



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Samspel mellan IT- avdelningen och affärsverksamheten

En studie av attityder

Filosofie magisteruppsats inom informatik

Författare: Katrin Axelsson
 Johanna Jansson
 Johanna Reinholtz

Handledare: Mats-Åke Hugoson

Framläggningsdatum 2005-06-16

Jönköping juni 2005



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
Jönköping University

Cooperation between the IT-department and the business

A study of attitudes

Master's thesis within informatics

Author: Katrin Axelsson
 Johanna Jansson
 Johanna Reinholtz

Tutor: Mats-Åke Hugoson

Jönköping June 2005

Magisteruppsats inom informatik

Titel:	Samspel mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten - En studie av attityder.
Författare:	Katrin Axelsson, Johanna Jansson & Johanna Reinholtz
Handledare:	Mats-Åke Hugoson
Datum:	2005-06-16
Ämnesord	IT, Affärsverksamhet, samarbete

Sammanfattning

IT har fått en mer utpräglad profil i de flesta organisationer och har vuxit till att bli en del av infrastrukturen snarare än ett konkurrensmedel. Därför bör fokus nu ligga på hur IT anpassas till verksamheten snarare än faktumet att använda IT. För att nyttja IT på bästa sätt i verksamheten behöver IT-ansvarige idag tänka mer affärsorienterat, istället för som tidigare, teknikorienterat. För att utvecklas i denna riktning behöver IT-personalen samarbeta med affärsverksamheten och skaffa sig kunskap om företagets intressenter, marknad och hur övrig personal i organisationen arbetar.

Med utgångspunkt från detta är syftet att undersöka attityder angående hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten samt om det är någon skillnad om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund eller ej.

För att uppfylla syftet genomfördes en kvantitativ undersökning med hjälp av enkäter. Urvalet bestod av 18 företag med 100-200 anställda i Jönköpings län. Enkäten skickades till VD som representant för affärsverksamheten samt till IT-ansvarige som representant för IT-avdelningen.

Resultatet visar att 89 procent av de IT-ansvariga har en ekonomirelaterad bakgrund vilket tyder på att de flesta företag gått ifrån ett rent teknikorienterat synsätt till ett mer affärsorienterat synsätt. Vidare anser näst intill alla respondenter oavsett bakgrund att en ekonomirelaterad bakgrund behövs för att förstå affärsverksamheten bättre. Generellt sett visar resultatet att den IT-ansvariges bakgrund inte har något betydande inflytande på hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. Detta kan dock bero på att respondenterna med teknikorienterad bakgrund är relativt få.

Vidare visar resultatet att det finns åsiktsskillnader mellan IT-ansvarige och VD men de pekar inte i någon speciell riktning. Det syns alltså inga klara tendenser till att en viss respondentgrupp tycker bättre eller sämre om samarbetet än den andra. Åsiktsskillnader förekommer angående kommunikationen samt IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten medan åsikterna är relativt lika angående företagsledningens stöd, användarnas inflytande, integration av IT-strategin med affärsplan och IT-avdelningens arbetssätt. Ett förvånande resultat är att hela 22 procent av VD-respondenterna inte vet om att den IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund.

Master's Thesis in Informatics

Title:	Cooperation between the IT-department and the business – A study of attitudes.
Author:	Katrin Axelsson, Johanna Jansson & Johanna Reinholtz
Tutor:	Mats-Åke Hugoson
Date:	2005-06-16
Subject terms:	IT, business, cooperation

Abstract

IT has become more evident in most organisations and has grown to be a part of the infrastructure rather than a tool for competitiveness. Therefore focus should now lie on how IT is adjusted to the business rather than on the usage of IT. To make the best use of IT in the business the CIO needs to start think more business-oriented instead of as before, technology-oriented. To develop the IT-department in that direction the IT-staff need to start cooperate with the business and gain knowledge about stakeholders, markets and the way of working for other staff members in the business.

With this as a basis, the purpose of this thesis is to investigate attitudes regarding cooperation between the IT-department and the business and if there is any difference if the CIO has business related background or not.

To fulfil the purpose a quantitative investigation with the help of surveys was conducted. The sample consisted of 18 companies with 100-200 employees in the area of Jönköping. The survey was sent to the CEO as a representative of the business and the CIO as a representative of the IT-department.

