



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

## **IT Management**

Strategiutveckling

TIA006 – HT 2014

*”Organisationsförmågans påverkan på prestation och effektivitet ”*

Gruppmedlemmar:  
Reza Khalaf Beigi  
Papi Soumah

Handledare:  
Thanos Magoulas

## Sammanfattning

Vi lever i en föränderlig värld som karakteriseras av en snabb utveckling av information, teknik och en växande konkurrens mellan företag. Detta gör att organisationer behöver skapa bättre strategiska åtgärder som gör det möjligt för organisationer att på ett effektivt och kostsamt sätt använda sina resurser för att vara konkurrenskraftig på marknaden. Med denna rapport vill vi belysa de förhållanden som råder mellan organisationsförmågan och dess eventuella påverkan på konkurrenskraft, prestationer och effektivitet.

En teoretisk analys från relevanta teorier samt ett *empiriskt bidrag* från ett av Sveriges största energibolag har varit grunder för denna studie för att finna svar på huvudfrågan:

*Hur påverkar organisationsförmågan dess konkurrenskraft, prestation och effektivitet?*

Detta har vi kommit fram till:

1. Genom att ställa hållbara konkurrenskraftskrav på investeringar
2. Genom att maximera effektivitet i organisationen som i sin tur ökar organisationsprestandan
3. Genom att använda en uppsättning av interna och externa kompetenser som i sin tur främjar effektivitet och prestation i organisationen

Studien genomfördes med hjälp av kvalitativa forskningsansatser samt semistrukturerad intervju som metod.

Nyckelord: *Organisationsförmåga, IS/IT förmåga, konkurrenskraft, resursbaserat perspektiv, prestation och effektivitet.*

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
1.1	Bakgrund.....	3
1.2	Problemområde.....	4
1.3	Syfte och Frågeställning.....	5
1.4	Avgränsning.....	5
1.4	Disposition.....	6
2	Metod.....	7
2.1	Datainsamlingsmetod.....	7
2.2	Urval.....	8
2.3	Genomförande.....	8
2.4	Etiska aspekter.....	8
2.5	Val av litteratur.....	8
3	Teoretiskt ramverk.....	10
3.1	Konkurrenskraft.....	12
3.1.1	Externa faktorer berör nuvarande konkurrenskraften.....	12
3.1.2	Företagsprestation.....	12
3.1.3	Hållbar konkurrenskraft.....	13
3.2	Resursbaserad perspektiv RBV.....	13
3.2.1	Kompetenser och konkurrensfördelar.....	14
3.3	IS/IT förmåga.....	15
3.4	Organisationsförmåga.....	16
3.4.1	Relation mellan strategi och organisation förmåga.....	18
4	Empiri.....	19
4.1	Beskrivning av studiens fall.....	19
4.2	Resultat av intervjun.....	19
5	Analys och diskussion.....	31
6	Slutsats.....	34
	Referenser.....	36
	Bilaga 1-intervjufrågor.....	37

# 1 Inledning

---

Nedan kommer en beskrivande bakgrund till studien i det syftet att ge en inledning till läsaren om vad denna undersökning har för grunder. Detta avsnitt kommer bland annat beskriva frågeställning, syfte och studiens problemområde.

---

## 1.1 Bakgrund

Tillväxten i IT branschen försätter att öka. Detta innebär att IT branschen är välmående men också att företaget investerar mer i IT relaterade program för att skapa konkurrensfördel för företaget. Detta gäller speciellt nya företag som för att komma ikapp måste investera och öka både sin organisations förmåga samt *IT/IS förmåga*<sup>1</sup> (Li, Chen och Huang 2006).

Organisation i sin helhet omfattar bland annat *IT förmåga* och *organisationsförmåga*. *IT förmågan* har blivit utan tvekan det mest effektiva instrument som genererar enormt osynlig kapacitet till den moderna eran av kunskapsbaserad ekonomi. Vidare är det känt att dessa kapaciteter påverkar organisationsprestationen. Li, Chen och Huang (2006) menar att för att kunna visa värdet av IT, måste *IT förmåga* flexibelt stödja affärsstrategin. Därmed är det viktigt att veta hur man skapar *organisationsförmåga* i syfte att hjälpa ledningen vid beslutsfattande. WH Tsai, Tsai, Li, och Lin (2012) hävdar att *organisationsförmåga* är avgörande för företagets konkurrensfördelar.

Organisationsförmåga ses som en värdefull källa till konkurrensfördelar, med detta menar Collis (1994) att organisationsförmåga såsom organisatoriskt lärande, och snabb produktutveckling, är de bästa källor till hållbar konkurrensfördel. Därför förespråkas det att man ska konkurrera på kapacitet istället för att välja produkt efter marknadsposition eller att göra traditionella resursinvesteringar som uppgift för strategiska ledningen. Collis (1994) anser vidare att konkurrensfördelar bygger på organisationsförmågan och det kan vara sårbart för ett antal konkurrensåtgärder utifrån olika dimensioner.

Organisationsprestation är beroende av sin *IS förmåga*, och det kan konstateras att IS/IT spelar en viktig roll i organisationer. Tidigare har fokuset legat på att utveckla en IS strategi, som identifierade de mest gynnsamma uppsättningar av IS/ IT investeringar för att stödja företagets mål och dra nytta av nya IT möjligheter. Detta i sig har blivit mer utmanande, eftersom applikationer har blivit mer komplicerat och mer strategisk, och detta kräver innovativt tänkande om IS/IT användning samt dess förmåga att göra affärsförändringar som ger företaget vinster. Det fanns dock ett antagande om att en organisation skulle kunna nå framgång med spetskompetens genom att utveckla en strategi med högkvalitet genom en bedömning av effekten av IS/IT samt noggrann anpassning av IS/IT-investeringar med affärsstrategier (Peppard & Ward 2004).

Tekniska innovationer innebär att organisation måste investera i nya sätt om hur informationer fångas, bearbetas, försvåras, planeras och används i en organisation. Peppard och Ward (2004) menar att det bästa sätt att skilja ditt företag från dina konkurrenter är att göra ett enastående arbete med information. Detta innebär att samling, hantering och

---

<sup>1</sup> *IS förmåga* är den förmågan hos IS chefer för att förstå och uppskatta företagens behov. *IT förmåga* definieras som företagsförmåga att mobilisera och distribuera IT baserade resurser (Li, Chen och Huang, 2006; Peppard och Ward, 2004).

användning av information kommer att avgöra om du vinner eller förlorar. Och detta räcker inte enbart med IT, det måste kompletteras med mänskligt och affärsresurser såsom organisation flexibilitet, integrerad affärsstrategi planering och IS/IT strategi samt relation med leverantör. Därmed visar begreppsanalysen av IS/ IT och konkurrensfördelar att IS management kompetens kommer att sannolikt vara källa till konkurrensfördel. Det innebär att organisationen måste fokusera mindre på IT, och mer på processen för att organisera och hanterar IT. Organisation bör använda IT för att öka konkurrenskraften och detta möjliggörs genom att utveckla ett effektivt *IS förmåga* (Peppard och Ward 2004).

Det finns olika paradigmer eller tankesätt för att skapa konkurrenskraft företag, det finns bland annat BPR som står *Business Process Reengineering* som definieras som grundläggande nytänkande och nya utformningen av verksamhetsprocesser och organisationsstruktur, med fokus på de organisationer kärnkompetens, för att uppnå dramatiska förbättringar i organisationens prestationer (Al-Mashari & Zairi 1999), studien kommer att kretsas kring Resursbaserad syn (RBV)<sup>2</sup> som används för att hjälpa företag att skapa konkurrenskraft utifrån deras strategi (Peppard och Ward, 2004).

## 1.2 Problemområde

Organisation förmåga är utsatt för en del hot om nedbrytning och ersättande av andra högre ordningsförmåga. Detta skulle även kunna påverka företagsprestanda när det kommer till företagets konkurrenskraft (Collis, 1994).

Utifrån ovanstående påstående är det med andra ord riskabelt att dra en direktkoppling mellan organisation förmåga och konkurrenskraft i organisationen. Eftersom *organisation förmåga* är kontextberoende, därmed vid utbyte av en eller flera komponenter kan påverka strategin, vilket i sin tur kan leda till att strategin inte resulterar i enlighet med förväntningarna. Detta skulle exempelvis innebära att konkurrenskraften som skapas utifrån organisationens förmåga förändras eller förnyas både internt och externt och få en annan riktning eller snarare ger en motsatseffekt. Organisationens förmåga skulle kunna vara värdefull källa till konkurrenskraft i vissa branscher, under vissa perioder eller vissa tidpunkter. Chefer skulle möjligtvis kunna ta större ansvar vid utveckling av kapacitet i organisationen i syftet med att formulera strategier Peppard & Ward (2004).

Det finns å andra sidan en hel del påstående och kritik från olika forskare med olika syn på strategi från industriell organisations syn (IOV) som ser strategiutveckling och genomförande som den rätta vägen till företagskonkurrenskraft (mindre fokus på organisation förmåga), till en annan syn, där forskare betraktar organisation förmåga (forskare med resursbaserad syn, RBV) som en viktig källa till organisationskonkurrenskraft (WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin, 2012).

När det gäller medborgare syn på tjänster inom den offentliga (icke-vinstdrivande) gentemot privat sektor har Abu Bakar et al. (2009) beskrivit att medborgarna jämför sina erfarenheter av privata sektor med offentliga när det kommer till kvalitet på tjänsterna så har deras förväntan av offentliga tjänster ökat på senare tid. Av denna anledning har strategisk

---

<sup>2</sup> Utifrån strategisk ledning lägger resursbaserad syn vikten på interna företagspecifika faktorer som förklarar variationer i prestanda hos organisationer. Detta perspektiv skiljer sig markant från den traditionella, industriell ekonomi synen (Ward och Daniel, 2006; Peppard och Ward, 2004).

användning av IT fått en viktig roll inom offentliga sektorn. Det som skiljer offentliga gentemot privata sektorer i fråga skulle kunna vara organisatoriska mål, planeringshorisont och medverkan av aktörer som i sin tur medför ny praxis i organisationer.

Ward och Daniel (2006) kallar offentliga sektorn för *Not-For-Profit* organisation. Enligt författarna bör offentliga organisationer konstant studera och granska ytermiljön och ta i beräkning av interna resurser och förmågor för att kunna utveckla anpassade strategier. *Not-For-Profit* lägger vikten på att maximera deras effektivitet i organisationen genom att identifiera vad organisationen vill uppnå och varför. I de flesta fall försöker offentliga organisationer ökar långsiktiga välbefinnande samt styrka organisationen med hjälp av konkurrens (Ibid.). Ovanstående påstående kommer att ligga till grund för denna studie där vi kommer att titta närmare om det finns samband mellan organisation förmåga och konkurrenskraft samt organisationsprestanda.

### 1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna studie är att få en inblick på de förhållanden som råder mellan Organisationsförmåga och dess eventuella påverkan på dess prestationer och effektivitet

*Hur påverkar organisationsförmågan dess konkurrenskraft, prestation och effektivitet?*

### 1.4 Avgränsning

Inom ramen av *organisation förmåga* finns det en del område som kan bidra till att öka företags konkurrenskraft och prestanda såsom kunskap, personal *förmåga*, ledarskap *förmåga*. Studien kommer därmed att endast belysa *organisations förmåga och IS/IT förmåga* påverkan på organisations konkurrenskraft. Vidare kommer studien inte heller gå djupt in i detaljer i samband med genomförande eller utveckling av strategier i organisationer.

#### Explicit och Tacit knowledge

Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
Resource Paradigm (Standard Operating Procedures)	Resource (Capabilities & Competences) Based view
Extrinsic beteende (Following Rules)	Intrinsic beteende (Following negotiated goals )
Extrinsic values	Intrinsic values
Information Spridning	(Tacit) Knowledge spridning
Systems for Distribution of information	Two-ways Communication between a community of knowing
Formalisering	Socialisering

6.

Stabilitet	Law of Requisite Variety
Enforcement	Empowerment

*Tabell 1: Grund för Studiens Avgränsning*

## 1.4 Disposition

<b>Kapitel 1: Inledning</b>	Detta kapitel ger en bakgrund till studien samt presenterar syfte och studiens frågeställning
<b>Kapitel 2: Metod</b>	Här presenteras metodansatsen för studien
<b>Kapitel 3: Teoretiskt ramverk</b>	Detta kapitel innehåller de använda teorier i denna studie
<b>Kapitel 4: Empiri</b>	I detta kapitel presenteras resultatet från fallstudien
<b>Kapitel 5: Analys/diskussion</b>	Detta kapitel består av tolkningar av från empirin och diskuteras med hjälp av teorin
<b>Kapitel 6: Slutsats</b>	Här besvaras studiens frågeställning

*Tabell 2: Disposition över rapporten*

## 2 Metod

---

Detta kapitel består av datainsamlingsmetod, urval, genomförande, Etiska aspekter, Val av litteratur.

