och tjänster Alla har viss del av uppdateringsansvar.....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annan form;.....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Vilken nivå omfattas av integrationsstrategin?

<i>Inter organisatoriska (mellan organisationer).....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Inom organisatoriska.....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Inter funktionella (samarbete mellan avdelningar ex, bank-skador-företag- privat).....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Inter team.....</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Annan;</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Har EttKund präglats av ledningens engagemang?

Ledningen ser behovet av EttKund i alla nivåer.....

--	--	--	--	--

Är ledningen attityd god gentemot EttKund?.....

--	--	--	--	--

Har du möjlighet att kunna påverka förändringar/förbättringar i EttKund)?.....

--	--	--	--	--

Tycker du att systemen hänger ihop på ett tillfredsställande sätt?.....

--	--	--	--	--

Nämndin uppfattning hur det har blivit vid införandet av EttKund, nämnd 3 kritiska faktorer som integrationen har inneburit för dig?