The result shows that 89 percent of the respondents have a business related background which implies that most companies have moved from being technology oriented to being more business oriented. Furthermore, almost all respondents, irrespective of background, believe that a business oriented background is required to understand the business better. From a general point of view the result shows that the background of the CIO does not have a significant importance on the cooperation between the IT-department and the business. This could be a result caused by the few respondents with a technology oriented background.

Furthermore the result shows that there are differences in the opinion between the CIO and the CEO. However, these opinions do not point in a specific direction meaning that there are no indications that a certain group of respondents consider the cooperation to work better or worse than the other. Differences of opinion exist concerning communication and the IT-departments knowledge about the way of working in the business while the opinions are similar concerning user influence, integration of IT-strategy an business plan and the way of working in the IT-department. An astounding result is that 22 percent of the CEO's does not know that their CIO has a business related background.

Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Syfte.....	3
1.4	Avgränsning	3
1.5	Perspektiv	3
1.6	Begreppslista	4
1.7	Intressenter	4
2	Metod	5
2.1	Angreppssätt	5
2.2	Insamling av data	5
2.2.1	Primärdata	5
2.2.2	Litteraturstudie	7
2.3	Val av enkätfrågor	7
2.4	Urval.....	8
2.5	Uppsatsens trovärdighet	9
2.5.1	Reliabilitet	9
2.5.2	Validitet.....	9
2.6	Generaliserbarhet.....	10
2.7	Disposition av undersökningen	11
3	Referensram.....	12
3.1	Förändring av IT:s roll i verksamheten	12
3.2	IT-ansvariges roll i företaget.....	12
3.3	Kommunikation mellan IT-ansvarige och VD	13
3.4	VD:s syn på IT-avdelningen till skillnad från IT-ansvarige	14
3.5	IT och affärsplanen.....	14
3.6	Ekonomirelaterad bakgrund inom IT-avdelningen.....	15
3.7	Användarnas inflytande.....	16
4	Resultatredovisning och analys.....	18
4.1	Upplägg av studien.....	18
4.1.1	Bortfall och urval	18
4.1.2	Upplägg av resultatredovisning och analys	18
4.2	Ekonomirelaterad bakgrund hos IT-ansvarige.....	19
4.2.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	19
4.2.2	Åsiktsskillnad	19
4.3	Ekonomirelaterad bakgrund – Förståelse för affärsverksamheten	21
4.4	Teknikrelaterad bakgrund – Förståelse och kommunikation med affärsverksamheten	21
4.5	Stöd från företagsledningen	22
4.5.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	23
4.5.2	Åsiktsskillnader	23

4.6	Kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten	24
4.6.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	24
4.6.2	Åsiktsskillnad	25
4.7	Användarnas inflytande	26
4.7.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	26
4.7.2	Åsiktsskillnader	27
4.8	IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten	28
4.8.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	28
4.8.2	Åsiktsskillnader	29
4.9	Integrering mellan IT-strategi och affärsplan	30
4.9.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	30
4.9.2	Åsiktsskillnader	32
4.10	IT-avdelningens arbetssätt	32
4.10.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund	32
4.10.2	Åsiktsskillnader	33
4.11	Sammanställning av resultatredovisning och analys	34
4.11.1	Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikorienterad	34
4.11.2	Åsiktsskillnad	35
4.12	Granskning av studien	35
5	Slutsats	37
6	Slutdiskussion	38
6.1	Egna reflektioner	38
6.2	Förslag till fortsatta studier	38
6.3	Författarnas tack	39
7	Slutliga begrundanden	40
	Referenslista	42

Diagram

Diagram 1 Ekonomirelaterad utbildning eller arbetslivserfarenhet hos IT-ansvarige	20
Diagram 2 Stöd från företagsledningen.....	23
Diagram 3 Stöd från företagsledningen.....	24
Diagram 4 Kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten	25
Diagram 5 Kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten	26
Diagram 6 Användarnas inflytande vid IT-relaterade frågor	27
Diagram 7 Användarnas inflytande vid IT-relaterade frågor	27
Diagram 8 IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten	29
Diagram 9 IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten	30
Diagram 10 Integration av IT-strategi och affärsplan	31
Diagram 11 Integration av IT-strategi och affärsplan	32
Diagram 12 IT-avdelningens arbetssätt	33
Diagram 13 IT-avdelningens arbetssätt	34

Tabeller

Tabell 2.1 Disposition av undersökningen.....	11
---	----

Bilagor

Bilaga 1 – Enkäter	44
Bilaga 2 – Brev	48
Bilaga 3 – Enkät-sammanställning	51
Bilaga 4 – Sifferbenämning	56