---

Vetenskapliga studier bygger på ett problem, en fråga eller liknande som utgångspunkt och utvecklas succesivt under studiens gång med hjälp av påbyggande steg såsom samla in data, bearbeta, analysera och tolka. För att kunna utveckla forskningsfrågan bör det antas rätt verktyg i form av passande vetenskapligansats utifrån studien syfte och huvudmål. Vetenskapliga ansatser betraktas därmed som ett verktyg i det syftet att möjliggöra för forskare att behandla frågor som vilka, hur, vad och varför ur vetenskaplig syn. Användning av ansatserna i linje med forskningens kontext, skulle kunna gynna nya kunskaper inom området som i sin tur skapar bättre förståelse kring ämnet. Vetenskapliga ansatser som utgör vetenskapliga kunskaper ger forskningen en viss trovärdighet och allmängiltighet. Kvalitativa och kvantitativa metoder är två typer av dessa ansatser och beroende på forskningens syfte kommer dem till användning (Holme & Solvang, 1997; Eliasson, 2006).

Denna studie är baserad på kvalitativ forskningsansats, vilket vill utifrån ett tolkande kvalitativ synsätt närmar sig till problemområdet för att kunna besvara forskningsfrågan.

Kvalitativa ansatser har sin grundidé i forskning som görs på förståelse genom tolkningar dvs. *hermeneutik*. Detta skulle innebära att forskare skapar en nära relation med sociala kontexter för att kunna förstå och tolka bättre. Det som utmärker denna angreppssätt är att tolkningar går att beskriva i ord i jämförelse med kvantitativa som utgår ifrån genomsnittliga eller representativa variabler som senare ger numeriskt utfall (Eliasson, 2006).

### 2.1 Datainsamlingsmetod

I och med att studien har en kvalitativ inriktning, är det därför lämpligt att använda intervjuer som datainsamlingsmetod. Detta görs i samband med att komma närmare till studiens övergripande syfte och frågeställning. På det sättet skapas den möjligheten att med hjälp av en semistrukturerad intervju få in en del data som senare används som empiriskt underlag i studien. Semistrukturerad intervjuform är den typen av insamlingsmetod som ger en viss grad flexibilitet och anpassningsbarhet från forskarens sida. Denna egenskap ger forskaren möjligheten att få bättre informationskvalitet. En intervjumall bestående av intervjufrågor utifrån studiefrågan har under studiegången framställs som skall innefatta relevanta frågor inför intervjutillfället (Eliasson, 2006).

Det som är viktigt att tänka på i samband med intervjuer är att försöka ställa så relevanta frågor som helst så att det inte skapas förvirring hos respondenten och i detta fall finns det risken att intervjun får en annan riktning, vilket kan påverka informationskvalitet, därmed slöseri med tid.

Det är även värt att nämna att de flesta respondenterna inte är insatta i studien helt. Därför är det fördelaktigt att respondenterna innan varje intervjutillfälle får en överskådlig bild av vad som är viktig och vilka frågor är centrala enligt studien.

Intervjufrågor kommer inte innebära svåra och akademiska begrepp, i det meningen att respondenterna oftast jobbar utifrån egna interna fackspråk. Åtgärden till detta är att använda enkla och konkreta begrepp som är gynnar bättre informationskvalitet.



## 2.2 Urval

Holme och Solvang (1997) anser urvalsprocess som en utav de viktigaste processerna i forskningsarbete. Anledningen till det är att resultatet av denna process har en direkt relation med utfallet från studiens empiri. Ju mer noggrannhet i att välja relevant respondent, desto bättre data fångas av forskare, därmed ett brett underlag till forskningsarbetet. Utöver val av relevanta respondenter, är det betydligt viktigt att de valda personerna besitter kunskap för besvara frågorna. Därför valet av respondenterna har med hjälp av en doktorandstudent undersökts stort och gått genom antal kriterier. I detta fall är en IT-strateg som jobbar på företag AB har ställt upp i forskningsarbetet. Valet av respondenten beror mycket på att forskningen görs på strategiutveckling och företagets syn och användning kring detta.

## 2.3 Genomförande

Respondenternas blev intervjuad utifrån grundmallen men det dök även upp en del frågor som förstärkte empirin. Utifrån respondentens svar kunde det dras slutsatsen att resultatet av intervjun betraktades som ändamålsenligt, i och med att frågorna besvarades med relevanta svar och att respondenten vid tidigare skeende hade skaffat sig liknande utbildning på samma kunskapsnivå.

Respondenten intervjuades på plats där personen jobbade. Anledningen till detta beslut var å ena sidan respondentens önskemål och å andra sidan i det syftet att reducera påverkandefaktorer som skulle kunna inverka på resultatet såsom stress, obekvämheter osv.

Intervjun spelades in i den meningen att dels kunna lyssna på den vid senare tillfälle för transkribering och behandling av material och dels för att spara material för eventuella fortsatt arbete. Transkribering skedde givetvis på efterhand i skrivspråk som senare kommer till användning vid analysfasen i forskningsarbetet. En del anteckningar gjordes även under intervjuens gång, vilket det var till fördel.

Resultatet av transkriberingen utgör studiens helhetsanalys som senare kommer att presenteras i olika tema under kapitlet *Empiri* (se kapitel 4).

## 2.4 Etiska aspekter

Enligt Holme och Solvang (1997) är etiska åtaganden en del av empirin som spelar en bärande roll inom kvalitativa ansatser i ett forskningsarbete. I och med att kvalitativa studier görs på social närhet, dvs. människor i centrum är det viktigt att undvika att nämna deras namn eller andra uppgifter i studien. Av denna anledning kommer de medverkande personer exklusiv examinator, handledare och gruppmedlemmar inte nämnas i namn i denna forskning. Till det kommer att respondenten och dess företag att få anonyma benämningar.

Det ska tilläggas att respondenten har gett sitt samtycke gällande inspelning av intervjun underförutsättningen att materialet i efter hand inte används i annat syfte än studiens syfte. Därför kommer inspelningen av intervjun förvaras internt hos studenter och inte distribueras till obehöriga.

## 2.5 Val av litteratur

För att kunna leverera ett så pålitligt som möjligt studieresultat och att även bygga bättre förståelse kring teoretisk bas har en del relevanta teorier kring vår studie presenterats under kapitlet *Teoretiska ramverk* (se kapitel 3).

Teorierna är hämtade från vetenskapliga artiklar och akademiska böcker. Materialen har i första hand laddats hem från Göteborgs universitet studentportal/kursportal (GUL) och en del kompletterande artiklar har sökts genom *Google scholar*, bibliotekets sökmotorer och till det har även seminarier till andra kurser varit till stor hjälp.

9.

Studien har bland annat tagit del av teorier kring IT-förmåga, IS förmåga, De nya konkurrenskraftiga faktorerna, Strategiska informationssystem planering (SISP) osv.

### 3 Teoretiskt ramverk

---

Detta kapitel innehåller beskrivning av centrala teoretiska ramverk som används som utgångspunkt för denna studie. Begreppen består av Different strategic paradigms (Ward och Daniel, 2006), Konkurrenskraft, Resursbaserad perspektiv RBV, IS/IT förmåga, Organisation förmåga och Relation mellan strategi och organisation förmåga.

---

Det som är viktig för organisationer är att få reda på frågor som rör sig kring lönsamhet. Organisationer försöker hitta sätt att säkerställa deras långsiktiga lönsamhet för att maximera företagets värde. Det som betraktas som det viktigaste steget inom lönsamhetsprocessen är att identifiera organisationens mål och skälet till det. Med hjälp av dessa faktorer får organisationer möjligheten att formulera sin affärsstrategi med uppsatta mål och vision. Olika sätt att formulera en verksamhetsstrategi har hittills av olika forskare föreslagits utifrån verksamhetsbehov, mål, vision etc. (Ward och Daniel, 2006).

En verksamhetsstrategi skulle kunna bestå av en uppsättning av åtgärder i linje med att öka långsiktigt välbefinnande och styrkan hos ett företag. Företagsstrategier kan därför beroende på fokusområden vid strategiformuleringen variera markant. Företaget som fokuserar på analys om möjlighet, styrka, svaghet och mätning av faktorer i den yttre miljön resulterar att erbjuda en större potential för ökad lönsamhet. Detta tillvägagångssätt identifierar attraktiva branscher och marknader och driver igenom som senare ger en konkurrenskraft syn på strategin (Ward och Daniel, 2006).

Denna syn förutsätter att konkurrensen är mellan företag inom samma bransch. Mer specifik forskning inom området leder till komma fram till en ideologi som beskriver att företagslönsamhet utgörs av internt och idiosynkratiska sätt. Detta innebär att företag överväger sina resurser och tillgångar i det syftet att kunna utnyttja kompetens och kapacitet i företaget. I det fallet bör resurser, kunskaper och kapacitet vara något värdefullt, sällsynt och oerfaterhärmligt samt icke utbytbara. Dessa egenskaper kallas för *VRIN attribut*<sup>3</sup> som har till syfte att genomföra värdeskapande strategier i linje med hållbar konkurrenskraft och konkurrensfördel. Resursbaserad syn är den formen av strategiformuleringen som står för dessa egenskaper.

En balans av konkurrenskraft och resursbaserad syn av strategi har lett organisationer till att börja anpassa sina medel och resurser på det sättet att det stämmer överens med krav av miljön. Det som bör beaktas av chefer i samband med strategiformulering är att lägga mer fokus på konkurrens än hållbarhet, i och med att tillgångar, personal, produkter, varumärken och andra resurser kan föråldras eller utbytas. Av denna anledning bör chefer tänka på att förnya eller skapa fram fler resurser än att bevara och skydda dem. Vid upprepade gånger av detta tillvägagångssätt skapas fler resurser som i sin tur leder till att företaget konkurrerar framgångsrikt. Denna ständigt förbättrande och kombinerande sätt av resurser tyder på den synen så kallade *dynamiska förmågor* som verkar vara avgörande för företagets framgång (Ward och Daniel, 2006).

#### Strategiformulering och genomförande

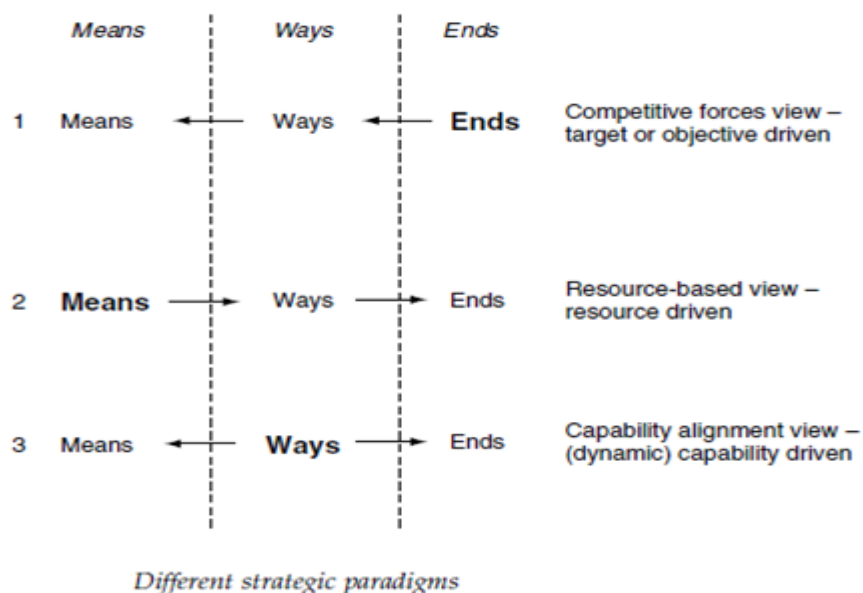
Utifrån en konkurrenskraft och resursbaserad syn av strategi skulle kunna dras slutsatsen att det finns tre viktiga delar av strategiformulering som bör tas hänsyn till i organisationer.

---

<sup>3</sup> VRIN (Valuable, Rare, Inimitable and Non-substitutable) kan användas för att implementera värdeskapande strategier som ger en hållbar konkurrensfördel (Porter, 1985; Ward och Daniel, 2006).

Dessa delar är *End* de ändarna organisationen vill uppnå, *Ways* sätt att göra det och *Means* handlar om de medel som organisationer kan dra nytta av (Figur 3.1). Konkurrenskraft synen vill i detta sammanhang göra beräkningar av yttre miljön samt att få organisationen att välja sin bransch samt marknadssegment. Enligt denna syn bör fokusera på ändarna som motsvarar organisationsuppnående fastställas och sedan hitta vägar till målet. Det problemet som kan uppstå i sådana situationer är brist på tillgängligt medel (Ward och Daniel, 2006).