1 Introduktion

I introduktionen beskrivs först bakgrunden till arbetet. Vidare följer en problemdiskussion med frågeställningar som ligger till grund för syftet. Därefter definieras vilka avgränsningar som gjorts och vilka perspektiv uppsatsen utgår från. Avslutningsvis finns en begreppslista för att förklara återkommande begrepp i uppsatsen samt en redogörelse av de intressenter som uppsatsen riktar sig till.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle finns det en tendens mot globalisering och en virtuell värld (Bergeon, Raymond & Rivard, 2004). Stora förändringar i samhället gör att organisationer snabbt utvecklar och implementerar informationsteknologi (IT). Enligt Gittlen (2005) har IT fått en mer utpräglad profil i de flesta organisationer. En nyligen utförd studie gjord av ett amerikanskt konsultföretag, Booz Allen Hamilton (Ogelid, 2004), visar att svenska företag är bäst i världen på att ta till sig ny informationsteknik.

Även Carr (2004) menar att IT blir mer och mer vanligt. Han menar att IT har blivit så vanligt att det inte längre kan användas som konkurrensmedel. IT har vuxit till att bli en del av infrastrukturen hos alla företag och är således en naturlig del som är nödvändig för att konkurrera men inte för att nå fördelar gentemot konkurrenterna. Vidare menar Carr (2004) att fokus nu bör ligga på hur IT anpassas till verksamheten snarare än faktumet att använda IT.

För att nyttja IT på bästa sätt i verksamheten anser Brundin (2004) att IT-ansvarige idag behöver tänka mer affärsorienterat, istället för som tidigare, teknikorienterat. Vid Gartners stora IT-konferens under hösten 2004 var detta huvudtemat och de förespråkade att företag måste börja använda IT mer affärsorienterat. Om företagen skulle ha ett mer affärsorienterat synsätt skulle omsättningen enligt Brundin (2004) årligen öka med 15 procent under de kommande fem åren. De företag som inte följer detta riskerar att inte få en lika snabb framgång.

För att IT-avdelningen ska kunna utvecklas i denna riktning behöver IT-personalen samarbeta med affärsverksamheten och skaffa sig kunskap om företagets intressenter, marknad och hur övrig personal i organisationen arbetar (Brundin, 2004). Annars kan det vara risk att IT-avdelningen blir överkörd av personer från affärsverksamheten och inte tas på allvar. Det är viktigt att alla inom IT-avdelningen har en affärsinriktad syn för att kunna förstå företagets verksamhetsprocesser på bästa möjliga sätt. Detta är orsaken till att allt fler programmerare idag ersätts med affärsutvecklare. Fokus måste ligga på människan, inte tekniken (Brundin, 2004).

1.2 Problemdiskussion

Alla IT-projekt är inte alltid framgångsrika vilket har skapat funderingar kring orsakerna till detta. Gomolski (2005b) menar att många företag misslyckas med sina IT-projekt på grund av att personalen i organisationen brottas med de förändringar som hör till ny teknologi. Problem kan till exempel uppstå när ett företag ska implementera ett nytt informationssystem. Det kan vara att människorna i organisationen inte använder systemet eller använder det på fel sätt (Gittlen, 2005). Gomolski (2005b) anser även att ett projekt inte har lyckats bara för att ett bra informationssystem produceras utan användarna måste också använda systemet.

Dessutom måste informationssystemet passa in i organisationen för att stödja verksamhetens processer. En anledning till att användarna har svårt att använda systemet kan vara att endast IT-avdelningen är involverad vid utformningen av systemet. Detta i kombination med att IT-avdelningen vid utvecklingen endast har liten kännedom om hur arbetet går till i affärsverksamheten gör det möjligt att systemet inte blir anpassat för verksamheten och att användarna på grund av det har svårt att använda systemet. Det är därför viktigt att systemet är utvecklat efter användarnas krav så att systemets funktioner anpassas efter deras behov. Gefen och Ridings (2003) menar att det är viktigt att IT-avdelningen lyssnar på användarnas idéer och åsikter. Hur många IT-avdelningar som egentligen lyssnar på sina användare är oklart och detta kommer att diskuteras i denna uppsats.

Gittlen (2005) menar att IT-avdelningen måste vara integrerad med resten av organisationen och att företaget genom integration kan ta smarta beslut och därmed skapa mer värde för företaget. IT bör inte bara vara teknikorienterat utan IT-avdelningen måste även förstå hela verksamheten och dess behov (Gittlen, 2005). För att generera mer värde för organisationen vid IT-frågor måste företaget därför integrera IT-avdelningen med resten av verksamheten (Teo & King, 1996). Detta är något som blir mer och mer viktigt idag. Som Carr (2004) nämner är konkurrensfördelarna när det gäller IT inte längre att använda IT utan hur IT används och anpassas till verksamheten.

En annan faktor som kommer att diskuteras och som är avgörande för ovan nämnda samarbete är verksamhetens strategi. Enligt Mitchell (2005) behöver tekniska beslut integreras med affärsplanen. Ett problem mellan VD och IT-ansvarig handlar enligt Livingston, Starta och Hagen (2004) om att dessa har olika åsikter gällande strategiska och operativa frågor vid integration av IT-strategi och affärsplan. En undersökning visade att VD:n och IT-ansvarige hade motstridiga svar angående frågor rörande verksamheten. Det kan därför vara svårt att integrera dessa och många företag undviker att sammanföra dessa på grund av de problem som kan uppstå. På lång sikt kan däremot större problem uppstå om IT-strategi och affärsplan inte går hand i hand. Detta kan även innebära att kommunikationen mellan företagsledningen och IT-avdelningen påverkas. Enligt Vijayan (2005a) och Zipperer (2003) är det viktigt att IT-ansvarige har en bra kommunikation med VD:n. Hur kommunikationen fungerar i olika organisationer är alltså ett intressant ämne som vidare kommer att diskuteras.

För att lösa problem angående integrationen anställs fler IT-ansvariga med affärsorienterad bakgrund. Med detta menas att den IT-ansvarige behöver ha en förståelse för ekonomi, strategi, verksamhetens affärsprocesser och organisationens olika beteende (Vijayan, 2005b). Brundin (2004) menar att om inte IT-ansvarige blir mer affärsinriktad kommer denne mista förtroendet från företagsledningen och då kan teknologin bli utlagd externt eller så kan IT-ansvarige bli utbytt mot mindre teknikorienterade och mer affärsinriktade personer. Under de senaste fem åren har IT-ansvariga gått från att ha ett teknikorienterat synsätt till att ha ett mer affärsorienterat synsätt och Brundin (2004) tror att det först år 2010 har blivit mer utbrett att företagen måste tänka mer affärsorienterat. Det finns således klara tendenser till att företag med en IT-ansvarig som fokuserar på hela affärsverksamheten lyckas bättre än de som mest fokuserar på tekniken.

En studie som Livingston et al. (2004) redogör för visar att IT-ansvariga och chefer för affärsverksamheten inte har samma uppfattning om vilket värde IT genererar för organisationen. Detta kan vara ett resultat av olika uppfattningar om hur samarbetet fungerar mellan dessa två parter.

Eftersom samarbete är ett vitt begrepp har fokus i denna uppsats lagts på vissa aspekter av samarbete. Dessa aspekter, som uppkommit under problemdiskussionen, kommer sedan tillsammans med litteraturen att ligga till grund för denna undersökning. För att få fram hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten har följande frågor tagits fram:

- *Har företagsledningen förtroende för IT?*
- *Hur fungerar kommunikationen i företaget?*
- *Hur stort inflytande har användarna vid IT-beslut?*
- *Har IT-avdelningen förståelse för affärsverksamheten?*
- *Är IT-strategin och affärsplanen väl integrerade?*
- *Vilket synsätt arbetar IT-avdelningen efter?*

Utifrån denna problemdiskussion har följande frågeställningar tagits fram:

- *Fungerar samarbetet mellan IT och affärsverksamheten bättre eller sämre beroende på om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund?*
- *Har IT-ansvarige och VD samma uppfattning angående samarbetet mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten?*

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är att undersöka attityder angående hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten samt om det är någon skillnad om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund eller ej.

1.4 Avgränsning

För att avgränsa till en mindre population kommer undersökningen utföras på företag med 100-200 anställda. Ursprungligen avsågs att välja företag med 50-100 anställda men efter vissa efterforskningar visade det sig dock att i dessa företag var IT-ansvarig och ekonomichef ofta samma person. Med tanke på syftet att undersöka skillnader beroende på om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund skulle dessa företag inte vara lämpliga. Att öka urvalsgruppen till företag med 100-200 anställda innebär en större chans till att IT-ansvarig och ekonomichef är olika personer. Det blir då inte längre självklart att IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund.