Resursbaserade synen börjar sin strategiformulering från medel och tillvägagångssätt punkten. Enligt denna syn bör det finnas tillgängliga resurser i organisationen för att kunna sätta igång arbete. Resurser skulle kunna vara i både materiella och immateriella såsom, finansiella, människor, växt och kunskapsresurser. Det som skulle kunna betraktas som nackdel med vyn är att denna metod fungerar på kort sikt i situationer där organisationen vill göra snabba förändringar och effektiv marknadsföra dem. I annat fall kan utfallet av denna metod sakna tydliga eller långsiktiga vision som i sin tur leder till begränsad kreativitet förmåga (Ward och Daniel, 2006). Det sista synsättet, kapacitet *alignment* syn fokusera på de sätt som verkar vara tillgängliga för organisationer i linje med att ge en förståelse om hur organisationen ska gå tillväga för att skapa en strategi som gynnar värde till både kunder och användare. I och med att organisationer oftare blir dynamiska så de traditionella analytiska tillvägagångssätten inte längre ger några väntade resultat. Detta beror på att marknaden ständigt förändras i en snabb takt. I den meningen kan organisationer i längre vinna i branschen med konkurrenskraftig syn. Därför bör organisationer lära sig att utveckla kapacitet som möjliggör skapande av nya kunskaper, resurser eller egenskaper i form av att integrera, konfigurera och förstärka resurser. Det ska tilläggas här att dessa funktioner är tysta och kräver mycket arbete i linje med att utveckla kompetensnivå i olika riktningar och ta hänsyn till sociala förhållanden genom att introducera nya beteende och värderingar. Resultatet av dessa insatser kommer att göra organisationen unik på det sättet att inga andra konkurrenter kan imitera attributen, därmed en varaktig konkurrensfördel. I fortsättningen av detta kapitel, teoretiska ramverk kommer de synerna diskuteras för att ge en bättre förståelse vid framställning av empirin (Ward och Daniel, 2006).



Figur 3: Different strategic paradigms (Ward och Daniel, 2006)

### 3.1 Konkurrenskraft

Enligt Pearlson (2001) beskriver konkurrensen i två steg en är att uppnå den och den andra är att kunna upprätthålla den. När det gäller att uppnå konkurrensen spelar värdefulla och sällsynta resurser avgörande roll genom att hjälpa organisationen vid konkurrenskraften. Värdefullhet gör organisationen effektivare medan sällsynthet ger en unik egenskap för att kunna överleva i branschen såsom förstå kritiska processer och socialt komplexa arbetsrelationer. När det kommer till upprätthållandet av konkurrensen i organisationen bör den skaffade konkurrenskraften tas hand om av ansvariga i organisationen. Med detta menas att möjliggörare för organisationsresurser att förnyas och skyddas mot resurs efterbildning, ersättning eller överföring. Resurser i form av immateriella som tekniska kunskaper, chefserfarenheter (IT-management kompetens) är ett exempel på resurser som inte går att överföra till andra organisationer som i sin tur möjliggör upprätthållande av konkurrenskraften (Ibid.).

Peppard och Ward (2004) ser konkurrenskraften i det att mindre fokuseras på IT i sig och mer på att organisera och hantera IS och teknik tillsammans i organisationen. Konkurrenskraft förvärvas i samband med en genomtänkt IS management kompetens. Att IS chefer har en viktig uppgift att förstå och uppskatta företagets behov och deras kapacitet för att kunna driva ett samarbete med funktionella chefer, att samordna IS verksamhet med hjälp av kapacitet på ett stödjande sätt och att kunna förutse framtida behov. Utveckling av en effektiv IS kapacitet möjliggör konkurrenskraften.

#### 3.1.1 Externa faktorer berör nuvarande konkurrenskraften

Porter (1985) kommer med en ny definition när det kommer till konkurrens inom branscher. Han påstår att strategier formuleras i linje med att gynna lönsamhet för företaget och är mycket beroende av strukturella faktorer mellan olika företag inom branschen. Författaren beskriver vidare att om faktorer som resurs, kompetens och kapacitet är VRIN attribut (sällsynta, oefterhärmliga, värdefulla, icke utbytbara) då finns det möjligheten att skapa värdeskapande strategier med den fördelen att vara hållbar konkurrensfördel.

Interna faktorer följer därmed samma regler med den skillnaden att i interna sammanhang är det strategiformuleringen kallas för resursbaserad syn.

#### 3.1.2 Företagsprestation

Li, Chen och Huang (2006) tror inte att organisation förmåga har en påverkande roll på företagets prestation i den meningen att de måste förmedlas av andra faktorer, konstruktioner, strukturer såsom innovationskraft, informationssamverkan. Vidare beskriver författare att informations synergi är en påverkande faktor vad gäller organisationsprestanda. Denna faktor får sin styrka av komponenter som informationsspridning, informations lyhördhet och delade tolkning. Innovation är en annan påverkande faktor som påverkar företagets resultat. Denna faktor skulle kunna bestå av fem innovationstyper, nämligen produktinnovationskraft, process innovation, personal innovation, service innovation och teknik innovation.

Ytterligare påverkande faktor antas utifrån en dynamisk förmåga och påverkar företagets resultat. Denna faktor lägger fram en modell för att undersöka sambandet mellan IT-kapacitet och organisation förmåga. Denna faktor består av komponenter som även inkluderar både konkreta och immateriella.

Enligt Li, Chen och Huang (2006) tycker att innovationskraft och informationssamverkan är två immateriella faktorer som påverkar företaget positivt i den linjen att göra de mer framgångsrikt. Dessa faktorer fungerar som medlare mellan IT-kapacitet och organisation förmåga. Detta gör att teknisk kapacitet får en effektiv och konstruktiv roll i företaget som i sin tur främjar utökning av företagsprestation.

### 3.1.3 Hållbar konkurrenskraft

Peppard och Ward (2004) tycker både konkurrenskraft och hållbar konkurrenskraft<sup>4</sup> är viktiga för att organisationer ska kunna leva i marknaden men de begreppen skiljer sig markant och beskrivs separat. Hållbar konkurrenskraft är något som betraktas som ett pågående förbättring/förändring som utvecklas istället att dupliceras. Detta tyder på en långvarig egenskap som kommer i följd av konkurrenskraft fördel som med hjälp av strategi management utgör hållbar konkurrensfördel utifrån lönsamhet och överlevnad.

Ur IS perspektiv beskrivs hållbar konkurrenskraft som organisation förmåga med den egenskapen att ständigt leverera affärsvärde från IS investeringar. Hållbar konkurrenskraft är inte enkelt att anskaffa i och med att den är mångfacetterad och komplex. För att kunna skapa en viss hållbar konkurrenskraft i organisationen bör påverkan av IT på verksamheten förstås, nya strategier möjligheter identifieras, tekniska innovationer<sup>5</sup> bedömas (utifrån ny teknologi som möjliggör affärsmodeller), investeringar prioriteras, IT relaterad förändringar hanteras, lämplig teknik genomförs, IS projekt och leverantörer hanteras, investeringar i teknik utnyttjas, effektiv IS användning säkerställas, beteende och värderingar av personalen hanteras i linje med information, värdet av insatsen uppskattas och IT investeringar leder till konkurrenskraft (Peppard och Ward, 2004).

## 3.2 Resursbaserad perspektiv RBV

Collis (1994) tycker att organisation förmåga definieras som en del av resursbaserad syn på företag i det syftet att skapa hållbar konkurrensfördel.

Resursbaserad syn (RBV) har till uppgift att hjälpa företag att komma till insikt kring värdet som skapas av deras strategi. RBV koncentrerar sig på resurser som kan agera strategiskt i en snabb föränderlig konkurrensmiljö. RBV skulle kunna användas i det syftet att identifiera informationsresurser. Dessa resurser kan förekomma i två typer a) information som bidrar organisationen att bli konkurrenskraftig genom att skapa attribut för uppnående av målet såsom värde, sällsynthet b) information som upprätthålla den skaffade fördelen på lång sikt genom att skapa attribut som kretsar kring upprätthållandet av konkurrensvärdet i form av låg utbytbarhet, låg rörlighet (Pearlson, 2001).

McKiernan (1997) tycker att RBV har sin fokus på specifika faktorer/egenskaper som gör prestandaskillnad mellan organisationer. Han föreslår att organisationer analyserar resursbasen för att kunna hitta unika blandning och balans som gör organisationer konkurrenskraftig. Enligt författaren bör cheferna hitta resurser genom förmåga anskaffning och lärande samtidigt som förstärker sambanden mellan organisation förmåga och teknik i linje med att uppnå en hög kompetens som senare leder till en viss flexibilitet vad gäller hantering av nya förändringar.

Peppard och Ward (2004) har samma syn på detta område genom att betrakta organisation som en samling av mänskliga och fysiska resurser som tillsammans binder ett administrativt ramverk. Vidare beskriver författaren att begreppet RBV bör användas i samband med resurser, kompetens och förmåga för att ge en klarare bild över vyn både i litterära och organisationskontext.

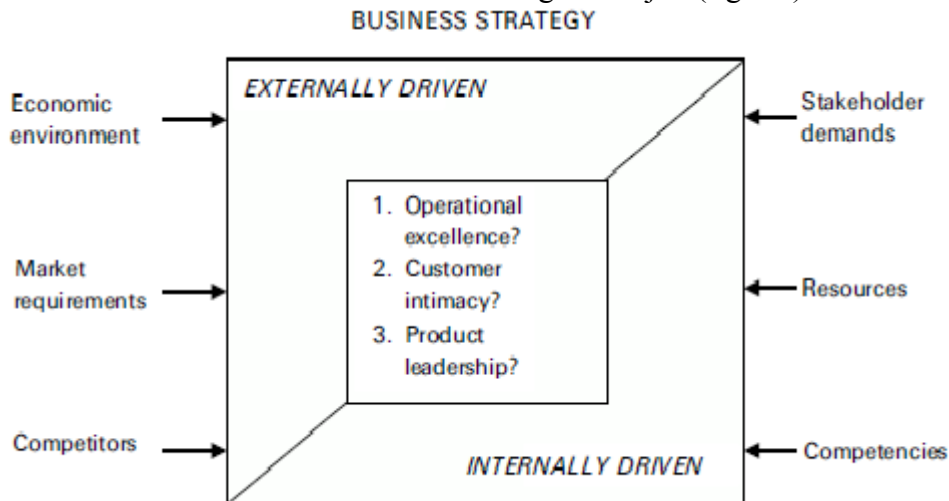
---

<sup>4</sup> Enligt Peppard och Ward (2004) bör koncept, tekniker, metoder och ramverk utvecklas för att hjälpa företagare att uppfylla denna grundläggande mission. Därför bör en teori om strategisk ledning fokusera främst på "hållbar konkurrenskraft" som en av de mest framstående drivkrafter som gynnar företag en långsiktig lönsamhet och överlevnad i marknaden.

<sup>5</sup> Peppard och Ward (2004) menar att teknik är en möjliggörare för IS och IS är en del av mänskliga domäner som språk och kommunikation. Därför betraktas tekniska innovationer och dess växelverkan som en lyft för IS i organisationer.

### 3.2.1 Kompetenser och konkurrensfördelar

Peppard och Ward (2004) påstår att det finns tre vägar till att vara marknadsledare utifrån en resursbaserad syn på strategier. Vägar kräver en del uppsättning av kompetenser samt en viss IS/IT satsning. De linjerna är verksamhets (eller process) överlägsenhet, kund närhet och produktstyrning. Företagsledare kan med hjälp av dessa begrepp definiera affärsstrategin och etablera en passande IS/IT strategi i företaget. De begreppen möjliggör en alignment mellan interna resurser och ambitioner och förutsättningar i miljön (figur 2).



Figur 4: Forces that shape strategy (Peppard och Ward, 2004)

*Verksamhetsöverlägsenhet* fokuserar på affärsprocesser för att kunna leverera låga kostnader och jämnare kvalitet på kundnöjdhet. Genom att anta denna väg i företaget aktiveras produkter och tjänster i det syftet att vara pålitligt, enkelt och kostnadseffektivt. I denna typ har informationssystem en avgörande roll i företaget i och med att det skapar en affärs förenkling och effektivare processer genom att införa integration i hela kärnan av verksamheten. Ett exempel som använder sig av denna strategiform är General Electric (GE) *Direct Connect* systemet och enligt denna modell kommer det inte finnas någon form lager hos återförsäljare utan all produkter beställs direkt i samband med kundens inköp. Kundnöjdhet kommer i samband med att kunderna inte behöver köpa någon gammal produkt utan de senaste modeller.

*Kundnärhet* har till syfte att göra exakta och skräddarsydda produkter och tjänster till kunder, dvs. möta kundernas behov inte i den meningen att tillfredsställa dem utan att förstå deras behov. Denna väg att vara marknadsledare skulle kunna kosta en del för företaget men vad ledaren bör tänka på är de långsiktiga kundlojalitet som uppstår i samband med antagandet av denna väg. Informationssystem i detta fall kommer till användning genom att skapa ett försäljningsställe för att skräddarsy de produkt erbjudande som i sin tur påverkar marknadsföring, prissättning och butikslayout. På det sättet kommer informationssystem samla in och analysera kundinformation tillsammans med relevanta attribut och feedback på produkter och tjänster, vilket det leder till bättre segmentering av marknaden och att inrikta de önskade segmenten.

*Produktstyrning* har till syfte att möta kundernas behov genom att införa innovationer och detta sker i samband med kreativitet, utveckling av nya produkter, förbättring av befintliga produkter och en skarpsinnig marknadskunskap för att se över försäljningen. Det är viktigt att

en kontinuerlig ström av nya produkter eller tjänster sker där nya produkter värderas av kunder. Till det bör det finnas ett system för kontroll och distribution av produkter.

Dessa kompetensbaserade strategier skulle kunna komma till användning när det gäller att förstå och acceptera huvudsakliga *alignment*, motiv och inriktningar kring affärsstrategi.

Peppard och Ward (2004) påstår att dessa tre vägar skulle kunna vara som första steg och huvudämne i en strategiformulering. Användningen av dessa vägar skulle kunna hjälpa företagsledningen om vad och varför produkter eller tjänster måste förbättras. Dessa vägar bör göra uppsättningar av investeringar på IS/IT i linje med att fylla bristerna i befintliga förmågor och utveckla organisations framtida kompetenser. En strategisk management för IS/IT skulle kunna vara viktig ingrediens i den mån att stödja, aktivera eller förstärka andra kompetenser.

### 3.3 IS/IT förmåga

IS/IT betraktas som ett begrepp bestående av två delar, IS komponent och IT komponent. Nedan beskrivs termerna separat.

#### IT förmåga

Det finns ett antal definitioner av *IT förmåga*, begreppen kan definieras som företagsförmåga att mobilisera och distribuera IT baserade resurser i kombination med andra resurser och kompetenser. Som den utsträckningen i vilken ett företag har kunskap om hur effektivt man kan utnyttjar IT för att hantera information inom företaget. Förmågan att kontrollera IT-relaterade kostnader, leverera system när det behövs, och effekten av affärs mål genom IT-implementationer. Från detta perspektiv lyckades företag inte för att det genomfördes en ledande IT program, utan för att det har utvecklat en förmåga att tillämpa den på förändrade affärs möjligheter. Den definieras också som *organisation förmåga* att kombinera tillgängliga resurser och upprätthålla överlägsen prestanda".

Sammanfattningsvis IT kapacitet avser den tillgångar, kompetens, kunskap, processer och relationer som gör det möjligt för företag att på ett effektivt sätt förvärva, distribuera och hantera IT-produkter och tjänster i utformningen av innovationer och affärsstrategier (Li, Chen & Huang 2006).

Det finns tre kategorier av IT baserade resurser: IT infrastruktur, mänskliga IT och IT aktiverade immateriella tillgångar. Denna taxonomi avslöjar inte vikten av process adaptiva element. Vidare klassificeras IT förmåga i tre dimensioner: IT kunskaper, IT verksamhet samt IT objekt. Denna delning omfattar inte bara de materiella och immateriella delarna av IT kapacitet, men också introducerar IT drift och kunskapsarbete betydelse. IT förmåga omfattar IT kunskaper och teknisk kunskap såsom datorbaserade system som finns inom företag. Värdet med IT kan endast avslöjas när IT kapacitet är förenlig med affärsstrategi och utnyttjas i en inkrementell innovativt sätt (Li, Chen & Huang 2006).

#### IS förmåga

Tidigare studier har visat att ledningskompetens av IS kommer sannolikt att vara en källa till varaktig konkurrens fördel. Vidare beskrev dessa kunskaper som förmågan hos IS chefer att förstå och uppskatta företagets behov; deras förmåga att arbeta med funktionella chefer; förmågan att samordna IS aktiviteter på ett sätt som stöder andra chefer; och förmågan att förutse framtida behov. Det föreslår att i sökandet efter IS baserade källor till hållbar konkurrens fördel, måste organisationer fokusera mindre på IT, och mer på processen för att organisera och hantera information, system och teknik inom ett företag.



Peppard och Ward (2004) ur en IS perspektiv kan hållbar konkurrenskraft definieras som helt enkelt organisationens förmåga att ständigt leverera explicit affärsvärde från IS investeringar<sup>6</sup>. Det är denna förmåga som är bestående snarare än något utfall, till exempel ett nytt system som ger fördelar som, vilket vi har hävdad, är det sannolikt att kortlivad.

Det är en mångfacetterad och komplex utmaning för organisation att utveckla denna förmåga. Det kräver att förstå hur IT påverkar verksamheten, identifiera nya strategiska möjligheter, bedöma tekniska innovationer, härleda nya teknikbaserade affärsmodeller, prioritera investeringsmöjligheter, hantera IT aktiverade förändringen, genomför lämplig teknik, är verkställande projekt, hantera leverantörer, utnyttjar investeringar i teknik, som garanterar lämplig användning av IS, att de anställda erhåller rätt beteenden och värderingar för att arbeta med information, att värdet av tillämpningen fångas av organisationen och att IT-investeringar inte blir en källa till konkurrensnackdel (Peppard och Ward 2004).

IS förmåga kan ha tre sammanhängande attribut: en blandning av Relationer mellan strategi och organisatorisk förmåga, affärskunskap med IS kunskap, en flexibel och återanvändbar IT plattform, och en effektiv användbar process. IS kapacitet i sin tur få stöds av IS kompetenser (Peppard och Ward A 2004).

### 3.4 Organisationsförmåga

Stewart & James (2008) beskriver organisations förmåga som förmågan hos organisationen att utföra en samordnad uppsättning av uppgifter för att uppnå ett visst resultat. Definitionen belyser *förmåga* som central begrepp. Begreppen även involverar kunskap, rutiner och metoder som gör det möjligt för organisationen att utföra sina uppgifter. Således *förmåga* är både kognitiv, kunskap, komponent och en beteendekomponent. Den har också en målinriktad komponent.

Begreppen *förmåga* speglar vad organisationen tänker göra eller de resultat den syftar till att uppnå. Begreppen också handlar om att utföra ett ömsesidigt beroende uppsättning av uppgifter. Organisations *förmåga* innebär samordning av ömsesidigt beroende uppgifter av anställda. Dessutom *förmåga* har någon grad av uthållighet och stabilitet. Det omfattar rutiner och processer för att utföra arbetsuppgifter under lång tid (Stewart & James 2008).

Kunskapen leder till att förbättra den organisatorisk prestanda. Och organisatoriska omgivningar eller kontext integrerar med erfarenhet för att påverka organisatoriska inlärningsprocesser och utveckling av kapacitet. Visa funktioner i den organisatoriska kontexten samverkar positivt med erfarenhet och leda till positiva resultat, såsom förbättrad prestanda och förbättrad kapacitet, medan andra kontextuella egenskaper dämpar lärande och kan till och försämra organisationens kapacitet (Stewart & James 2008).

Organisationens förmåga att anpassar sig till föränderliga miljöer definieras som dynamisk kapacitet. Som innebär en inlärt och stabilt mönster av kollektiva aktiviteter genom vilken organisationen genererar och modifierar sina drifrutiner för att förbättra dess effektivitet. Sålde dynamiska funktioner är i högre grad viktig för att anpassa kapacitet för att förbättra organisationens förmåga. Dynamiska funktioner kan vidare uppfattas som inlärningsförmåga (Stewart & James 2008).

Kapacitet med vissa egenskaper är en källa till konkurrensfördelar för företagen. Stewart & James (2008) menar att resurser som är värdefulla, sällsynta och svåra att imitera ge

---

<sup>6</sup> Peppard och Ward (2004) beskriver att teknik i sig inte har något inneboende värde för att ensamt vara en källa till hållbar konkurrenskraft utan detta görs tillsammans med organisationsförmåga för att ständigt levererar explicit affärsvärde från IS investeringar. Exempelvis, ett nytt system som ger fördelar och kommer att vara kortlivad.

konkurrensfördel för företagen eftersom dessa resurser är svårt för andra företag att förvärva eller kopiera. Kapacitet är resurser som ha dessa egenskaper.

Collis (1994) definierar *organisation förmåga* som de socialt komplicerade rutiner som bestämmer hur effektivt företagen fysiskt omvandla insatser till utfall.

Det finns många olika definitioner av *organisation förmåga* och dessa kan delas in i tre kategorier, som var och en är placerad i den större mängden av alla resurser (som inkluderar fysiska och immateriella tillgångar) som redovisas som möjliga källor till hållbar firma heterogenitet. Den första kategorin av förmåga är de som speglar förmåga att utföra grundläggande funktionella företagets verksamhet, som till exempel fabrikslayout, distributionslogistik och marknadsföringskampanjer, mer effektivt än konkurrenterna.

Den andra kategorin av förmåga instämmer med det gemensamma temat för dynamisk förbättring av företagets verksamhet. Den tredje kategorin av kapacitet, men nära relaterat till dynamiska förbättringar, omfattar mer metafysiska strategiska insikter som gör det möjligt för företagen att acceptera värdet av andra källor eller att utveckla nya strategier före konkurrenterna (Collis 1994).

*Förmåga* betraktas som anställdas förmåga att utföra en uppgift. De individuella resurser som finns inom företaget inkluderar kapitalutrustning, medarbetarnas kompetens, patent, varumärken, finans. kapaciteten kan hjälpa företag identifiera och utveckla strategier, och sedan kan göra att företaget anpassa sina resurser (WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin 2012).

Det finns tre typer av kapaciteter som ofta nämns i managementlitteraturen: kärnkompetens, dynamiska förmågor och kompletterande kompetenser. Kärnkompetens innebär när företag konkurrerar i en stabil bransch. Dynamiska förmågor verkar viktigt när företag är i turbulent bransch. Men många moderna företag äger flera affärsenheter. Därför har de förmåga att konkurrera över en stabil och instabil miljö. När det gäller kompletterande kompetenser, de alltid hjälpa kärnkompetens och dynamiska möjligheter med att nå de strategiska målen.

### **Kärnkompetens**

WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin (2012) antyder att kärnkompetens avser en handfull kompetens som behöver företagets långsiktiga stora investeringar och kan tillämpas och kombineras med andra resurser för att skapa nya produkter för att få ett försprång. Dessutom betonar de att kärnkompetens är de kollektivt lärande i organisationen, särskilt hur man ska samordna olika produktionsförmåga och integrera flera olika typer av teknik. Till företag, kärnkompetens kan ge potential åtkomst till en mängd olika marknader, skapa värde för kunderna. Till rivaler, sådana förmågor är svåra att imitera. Antar termen kärnfunktioner för att uttrycka kärnkompetens. Hon sätter att "kapacitet anses vara kärnan, om de skiljer företaget strategiskt." Då, definierar kärnkompetens som kunskapsuppsättningar som särskiljer och ge en konkurrensfördel (WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin 2012).

### **Dynamiska egenskaper**

Företagen bör ha heterogena resurser för att få konkurrensfördelar. Dock kommer utvecklingen differentiella resurser tillbringa mycket tid. Dessutom är utvecklingsprocesserna ofta komplicerade. Dynamiska förmågor avser kapacitet att "integrera, bygga och konfigurera interna och externa kompetens för att hantera snabbt föränderliga miljöer. Dynamisk kapacitet består av specifika strategiska och organisatoriska processer som skapar värde för företagen inom dynamiska marknader genom att manipulera resurser till nya strategier värdeskapande. För det andra, dynamiska egenskaper har större *equifinality*, homogenitet och utbytbarhet mellan företag än traditionell RBV tänkande innebär. Tredje och effektiva mönster av dynamiska egenskaper skulle variera med marknadsdynamik. Vidare

delas dynamiska funktioner i kapacitet att känna av och forma möjligheter och hot, kapacitet att ta vara på möjligheter och kapacitet för att bibehålla konkurrenskraften (WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin 2012).

### **Kompletterande kapacitet**

Även kärnkompetens och dynamiska förmågor betraktas som de kritiska källorna till företagets konkurrensfördelar, betyder det inte att företagets konkurrensfördelar kommer att uppnås beror endast på båda funktionerna. WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin (2012) anges att om ett företags med hjälp av innovationer försöka nå sina affärsmässiga mål, förutom själva innovationerna, behöver företaget fortfarande andra möjligheter att integrera. Sådana funktioner är kompletterande kompetenser. Kompletterande kompetenser kan innehålla väl utbildade sälj kapacitet, *supply chain management* kapacitet, informationssystem kapacitet, nya marknader skapar möjligheter, eller kapacitet för att upprätta intima relationer med kunderna. *Organisation förmåga* representerar chefernas kunskaper att förstå principer och tillämpa processer som överensstämmer med principer för hantering av människor för konkurrensfördelar. Det kan ses som konkurrerande inifrån och ut: Kundvärde kommer från att sätta ledningsmetoder på plats som möter kundernas behov och skapa ett gemensamt tänkesätt bland medarbetare och kunder (Ulrich, & Lake 1991).