Det har även skett en avgränsning till företag i Jönköpingsregionen. Detta för att det finns en önskan att göra uttalanden om företag i denna region. Att göra en undersökning som ska kunna representera ett större geografiskt område såsom hela Sverige skulle vara allt för omfattande och resurskrävande för detta arbete.

1.5 Perspektiv

Denna studie behandlar attityder angående samarbete mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. De personer som valts ut för att representera dessa parter är VD och IT-ansvarige. De uppfattningar som gäller affärsverksamheten skildras således ur ett

ledningsperspektiv medan uppfattningar från IT-avdelningen skildras ur IT-ansvariges perspektiv. Valet att utgå från IT-ansvariges perspektiv baseras på att i denna storlek på företag är IT-avdelningen vanligtvis liten och IT-ansvarige har därför bra kontroll över hur arbetet på IT-avdelningen fungerar. Valet att utgå från VD:s perspektiv för affärsverksamheten grundar sig i att det i små och medelstora företag finns stora möjligheter att VD är tillräckligt nära verksamheten för att kunna lämna tillförlitliga svar.

1.6 Begreppslista

Många av de begrepp som förekommer i uppsatsen är oklara och kan ha flera olika definitioner. För att tydliggöra vad som menas just i denna uppsats förklaras och redovisas dessa begrepp i en begreppslista.

Affärsverksamheten – I detta arbete är affärsverksamheten de delar av företaget som inte tillhör IT-avdelningen. I engelskspråkig litteratur benämns ofta denna del av verksamheten som ”business” och vid översättning och referens till engelskspråkig litteratur har ”business” översatts direkt till ”affärsverksamheten”.

Ekonomirelaterad bakgrund – Med ekonomirelaterad bakgrund menas både ekonomirelaterad utbildning och arbetslivserfarenhet. Det har inte heller någon betydelse i vilken omfattning eller på vilken nivå utbildningen eller arbetslivserfarenheten är. Även några enstaka kurser inom ekonomirelaterade områden räknas således in i detta begrepp. Ekonomirelaterad bakgrund innefattar förutom rent företagsekonomiska kunskaper även kunskap som rör verksamheter, styrning, strategier och dylikt.

Teknikrelaterad bakgrund – De IT-ansvariga som inte har någon ekonomirelaterad bakgrund benämns i denna uppsats som IT-ansvariga med en teknikrelaterad bakgrund. Detta beslut har tagits för att förenkla språket och lättare skilja på de respondenter som har en ekonomirelaterad bakgrund och de som inte har det. Avsikten är endast att poängtera att respondenterna inte har någon ekonomirelaterad bakgrund och det är således inte så att respondenterna själva specificerat att de har en teknikrelaterad bakgrund.

IT-ansvarig – IT-ansvarige är i denna uppsats synonymt med IT-chef. IT-ansvarige är således den person som har det yttersta ansvaret på IT-avdelningen.

1.7 Intressenter

Uppsatsen kan vara intressant för företag som är intresserade av hur samarbete och kommunikation mellan IT-avdelningen och övriga avdelningar kan fungera. Dessa kan genom att läsa denna uppsats få en uppfattning om hur det är på andra företag samt vad som kan göras för att förbättra samarbetet i den egna organisationen. Det kan även vara intressant för studenter och andra personer som är intresserade av denna typ av verksamhetsproblem att läsa vad studien ger för resultat.

2 Metod

Metodkapitlet beskriver hur tillvägagångssättet för uppsatsen kommer att gå till genom angreppssätt och insamling av data. Efter det följer en motivering till valet av enkätfrågor samt hur urvalet gick till. Vidare följer en diskussion angående uppsatsens trovärdighet och generaliserbarhet. Avsnittet avslutas med en disposition av undersökningen.

2.1 Angreppssätt

Undersökningsmetod bör enligt Lekvall och Wahlbin (1993) väljas utifrån syftet och problemet i en undersökning. Det finns i huvudsak två olika undersökningsmetoder vilka är den kvalitativa och den kvantitativa. Det som kännetecknar det kvantitativa tillvägagångssättet är att det som ska undersökas handlar om antal, fördelningar eller exakta mätvärden. Den kvalitativa metoden handlar däremot om kvalitet, vilket betyder att vara öppen för alla resultat samt att försöka förstå istället för att bevisa en viss teori.