#### **3.4.1 Relation mellan strategi och organisation förmåga**

Huruvida företagets konkurrensfördel kan pågå länge helt beror på konkurrenter förmåga att imitera företagets goda egenskaper. Med andra ord, anledningen till företag kan ligga före rivalerna att det finns några kapacitetsbrister mellan företaget och dess konkurrenter. Om rivaler kan vidta lämpliga åtgärder för att stänga luckorna kommer företagets fördel försvinna snart. WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin (2012) föreslår att företags strategi definierar konfigurationen av aktiviteter och hur sådana aktiviteter samverka. Vidare hävdar dem att marknadsföring kapacitet och integrering av dessa möjligheter verkligen är bra för företags marknadsföringsprestanda och finansiella resultat.

Organisation förmåga och företagets strategier bör ha god överensstämmelse, då det kan tillföra hög prestanda till företag. Ett företag kan undersöka sin strategiska möjlighet för att skaffa de nödvändiga resurserna, sedan för att stödja den valda strategin; eller justera strategin för att passa till de befintliga resurserna.

Sammanfattningsvis bör Organisation förmåga samt deras strategier inte betraktas separat. Båda behöver en god överensstämmelse då kan dem vara till nytta till företagets prestation.

## 4 Empiri

---

Detta kapitel kommer att innehålla beskrivning av verksamhet och respondent samt en redovisning av resultatet av empirisk undersökning i en tabell.

---

### 4.1 Beskrivning av studiens fall

Vår empiri består av ett fall som utgörs av en Stor energibolag i en stor kommun. Nedan redovisas resultat av intervjun. Studiens består av en av Stor energibolag som är Sverige fjärde största energiföretag och arbetar med produkter som är avgörande för samhället ska fungera och för de som bor och verkar där. Studiens består av en av Västsverige ledande energiföretag, den producerar, distribuera och handlar el, fjärrvärme/fjärrkyla och gas. Den också erbjuder tjänster inom data och telekommunikation och energieffektivisering. Företaget mål är att förutse kunderna med produkter och tjänster på ett säkert och kostnadseffektivt sätt. Företaget kundkrets består av privatpersoner, offentlig verksamheter samt stora och små företag. Företaget sträva efter att leverera prisvärda tjänster och produkter med hög leveranssäkerhet till sina kunder.

#### Verksamhetsstrategiska vägval

Med utgångspunkt från uppdrag, omvärldsanalys samt internationella, nationella och lokala mål har företaget gjort ett antal strategiska vägval: den ska först och främst fokusera på sina kärnverksamheter det vill säga el, fjärrvärme/fjärrkyla och gas där företaget är inblandade i hela kedjan från produktion och infrastruktur till kundrelationer. Företaget ska också koncentrerad sig bara på sitt geografiska område samt i övriga Sverige detta för att uppnå nödvändiga samverkan och volymer. Vilket det främst handlar om elhandel samt vindkrafts och biogasproduktion.

### 4.2 Resultat av intervjun

#### Hållbar konkurrenskraft

Enligt respondenten är hållbar konkurrenskraft ett mycket viktigt ämne för företaget. Respondenten ser en relevant koppling mellan konkurrens och hållbarhet. Respondenten ser hållbar konkurrenskraft inom branschen under förutsättningen att ha en stark miljöprofil och hållbara lösningar. Företaget strävar efter att ha konkurrenskraft på hemmamarknaden i Göteborg men inte när det gäller utanför företagets omfattning, påstår respondenten. Vid skapande av hållbar konkurrenskraft tycker respondenten att företag bör göra investeringar som går att välja inriktning på, dvs. göra smarta investeringar med valda inriktningar mot hållbarhet.

*R: "Man kan delvis se till att ställa krav på IS/IT som ska vara hållbara."*

Det vill säga om det är någon leverantör som ska leverera hos företaget, kan företaget ställa hållbarhetskrav. I och med att vi är ett kommunalt bolag så får vi följa lagen om offentlig upphandling. Det är viktigt att leverantörerna uppfyller våra krav annars köper vi inte tjänster från dem, påstår respondenten. Det finns även tillfälle, då hållbar konkurrenskraft får en annan betydelse än att vara fördelaktigt, menar respondenten. I vissa fall kan hållbara

lösningar påverka investeringar negativt i den formen där företaget ser att alla investeringar ökar om konkurrens är större än de icke hållbara lösningar. Det kan ibland bli dyrare att köpa hållbara lösningar som hållbar framtidssäker och det kan betyda extra värde som företaget får bekosta, säger respondenten.

Respondenten påstår under intervjun att det finns en koppling mellan innovation och hållbarhet. Enligt respondenten betraktas innovation som ett sätt att få mer kunder, utveckla befintliga produkter, bättre att driva anläggningar på ett bättre och mer effektivt sätt, för att uppnå hållbarhet. Innovation föds från de människor som jobbar mycket med ett visst problem och IT relaterade arbete. Stora företag har innovation som ett utvecklingsätt och i det fallet är det behövt att kunna uppmuntra personalen att vänja sig vid det sättet. Samtidigt är det viktigt att göra innovationer som går att koppla till strategin och långsiktiga målen, tycker respondenten.

### **Konkurrenskraft**

Konkurrenskraft är viktigt men det är inte lika viktigt i jämförelse med andra område. Exempelvis finns det områden där det är mycket branschrelaterad såsom utveckling av anläggningar som tillhandahåller våra tjänster.

*R: "Så fort du bosätter dig i Göteborg så är du vår kund sen kan du välja vem du vill köpa tjänsten av. Det är fortfarande vi som transporterar tjänsten och då du blir vår kund."*

Konkurrensen enligt respondent betyder annat för företaget och det är inte företagets huvudmål. Respondenten påstår att konkurrensen skulle kunna förekomma periodvis och det varierar från fall till fall.

*R: "Det är inte svart på vitt, det beror på. Man kan inte säga att den frågan är alltid viktigare. I vissa fall är de andra viktiga men det är från fall till fall."*

Respondenten ser information som en källa för att göra företaget konkurrenskraftigt genom att upprätthålla den skaffade konkurrensen på det sättet att skapa attribut som utbytbarhet och låg rörlighet. Vidare beskriver respondenten att informationen skaffas dels via interna informationsresurser som jobbar med information. Denna form av information betraktas som tillgång och existerar i företagets system. Utöver denna typ av information så finns det annan form av information som heter *koncern information* vilket interna avdelningar tillhandahåller den.

### **Resursbaserad perspektiv RBV**

Respondent berättar att organisationen är indelade i ledningsroll, arkitekter, förvaltningsledare som tar hand om IT resurser på förvaltningen och det finns även IT support. På förvaltningen sitter resurser som är duktiga på IT tjänster och det finns drift som hanterar databasservrar, menar respondenten. Respondenten betonar vidare att IT strateg som resurs är nära verksamhet. IT-strateg roll är att läsa och förstå verksamhetsstrategiska planer utifrån dessa tas fram strategier som kan hjälpa verksamhet uppfylla sina planer. IT-strateg har även till uppgift att styra och kontrollera IT. Respondenten berättar vidare att när det identifieras vad som är viktig för verksamhet, med hjälp av IT, levererar dem det som är viktig för verksamhet. Strategen har bra kontroll och styrning att det faktisk sker och borde vara säkert att verksamheten faktisk få den nytta av IT som den vill ha.

Respondenten tycker att det som är viktigt, när det gäller strategier är att ha samma uppfattning med ägarna, kartlägga och identifiera företagsplaner, målbilden och företagets mission. Det ska tilläggas här att verksamheten har gjort en hel del omorganisering i form av utbyte av chefen osv.

Vidare beskriver respondenten att i och med att företaget är kommunalt bolag, skapas visionen naturligt utifrån det att ha en hållbar Göteborg. Det som inkluderar i detta är att inte tjäna mycket pengar och inte heller blir störst på marknaden.

Visionen är därmed mycket kopplad till hur göteborgsstad tänker. Företaget har även en del interna visioner och mål som byggs på grundvisioner från göteborgsstad. När företaget utformar strategi, är det viktigt att kunna koppla strategin mot både de målen företaget har satt upp och även de långsiktiga strategierna, påstår respondenten.

*R: "Vår strategi är på något sätt kopplad till vår verksamhetsstrategi som består av olika aspekter såsom ekonomi, personal, resurser, typ av kompetens osv. I vår affärsplan finns det också en del strategier om hur vi förhåller oss till olika dimensionerna."*

Respondenten tycker att analys är ett viktigt verktyg inför ändringar i företagsstrategi. Det vill säga att analysera resurser innan företaget gör några större strategiformuleringar. Detta görs på respektive ansvariga området och de som förstår betydelsen av information, påstår respondenten.

*R: "Vi har även en omvärldsbevaknings avdelning som består av några personer som följer upp händelserna och olika information inom olika områden till exempel vad politikerna vill, vad händer med fjärrvärme generellt. Det är dem som gör första granskningen och sammanställning inför strategiplaneringen."*

Till sist tillägger respondenten att de icke mänskliga resurser är viktiga att ta hänsyn till såsom kompetens, förmåga hos personal och resurser.

### **IS/IT förmåga**

Respondent berättar att IS/IT är en stödverksamhet som stödjer olika affärsprocesser och att det ska vara värdeskapande. Respondent menar att hur dem behandlar information kring tjänster dem erbjuder har blivit mycket viktigare i med detta har IS/IT blivit allt mer viktigare. Respondent hävdar att på ledningsroll finns det en CEO och IT strateg. De har resurser på utvecklingsnivå där de har *arkitekter projektledare, management office och kravcenter, förvaltningsledare*.

Respondent menar att det finns processer som är kopplade till IT sidan som kallas för *IT processer*, dvs. processer som är kopplade till verksamheten och processer som är kopplade till förvaltning sidan. Respondent vidare berättar att resurser är organisera utifrån förvaltning tänkt snarare utifrån IT tänkt samt att förvaltningsprocess beskriver processen på hur dem driver projekt. ITIL (affärssystem) kan inte identifieras med dessa processer för att dem finns gömda lite. Respondent berättar att deras organisation är organiserad utifrån förvaltningstänk än ITIL. Organisationen använder sig av ITIL och pm3.

Enligt Respondent begrepp IT strategi är en abstrakt begrepp. Han menar att

*R: "Vad menar man egentligen med IT strategi? visa ser IT strategi som en plan om hur jag ska tar med till målbild visa ser det som en målbild hur den är, visa ser det som både och."*

Respondent berättar att på företaget har dem haft ett stort strategisk arbete mellan 2007 och 2008 där de har lagt grunden för hur strategi ska se ut, nu har dem omvärdera detta och tagit fram ett IT förändringsprogram där dem har satsat på outsourcing, applikationskonsolidering samt på bättre styrning inom IT säkerhet. Först gjorde dem en utredning och gjorde en treårigplan för att göra detta. Respondent berättar vidare att de inte kallade planerings insatsen för IT strategi men faktum var att det var IT strategi.

*R: "Vi ser dessa planeringar som IT-strategi i och med att vi hade en målbild, en plan om vad vi skulle göra under den perioden."*

Det som ska göras nu är att göra en strategi som sträcker sig fram 5 till 7 år och då följer företaget Gartners modell för IT-strategi, beskriver respondenten. Denna modell består av tre delar den vänstra delen är *Diman*, där man går igenom verksamhets behov, krav och förmåga (träffar verksamheten, pratar med dem om deras planer) den mittersta delen är kontrolldelen som kretsar kring hur vi leder och styr och högra delen är leveransdelen. På det sättet kan man gå genom vad det är som verksamheten behöver och hur IT kan hjälpa/leverera lösningar.

Enligt respondent finns det väldigt blandat tekniska plattformar, exempelvis, infrastruktur där det används mest standard, det vill säga marknadens mest förekommande plattform av systemet. På databassidan har dem olika varianter men dem förhåller sig till dem stora till exempel *Oracle*, *Microsoft*, om man tittar på integrationsplattform har dem *Oracle* på både intern och extern. De har *Microsoft* produkter i första hand och utöver detta finns det andra system. Respondent vidare hävdar att dem delvis kör *SAP* samt *Best Off Breath* (ERP). Företaget försöka omvärderar det sistnämnda systemet (*Best Of Breath*) den uppskattas tillräckligt men det kräver mycket resurser, menar respondenten.

Enligt respondenten har energi branschen generellt gott om pengar och alla IT system inom energi branschen är dyra. Det går inte att jämföra med respondenten tidigare jobb vilket beror på företaget leverantörer, uppger respondenten. Det handlar också om att hantera stora anläggningar och företaget har stora aktörer som leverantör till exempel *IBM* och *SAP*. Vilket innebär att de systemen dem har är likt andra systemet i samma bransch. Respondenten tycker vidare att de inte har någon stor fördel eftersom dem använder samma system som de andra i branschen.

*R: "Vårt IT system är inte långt ifrån andra system som används i samma bransch i våra konkurrenter."*

Respondent tror inte heller om att dem andra har någon speciellt fördel men det, men att det kan finnas visa lite utstickare samt på visa delar har dem gjort en del bra men generellt det är väldigt lik.

### **Organisation förmåga**

Enligt Respondent ligger dem lite efter när det gäller IT och dess användning. Att de inte skiljer mycket från dem andra och dem kunde ha varit bättre på rätt många området. Det vi försöker göra i dagsläge är att höja kompetenser i verksamheten. Respondent vidare berättar att dem använder mycket konsulter.

*R: "Om någon till exempel en utredning då tar man in konsulter som ska göra jobbet ibland gör dem en del av jobbet dem skulle inte göra då blir det ofta överlappning."*

Respondent vidare hävdar att konsulter kan vara både bra och dåligt vilket beror på olika faktorer men att dem är mest bra för verksamhet och att det ses mest som något positivt. Företaget försöker att inte använda konsulterna för långsiktiga uppdrag och inte heller öppna användningar av konsulterna. I så fall är det bättre att företaget anställer någon för att göra arbetet. Att använda konsulter skulle även innebära att kompetens försvinner från företaget men företaget ändå positivinställd för den satsning som konsulter gör. IT/IS har en väldig stor roll när det gäller marknadskampanj där kan man faktisk använda IS/IT för att välja ut potentiella kunder menar respondent. Analys om hur konkurrenterna driver sin marknadskampanj görs på marknadsavdelning.

Enligt respondenten finns det en samverkan mellan konsulter och företag. konsulterna nästan alltid anlitas av en chef eller ett projekt när man anlitas då är det samma regler som gäller för konsulterna som gäller för anställda man blir en grupp och går på mötena men det finns vissa restriktion, vilket innebär bland annat att konsulterna inte med när det gäller arbetsplats möter. Men i projektet få dem vara med i med att dem är en del av projektet och dem samverkar genom befintligt arbete. På det sättet samverkar konsulter och anställda via befintliga arbeten.

### **Relation mellan strategi och organisation förmåga**

Respondent berättar att det finns samarbete mellan IT/IS förmåga resurser och affärsstrategi men det kunde vara bättre. Dem har en strategi på 20, 25 och 30 år och förutom det har dem en affärsplan som är på 3 år och utöver det har dem en verksamhetsplan som är på 1 år varje år framför sig. De har strategier på olika området, bland annat på fjärrvärme och på elnätet. När strategier formuleras läser respondent dessa och säger till att implementeras. Respondent hävdar vidare att målsättning är att de ska ha långsiktiga IT strategi och detta beror på uppläggnings sättet. IT strategi ska revideras efter varje år beroende på hur planerna ser ut. Respondent menar att det sker samarbete med några kollegor gällande detta till exempel HR och IT avdelning. Respondenten tillägger att de också använder sig av outsourcing och affärsstrategi som utgångspunkt.

Respondent betonar att företag samarbetar på den nivå men att det kunde vara bättre. Dem har långsiktiga affärsstrategier vilket består av olika delstrategi som och är delade på olika området.

*R: "Till exempel på både fjärrvärme och elnät ska en långsiktigplan göras som sträcker sig fram till 2025 och 30."*

Gällande affärsstrategi blir IT strategs uppgift att läsa strategiplan i samförstånd med verksamheten. Genom att försöka identifiera samt hitta relaterade frågor om vad det menas, hur verksamheten tänker kring det, försöker strategen lista ut om vilka påverkan finns på IT och hur IT kan vara till nytta. Respondent betonar att målsättningen är att IT ska vara input vilket beror lite på hur långsiktiga strategier är samt hur bra är IS/IT. Om man har en bra och billigt IS/IT kanske har man möjligheter att investera mer i andra saker och är att bli flexibelt.

Enligt respondenten är deras målsättning att IT ska vara input till det arbetet, samtidigt när man har lagt fram en plan om vad som ska göras och det ska vara output att skruva i IT strategi och anpassar den till långsiktiga planer. IT strategi kan revideras efter varje år och



detta beror på hur planerna ser ut. Respondent menar att IT strateg gör avstämningar med två kollegor den ena är ansvarig för forskning och utveckling och den andra är ansvariga för nya tjänster dem erbjuder som är också ansvariga på halvstrategiska frågor.

*R: "Respondent betonar vidare att HR och ekonomie är en del av dessa strategier. Bland dessa olika strategier finns det en scenario beskrivning/ planering samtidigt att dem är beroende av olika politiska beslut."*

IT/IS strategi påverkan på företaget kan till exempel vara hur företaget ska anpassa sin kapacitet när det gäller IT lösningar till hur många kunder företaget tänkt sig att ha, vilket i sin tur gör att företaget blir konkurrenskraftig på marknaden. I fortsättningen påverkar den IT lösningen om hur stora investeringar ska företaget göra. Till exempel hur IT lösningen klarar av att hantera ett visst antal kunder. Respondenten menar vidare att långsiktiga strategier inte förändras ofta.

25 åriga affärsstrategi	3 åriga affärsplan	1 åriga verksamhetsplan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kallat för långsiktiga strategier</li> <li>▪ Sker inte så mycket förändringar</li> <li>▪ Är utgångspunkt för andra former av strategier</li> <li>▪ Består av olika delstrategier, delade på olika område</li> <li>▪ IT strategs uppgift att anordna detta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En kortare variant av affärsstrategin</li> <li>▪ Det görs i början av året för tre år framåt</li> <li>▪ Flexiblare variant</li> <li>▪ Här är utgångspunkten för näst kommande formen av strategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Här är den lättroliga strategin</li> <li>▪ Förändringar sker när det behövs, ordinarie är årligen</li> <li>▪ Delar av strategin kommer att ändras på olika nivåer</li> <li>▪ Strategin görs varje sommar och grundar sig på affärsplanen</li> </ul>

Tabell 3: Tre olika dimensioner av verksamhetsstrategi

#### Sammansättning av intervjuresultat i tabell:

Tema och frågor till respondenten	Respondentens svar	Summering
<p><b>Hållbar konkurrenskraft</b></p> <p><i>(Hur ser du på konkurrenskraft och</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hållbar konkurrenskraft är viktigt ämne för företaget och finns relevant koppling mellan hållbar konkurrenskraft och</li> </ul>	<p>Företaget definierar hållbar konkurrenskraft i linje med att ha en strak miljöprofil.</p>

<p><i>hållbar konkurrenskraft i organisationskontext?)</i></p> <p><i>(Ser du någon koppling mellan IS-investeringar och hållbarhet?)</i></p> <p><i>(Ser du någon koppling mellan innovation och företagsprestation? Om svaret är ja, vilka faktorer möjliggör detta?)</i></p>	<p>konkurrens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hållbar konkurrenskraft inom branschen betraktas som en stark miljöprofil.</li> <li>▪ Vid skapande av hållbar konkurrens bör företag välja investeringar som går i den riktningen, dvs. ställa hållbarhetskrav på investeringar (hållbart konkurrenskraftskrav).</li> <li>▪ Det kan bli dyrare att satsa på hållbara lösningar, i form av ökade kostnader.</li> <li>▪ Det finns en koppling mellan innovation och hållbar konkurrenskraft form av få mer kunder, utveckla befintliga produkter, bättre att driva anläggningar på ett bättre och mer effektivt sätt genom att bland annat uppmuntra personalen.</li> <li>▪ Viktigt att göra innovationer som går att koppla till strategin och långsiktiga målen.</li> </ul>	<p>Innovationer skapar möjligheter för företaget att få mer kunder och utvecklar/förbättrar befintliga produkter. Det bör kunna kopplas till strategin och långsiktiga målen.</p>
<p><b>Konkurrenskraft</b></p> <p><i>(Hur tolkar du konkurrenskraft?)</i></p> <p><i>(Hur gör ni för att vara konkurrenskraft utifrån IT/IS perspektiv?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkurrenskraft har annan betydelse för företaget och är mycket branschrelaterad. Konkurrenskraft är inte företagets huvudmål.</li> <li>▪ Konkurrensen förekommer periodvis och varierar från fall till fall.</li> <li>▪ Information ses som en källa för att göra företaget konkurrenskraft genom att skapa attribut som är utbytbara</li> </ul>	<p>Information och informationshanterings system ses som två viktiga resurser i företaget. Hållbarhet bidra med att skapa långsiktiga välbefinnande av företaget. Konkurrenskraft inte är företagets huvudmål men det kan förekomma periodvis och varierar från fall till fall.</p>

	<p>och låg rörlighet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationshantering och personalen som jobbar med denna är avgörande för företagets konkurrenskraft.</li> </ul>	
<p><b>Resursbaseradperspektiv</b></p> <p><i>(Hur formulerar ni strategier? Är det utifrån IS/IT resurser eller att göra organisationen konkurrenskraftig på marknaden?)</i></p> <p><i>(Vid val av strategi, analyserar ni resursbasen i organisationen? Och i så fall vem gör det?)</i></p> <p><i>(Om det är chefer som hittar resurser, vilka faktorer är viktiga för chefer? Är det kompetens hos medarbetarna, kunskap och erfarenhet eller deltagande i mötena? Finns det något samband mellan de mänskliga och icke mänskliga resurser och IT?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationen är indelat i ledningsroll, arkitekter, förvaltningsledare som tar hand om IT resurser på förvaltningen och det finns även IT support.</li> <li>▪ IT-strateg roll är att läsa och förstå verksamhetsstrategiska planer utifrån dessa tas fram strategier som kan hjälpa verksamheten att uppfylla sina planer, styra och kontrollera IT.</li> <li>▪ Information ses som en källa för att göra företaget konkurrenskraft genom att skapa attribut som är utbytbara och låg rörlighet.</li> <li>▪ Informationshantering och personalen som jobbar med denna är avgörande för företagets konkurrenskraft.</li> <li>▪ Strategier ska kunna ha samma uppfattning med ägarna, kartlägga och identifiera företagsplaner, målbilden och företagets mission.</li> <li>▪ Visionen skapas naturligt utifrån det att ha en hållbar Göteborg. Det som inkluderar i detta är att inte tjäna mycket pengar och inte heller blir störst på marknaden.</li> <li>▪ Viktigt att kunna koppla</li> </ul>	<p>Empirin har identifierat resurser i form av ledningsroll, arkitekter, förvaltningsledare som tar hand om IT resurser på förvaltningen och IT support. IT strateg ses också som en resurs vars uppgifter är att formulera och utveckla strategier. Vidare ska IT strateg läsa och förstår verksamhetsplaner. Det finns omvärldsbevaknings avdelning där informations samlas för att sen användas vid strategiplanering. Där hanteras också kundnärhet för att göra exakta och skräddarsydda produkter och tjänster till kunder.</p>

	<p>strategin mot både de målen företaget har satt upp och även de långsiktiga strategierna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Att analysera resurser innan företaget gör några större strategiformuleringar eller ändringar i affärsstrategier.</li> <li>▪ Företaget har en omvärldsbevaknings avdelning som består av några personer som följer upp händelserna och olika information inom olika områden till exempel vad politikerna vill, vad händer med fjärrvärme generellt. Det är dem som gör första granskningen och sammanställning inför strategiplaneringen.</li> </ul>	
<p><b>IS/IT förmåga</b></p> <p><i>(Hur tolkar eller definiera du IT/IS förmåga/resurser?)</i></p> <p><i>(Vad har ni för IT/IS förmåga/resurs inom organisationen?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IS/IT förmåga betraktas som en stödverksamhet för företaget, den stödjer företaget olika affärsprocesser och det är värdeskapande. IS/IT har blivit allt mer viktigare.</li> <li>▪ Det finns resurser på utvecklingsnivå där har de arkitekter projektledare, management office och kravcenter, förvaltningsledare.</li> <li>▪ Det finns processer som är kopplade till IT sidan som kallas för <i>IT processer</i>, processer som är kopplade till verksamheten och processer som är kopplade till förvaltning sidan.</li> <li>▪ Resurser är organisera utifrån förvaltning tänkt snarare utifrån IT tänkt samt att förvaltningsprocess beskriver processen på hur projektet</li> </ul>	<p>IS/IT förmåga fungerar som ett stöd för verksamheten” detta visa vikten av IS/IT förmåga för företaget affärsprocesser. Det framkom vidare att företaget resurser består av arkitekter projektledare, management office, kravcenter och förvaltning. Dessa är organiserade utifrån förvaltning tänkt. Resurser bör organiseras med fokus på förvaltning snarare än på teknik och IT. Det finns processer som är kopplade till IT och förvaltning som beskriver hur projektet drivs. Det framkom vidare att Organisation använder sig av</p>

	<p>drivs. ITIL (affärssystem) kan inte identifieras med dessa processer för att dem finns gömda lite.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation är organiserad utifrån förvaltningstänk än ITIL. Organisationen använder sig av ITIL och pm3.</li> </ul>	<p>microsoft, office och ITIL vilket inte gör dem unik eftersom det används också av konkurrenterna. Det hävdar vidare att IT plattform inte kan betraktas som något bidragande faktor till konkurrens fördel. kompetens är viktig för företaget konkurrenskraft, den består av intern och extern kompetens det vill säga konsulter.</p>
<p><b>Organisation förmåga</b></p> <p><i>(Hur definiera du organisationsförmåga? Kan du nämna några förmågor som du anser finns inom din organisation?)</i></p> <p><i>(Vilka IT/IS kompetenser finns inom organisationen? Har ni några utvecklingsprogram när det gäller kompetens inom organisationen? Om ja vilka? Hur dessa bidra med att förbättra det organisatoriska prestanda?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det som försöka göra i dagsläge är att höja kompetenser i verksamheten.</li> <li>▪ Det används mycket konsulter.</li> <li>▪ Konsulter kan vara både bra och dåligt. Detta beror på olika faktorer men att dem är mest bra för verksamhet och att det ses mest som något positivt. Företaget försöker att inte använda konsulterna för långsiktiga uppdrag och inte heller öppna användningar av konsulterna</li> <li>▪ Att använda konsulter skulle även innebära att kompetens försvinner från företaget men trots är företaget positivinställd för den satsningen.</li> <li>▪ IT/IS har en väldig stor roll när det gäller marknadskampanj där kan man faktisk använda IS/IT för att välja ut potentiella kunder menar respondent. Analys om hur konkurrenterna</li> </ul>	<p>Kompetens är en viktig resurs för företaget konkurrenskraft. Det görs satsningar för att höja och förbättra medarbetarna kunskap. Konsulter används också för att komplettera det befintliga kompetens som finns inom företaget.</p>

	<p>driver sin marknadskampanj görs på marknadsavdelning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det finns samverkan mellan konsulter och företag. Dem anlitas av en chef eller ett projekt. Det är företaget normer och regler som gäller för dem också.</li> <li>▪ Men det finns vissa restriktion, vilket innebär bland annat att konsulterna får inte vara med på arbetsplats möt.</li> </ul>	
<p><b>Relation mellan strategi och organisation förmåga</b></p> <p><i>(Finns det samverkan mellan organisationsstrategi och dess organisationsförmåga?)</i></p> <p><i>(Hur använder ni er av IT/IS kompetenser som finns inom organisation för att göra den konkurrenskraft gentemot konkurrenter?)</i></p> <p><i>(Hur ser ni på resurser generellt och IT/ IS resurser i synnerhet? Bidra dem till organisations prestanda eller konkurrensfördelar?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det finns samarbete mellan IT/IS förmåga resurser och affärsstrategi men det kunde vara bättre. Företaget har strategier på 20, 25 och 30 år och förutom det har dem en affärsplan som är på 3 år och utöver det har dem en verksamhetsplan som är på 1 år varje år framför sig.</li> <li>▪ IT strategi ska revideras efter varje år beroende på hur planerna ser ut. Detta betyder att det sker ett samarbete med några kollegor gällande detta till exempel HR och IT avdelning.</li> <li>▪ Gällande affärsstrategi blir IT strategs uppgift att läsa strategiplan i samförstånd med verksamheten. Strategen ska lista ut om vilka påverkan finns på IT och hur IT kan vara till nytta.</li> <li>▪ Målsättningen är att IT ska vara input vilket beror lite på hur långsiktiga strategier är samt hur bra är IS/IT. Outputen är att skriva i IT strategi och anpassar den till långsiktiga planer.</li> <li>▪ IT strateg gör avstämningar</li> </ul>	<p>Det finns samverkan mellan affärsstrategi och organisation, företaget utgår från strategier som sträcker sig på 20, 25 och 30 år utöver detta har företaget en affärsplan som är på 3år och en verksamhetsplan. Som revideras efter varje år vilket innebär samverkan med organisationens olika resurser till exempel HR och IT avdelning.</p>

	<p>med två kollegor den ena är ansvarig för forskning och utveckling och den andra är ansvariga för nya tjänster dem erbjuder som är också ansvariga på halvstrategiska frågor.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ IT/IS strategi påverkan på företaget kan till exempel vara hur företaget ska anpassa sin kapacitet när det gäller IT lösningar till hur många kunder företaget tänkt sig att ha eller hur IT lösningen klarar av att hantera ett visst antal kunder, dessa ansatser leder till företaget till att bli konkurrenskraftig på marknaden.</li></ul>	
--	---	--

*Tabell 4: Sammanställning av teori och resultatet från fältstudien samt diskussion*

## 5 Analys och diskussion

---

Detta kapitel innehåller analys av den empiriska material som redovisat i kapitel ovan. I detta har vi även kopplat samman den empiriska material med det teoretiska ramverket för att sedan diskutera.

---

### Hållbar konkurrenskraft

Företaget definierar hållbar konkurrenskraft i linje med att ha en stark miljöprofil. Detta synsätt tyder på konkurrenskraft inom marknaden eftersom de flesta elbolag strävar efter att erbjuda mer miljövänliga och hållbara lösningar till kunder för att kunna vara bättre rustade att klara av marknaden. Enligt teorin ska hållbar konkurrenskraft leverera affärsvärde från IS investeringar i företaget (Peppard och Ward, 2004), medan empirin säger att investeringar i hållbara lösningar i sin tur kan bli dyrare för företaget när investeringar i icke hållbara lösningar ökar. Empirin nämner dessutom att företag bör ställa hållbara konkurrenskraftskrav på investeringar.

Enligt empirin kompletterar innovation den befintliga hållbarheten. Innovationer skapar möjligheter för företaget att få mer kunder att utveckla och förbättra befintliga produkter, detta är en form av hållbar konkurrenskraft enligt empirin, vilket teorin styrker detta påståendet (Li, Chen & Huang, 2006; Peppard och Ward, 2004; WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin, 2012).

### Konkurrenskraft

Empirin definierar information och informationshanteringssystem som två viktiga resurser i företaget för att vara konkurrenskraftig på marknaden och på det sättet skyddar företaget efterbildning av andra konkurrenter. Med andra ord är det sättet som företagspersonal jobbar på (hantera information) är unikt för företaget bland andra konkurrenter. Enligt teorin bör företag ha sällsynta, oefterhärmliga och icke utbytbara resurser för att kunna konkurrera på marknaden (Ward och Daniel, 2006; Porter, 1985).

Teorin beskriver vidare att offentliga sektorn bör maximera effektivitet i organisationen och att öka långsiktiga välbefinnande och styrka organisationen med hjälp av konkurrenter (Abu Bakar et al., 2009; Ward och Daniel, 2006). Medan empirin håller delvis med om att öka långsiktiga välbefinnande med hjälp av hållbarhet, däremot definierar empirin konkurrenskraft som en mindre viktig diskussion. Enligt empirin är konkurrenskraft inte företagets huvudmål men det kan förekomma periodvis och varierar från fall till fall. Det som både teorin och empirin är enade om är organisering och hantering av IS och teknik tillsammans i organisationen som i sin tur leder till konkurrenskraft.

### Resursbaserat perspektiv

Empirin har identifierat resurser i form av ledningsroll, arkitekter, förvaltningsledare som tar hand om IT resurser på förvaltningen och IT support, medan teorin påstår att RBV koncentrerar på resurser som kan agera strategisk i en snabb föränderlig konkurrensmiljö (Collis, 1994). Empirin specificerar ytterligare en viktig resurs som har till uppgift att göra formulering och utveckling av strategier. Denna resurs är IT strateg som ska läsa och förstå verksamhetsplaner.



RBV identifierar informationsresurser som finns på två sätt, ena är information som bidrar företag att bli konkurrenskraftig (värde, sällsynthet) och andra är information som upprätthåller konkurrensvärdet såsom låg utbytbarhet, låg rörlighet (McKiernan, 1997; Pearlson, 2001). Empirin styrker denna teori genom att markera information och informationshantering som två viktiga resurser som har identifierats med hjälp av en resursbaserad syn i företaget.

Teorin uppmuntrar företag att analyserar resursbasen för att hitta unika blandning och balans i linje med konkurrenskraft (McKiernan, 1997). Empirin tar också ett liknande steg i samma linje som säger att företaget bör göra analyser av resurser innan några större strategiformuleringar eller ändringar i affärsstrategier genomförs. Enligt empirin har företaget en omvärldsbevaknings avdelning som består av några personer som följer upp händelserna och olika information inom olika områden till exempel vad politikerna vill, vad händer med fjärrvärme generellt.

Teorin förslår tre vägar till att bli marknadsledare utifrån en resursbaserad syn på strategier i form av verksamhets (eller process) överlägsenhet, kundnärhet och produktstyrning (Peppard och Ward, 2004). Omvärldsbevaknings avdelning som nämndes i empirin skulle kunna ta hänsyn till en av dessa vägar, alltså kundnärhet. Kundnärhet strävar efter att göra exakta och skräddarsydda produkter och tjänster till kunder, dvs. se vad kunderna vill medan omvärldsbevaknings avdelning strävar efter att se vad politikerna vill, dvs. politikerna betraktas som slutkund och inte medborgarna eller kanske politikerna som medborgarnas representant. Kundnärhet väg har sin utgångspunkt i kundinformationen som tillsammans med relevanta attribut och feedback på produkter och tjänster skaffas. I detta fall blir eventuellt politikerna som ger feedback om produkter utifrån från sin kunskap och kompetens. Enligt teorin är dessa vägar viktiga eftersom de gör uppsättningar av investeringar på IS/IT i linje med att fylla bristerna i befintliga förmågor och utveckla organisations framtida kompetenser. Vid brist på detta blir det varken förbättring i företags förmåga eller utveckling av framtida kompetenser (Peppard och Ward, 2004).

### **IS/IT förmåga**

Enligt empirin ”*IS/IT förmåga* fungerar som ett stöd för verksamheten” detta exempel visa vikten av *IS/IT förmåga* för företaget affärsprocesser. Vilket även stämmer överens med teorin då Li, Chen & Huang (2006) menar att *IT förmåga* bör användas för en effektiv utformning och innovation av företaget affärsstrategi. Empirin anser vidare att företaget resurser består av arkitekter projektledare, management office, kravcenter och förvaltning. Samt att dessa är organiserade utifrån förvaltning tänkt. Vilket även belys delvis i teorin då Li, Chen & Huang (2006) hävdar att det finns tre kategorier av IT baserade resurser: IT infrastrukturer som har koppling till arkitekter, mänskliga IT och IT aktiverade immateriella tillgångar som har koppling till projektledare, kravhantering och förvaltning. Det även framkom det att tillgång samt samverkan mellan kompetens, kunskap och processer är avgörande för företaget vid utformningen av innovationer och affärsstrategier (Peppard och Ward A 2004).

Empirin nämner att resurser bör organiseras med fokus på förvaltning snarare än på teknik och IT och att det finns processer som är kopplade till IT och förvaltning som beskriver hur projektet drivs. Vilket även belyser i teorin där Peppard och Ward (2004) anser att företaget fokusera mindre på IT och mer på processen för att organisera och hantera information, system och teknik inom företaget vilket kan innebära en hållbar konkurrensfördel.

Att ha en bra och fungerande IT plattform är avgörande för företaget konkurrenskraft. Frågan är vilken typer av plattform som kan vara konkurrensfördel för företaget en egen utvecklade plattform som skiljer från konkurrenterna eller en standard som lik konkurrenternas IT plattform. Empirin påpekar att dem använder sig av *microsoft*, *office* och ITIL vilket inte gör dem unika eftersom dessa används även av andra aktörer inom branschen. Det hävdar vidare i empirin att IT plattform inte kan betraktas som någon bidragande faktor till konkurrensfördel. Detta stämmer delvis överens med teorin då Peppard och Ward (2004) menar att en flexibel och användbar IT plattform som är en av attribut av *IS förmåga* bidrar med att skapa konkurrensfördel för företaget.

### **Organisationsförmåga**

Empirin menar att kompetens är viktig för företagens konkurrenskraft vilket gör att de gör satsningar för att höja dessa. Detta även belys i teorin då WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin (2012) menar att kompetens är viktig för företaget långsiktiga och stora investeringar och att kunskapsuppsättningar kan ge konkurrensfördelar eftersom det bidra med att generellt förbättra företagsprestation på olika sätt. Vilket vidare gör att företaget blir konkurrenskraft gentemot sina konkurrenter. Att använder sig av konsulter har blivit väldig förekommande, detta har sina för och nackdelar beroende på olika faktorer. Trots är företaget positivt till användning av konsulter och är övertygad om att dem kan vara bidragande faktor till företaget konkurrenskraft. Detta kan även hänvisas till WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin (2012) som menar att integrerar interna och externa kompetens är avgörande för att hantera den snabb föränderliga omvärlden. Att integration vidare ses som en kompletterande kompetenser och kan tillsammans med innovationer hjälpa företaget att uppnå sina affärsmässiga mål därmed förbättra sin position på marknaden gentemot konkurrenterna.

### **Relation mellan strategi och organisationsförmåga**

I empirin framkom att det finns samverkan mellan affärsstrategi och organisation och att den utgår från strategier som sträcker sig på 20, 25 och 30 år utöver detta har företaget en affärsplan som är på 3år och en verksamhetsplan. Som revideras efter varje år vilket innebär bland annat samverkan med organisationens olika resurser till exempel HR och IT avdelning. Detta även belys i teorin där Collis (1994); Peppard och Ward (2004); Li, Chen och Huang (2006) menar att samverkan mellan organisationsförmåga och affärsstrategi kan förbättra företaget prestanda eller prestation. Ward och Daniel (2006) anser att företag kan utgå från sina strategiska möjligheter för att få fram resurser som vidare kan användas för att stödja företagens valda strategier, eller göra ändringar i nuvarande strategin för att anpassa strategin efter företagens befintliga resurser.

## 6 Slutsats

---

Detta kapitel kommer att innehålla svar på studiens syfte och huvudfråga. Det även innehåller bilden som sammanfattning av slutsatser.

---

### Huvudfrågeställning

Genom att undersöka och försöka utreda hur organisationsförmågan används för att skapa ett konkurrenskraftigt företag har vi förhoppningsvis hittat svar på vår huvudfråga:

*Hur påverkar organisationsförmågan dess konkurrenskraft, prestation och effektivitet?*

**Svara:**

### Ställa hållbarhet konkurrenskraftskrav

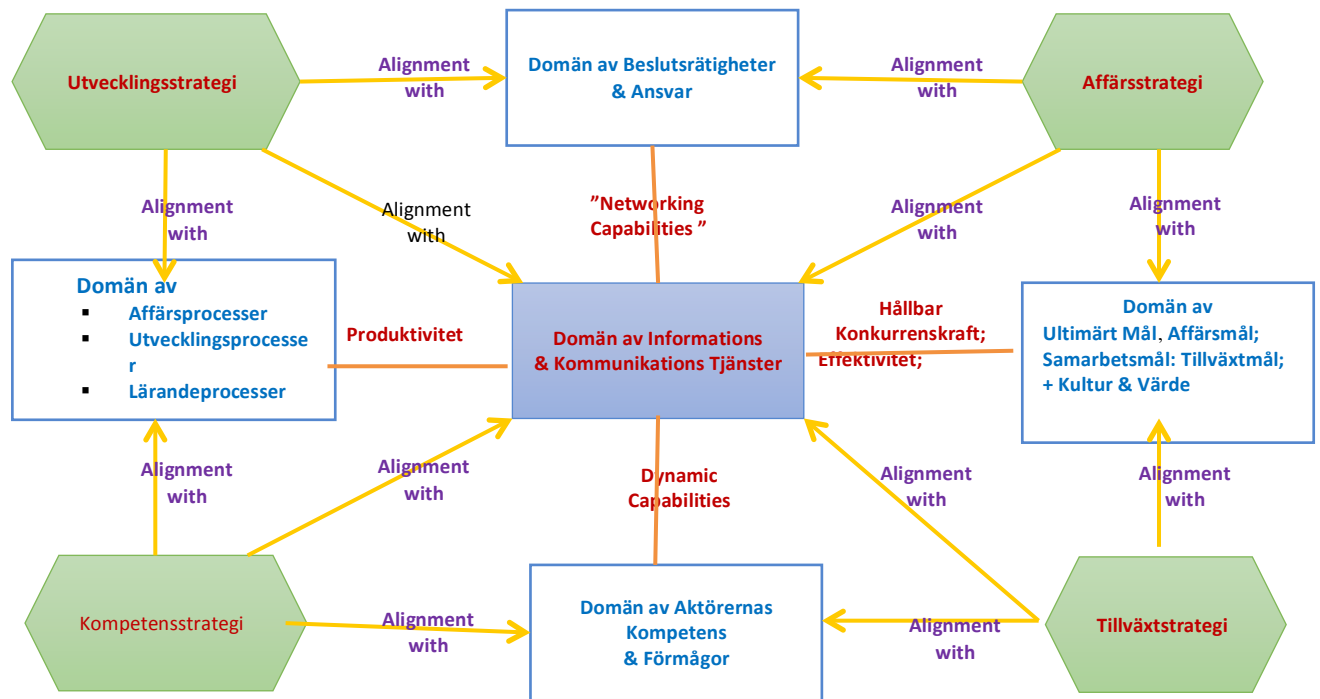
1. Investeringar på resurser i linje med att öka organisationsförmåga skapar nya förutsättningar för organisationer i olika inriktningar. Genom att ställa krav på investeringar i linje med verksamhetsplan kan de väntade resultaten av investeringar uppnås. Ett *hållbart konkurrenskraftskrav* är ett av de krav som ställs på investeringar för att leverera långvarig konkurrenskraft för organisationen. Innovativa investeringar på organisationsförmåga är ett exempel på detta som i sin tur kan ge organisationen hållbar konkurrenskraft såsom att ha en stark miljöprofil inom el-branschen.

### Maximering av effektivitet ökar organisationsprestanda

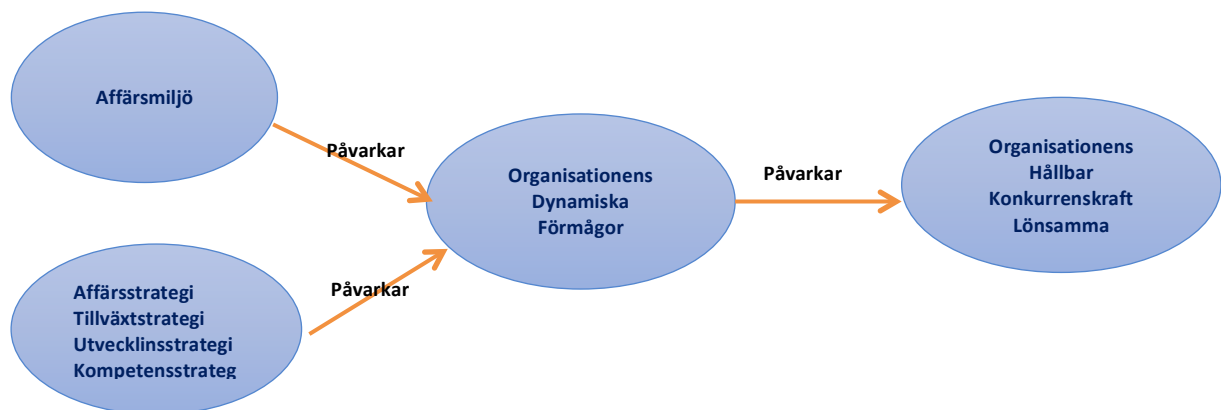
2. Organisationsförmåga betraktas i princip utgöra en avgörande komponent för organisationer när det kommer till att göra organisationen konkurrenskraftig. Till det bör organisationer fokusera på branschrelaterade resurser som bär en del specifika egenskaper som är snabbföränderliga, hanterbara, unika och sällsynta, låg utbytbara, tillgängliga och värdefulla. Detta skulle kunna gälla för den privata såväl som den offentliga sektorn. I den sistnämnda får ordet konkurrenskraft en annan beteckning, nämligen *maximering av effektivitet* i både arbetspraxis och organisationsprestanda. Ett exempel på konkurrenskraft inom den offentliga sektorn kan hittas i ett statligt el-bolag, där information och hanteringen av denna (anställda) betraktas utgöra en sällsynt och unik organisationsförmåga. Bolaget arbetar för att skapa bättre produkter och tjänster till kunder (medborgare) i en specialavdelning vilken kallas för omvärldsbevakningsavdelning.

### Interna och externa kompetenser främjar effektivitet och prestation

3. Investering i organisationsförmåga skulle kunna förekomma i form av utökning av organisationskompetens i stort. Detta görs bland annat i samband med att göra organisationen konkurrenskraftig inom marknaden. Inom en offentlig sektors kontext (fallet i denna rapport) används en uppsättning av interna och externa (konsulter) kompetenser som tillsammans med IS/IT strävar efter att främja *effektivitet och prestation* i organisationen. Detta i form av att förbättra affärsprocesser eller att erbjuda fler valmöjligheter av faktureringsystem.



Figur 5: sammanfattning av slutsatser



Figur 6: Organisationsförmåga påverkar Organisationens Konkurrenskraft, dess Prestation & dess Effektivitet

## Referenser

- Abu Bakar F, Suhaimi A, Hussain H, (2009) *Conceptualization of SISP success model in public sector: An absorptive capacity approach*, *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009*, July 13-14 2009, Crowne Plaza Hotel, Izmir.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 87-112.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational *capabilities*? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Eliasson, Annika(2006) *kvantitativ metod från början studentlitteratur 2006* ISBN 91-44-04594-8
- John Ward och Joe Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*, Third Edition, John Wiley & Sons, 2002
- Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB.
- Li, E., Chen, J. and Huang, Y. (2006). A framework for investigating the impact of IT förmåga and organisational förmåga on firm performance in the late industrialising context. *International Journal of Technology Management*, 36(1/2/3), p.209.
- Pearlson, K. (2001). *Managing and using information systems*. New York: J. Wiley & Sons.
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), 167-194.
- Peter Mckiernan, *Strategy Past; Strategy Futures, Longe Range Planning*, Vol 30, No. 5, 1997.
- Porter, Michael E. "Competitive advantage; creating and sustaining superior performance." (1985).
- Stewart R. Clegg & James R. Bailey. (2008) *International Encyclopedia of Organization Studies Organizational Capabilities SAGE Publications, Inc.* Thousand Oaks
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capabilities: creating competitive advantage. *The Executive*, 5(1), 77-92.)
- Ward, J. and Daniel, E. (2006). *Benefits management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- WH Tsai, MH Tsai, ST Li, C Lin (2012) *Harmonizing firms knowledge and strategies with organizational capabilities*.

## Bilaga 1-intervjufrågor

**Respondentens namn:** -

**Befattning:** IT-strateg på företag X

### Respondent

Kan du berätta kort om dig och din roll i organisationen?

### IS/IT förmåga

1. Hur tolkar eller definierar du IT/IS förmåga/resurser?
2. Vad har ni för IT/IS förmåga/resurs inom organisationen?
3. Vilka IT/IS kompetenser finns inom företaget?
4. Vilka IS processer finns inom organisationen? Hur använder ni dessa?
5. Vilket datorbaserat system finns inom organisationen?
6. Hur upplever du samverkan mellan IT/IS förmåga/ resurser och affärsstrategi? Hur kan det påverka organisationsprestation?
7. Hur påverkar IT/IS organisationen?
8. Vad har ni för strategi för att göra IT/IS mer värdefull i organisationen?
9. Har ni en flexibel och användbar IT/IS plattform? Om ja, hur bidrar den till att göra organisationen konkurrenskraftig eller ökar företagets prestation?

### Organisationsförmåga

10. Hur definierar du organisationsförmåga? Kan du nämna några förmågor som du anser finns inom organisationen?
11. Vilka IT/IS kompetenser finns inom organisationen? Har ni några utvecklingsprogram när det gäller kompetens inom organisationen? Om ja, vilka? Hur bidrar dessa för att förbättra organisationsprestanda?
12. Hur ser ni på resurser generellt och IT/ IS resurser i synnerhet? Bidrar dem till organisationsprestanda eller konkurrensfördelar?

### Kärnkompetens

13. Hur använder ni er av IT/IS kompetenser som finns inom organisationen för att göra den konkurrenskraftig gentemot konkurrenter?

### Dynamiska egenskaper

14. Har ni någon form av integration mellan de interna och externa kompetenserna? Om ja, hur påverkar dessa eller bidrar detta till att skapa värde för företaget därmed hjälpa företaget att bibehålla konkurrenskraft?

### **Relation mellan strategi och organisationsförmåga**

15. Finns det samverkan mellan organisationsstrategi och dess organisationsförmåga?

### **RBV**

16. Hur formulerar ni strategier? Är det utifrån IS/IT resurser eller att göra organisationen konkurrenskraftig på marknaden?
17. Vad har ni för strategier (icke tekniska program) för att skapa en hållbar konkurrensfördel?
18. Hur ser ni på informationsresurser?
19. Vid val av strategi, analyserar ni resursbasen i organisationen? Och i så fall vem gör det?
20. Om det är chefer som hittar resurser, vilka faktorer är viktiga för chefer? Är det kompetens hos medarbetarna, kunskap och erfarenhet eller deltagande i mötena? Finns det något samband mellan de mänskliga och icke mänskliga resurser och IT?
21. Hur ser du på sambanden mellan resurser, kompetens och förmåga?

### **Hållbar konkurrenskraft**

22. Hur ser du på konkurrenskraft och hållbar konkurrenskraft i organisationskontext?
23. Om vi utgår ifrån att hållbar konkurrenskraft är en pågående förbättring av den skaffade konkurrensfördelen, skulle du tycka att det överhuvudtaget är nödvändigt att sträva efter i organisationen?
24. Ser du någon koppling mellan IS-investeringar och hållbar konkurrenskraft?

### **Konkurrenskraft**

25. Hur tolkar du konkurrenskraft?
26. Hur gör ni för att vara konkurrenskraft utifrån ett IT/IS perspektiv?
27. Hur kan man uppnå den bästa konkurrenskraften? Vilka verktyg behövs?
28. På vilket sätt kan konkurrenskraften skapa en genomtänkt management mellan IS och teknik? Vad har IS chefer för inflyttande i detta?
29. Ser du någon koppling mellan innovation och företagsprestation? Om svaret är ja, vilka faktorer möjliggör detta?
30. Är det något du vill tillägga?