Med syftet som utgångspunkt har ett beslut tagits att genomföra en kvantitativ undersökning. Syftet är att undersöka attityder angående hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten samt om det är någon skillnad om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund eller ej. För att komma fram till slutsatser angående detta avses att svara på frågor såsom ”hur många anser att kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten fungerar bra?”. Vidare analyseras hur många av dessa som har ekonomirelaterad bakgrund och hur många som har teknikrelaterad bakgrund? Det är således inte avsiktligt att gå in på djupet och analysera orsaker till dessa åsikter vilket skulle vara karaktäristiskt för det kvalitativa angreppssättet.

Lekvall och Wahlbin (1993) fortsätter och menar att fördelarna med en kvantitativ undersökning är att den oftast kräver mindre tid och är mindre resurskrävande än en kvalitativ undersökning. Detta passar denna studie då arbetet sker under en begränsad tid samt kräver att ett representativt urval av populationen kontaktas. Att kontakta ett stort antal respondenter skulle vid en kvalitativ undersökning med mer uttömmande svar bli allt för tidskrävande vid insamling och analys av primärdata. Lekvall och Wahlbin (1993) menar även att det med en kvantitativ metod ofta är möjligt att på ett effektivare sätt få in statistiskt material samt rakare svar.

2.2 Insamling av data

Det finns flera olika tillvägagångssätt vid insamling av data, speciellt då det handlar om primärdata. Primärdata är enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1991) data som samlats in på egen hand för den aktuella studien. Denna studie kommer att baseras såväl på primärdata insamlad genom ett kvantitativt angreppssätt som på litteraturstudier i form av tidigare studier och material från diverse akademisk litteratur.

2.2.1 Primärdata

De metoder som anses vara tillämpliga för insamling av primärdata, inom ramen för det kvantitativa angreppssättet, är enkäter eller intervjuer. Trost (2001) menar att enkätundersökningar vanligtvis används i samband med kvantitativa studier då det vid en kvantitativ studie inte finns samma behov av att ställa följdfrågor eller att få ett mer utvecklat svar, vilket skulle vara önskvärt vid en mer djupgående kvalitativ studie.

Möjligheten att få ett mer utvecklat svar finns enligt Ejlertsson (1996) även vid enkätundersökningar genom så kallade öppna frågor, men dessa frågor kan vara mycket svåra att formulera för att få det svar som önskas. De frågor som ställs för denna undersökning är tydligt formulerade med svarsalternativ för att ge raka svar. Det kommer således inte behöva ställas några följdfrågor för att förstå vad som menas. Med utgångspunkt från detta faller valet på att genomföra en undersökning med hjälp av enkäter.

Fördelarna med att använda sig av enkätformulär är enligt Trost (2001) att respondenten själv kan bestämma när frågorna ska besvaras. Det är inte heller ett måste att respondenten besvarar alla frågor vid samma tillfälle. Detta är viktigt vid denna studie då avsikten är att ställa frågor både till VD och IT-ansvarige. Att genomföra intervjuer med båda dessa parter skulle med fördel göras efter varandra ute på företaget. Ett problem med detta skulle vara svårigheten att hitta en tid som passar alla tre parter; undersökare, VD samt IT-ansvarige. Då frågeställningarna även tillåter en enkätundersökning förefaller det vara det mest fördelaktiga valet.

Ejlertsson (1996) menar att det även finns andra fördelar med en enkätundersökning såsom att det är lättare att nå ut till ett större urval. Han menar att det både tar mindre tid och är mindre kostsamt att genomföra en enkätundersökning än en intervjuundersökning. Även dessa argument för en enkätundersökning stämmer överens med syftet för denna uppsats. Avsikten att göra en kvantitativ analys medför ett behov av ett representativt urval vilket ofta kan bli allt för tidskrävande om data ska samlas in via intervjuer.

En annan fördel som Ejlertsson (1996) nämner är att frågeformuleringarna i en enkät är standardiserade och lika för alla respondenter. Det uppstår således ingen så kallad intervjuareffekt, vilket är risken vid en intervju. Intervjuareffekten är den påverkan intervjuaren har på respondenten och dess svar. Ytterligare en fördel med enkätundersökning är att vissa känsliga frågor angående inkomst, sexualitet och andra åsikter är lättare att svara på i en anonym enkät än till en person (Ejlertsson, 1996). De frågor som ställs för denna undersökning handlar i flera fall om åsikter angående arbetssättet hos respondentens arbetskamrater. Om svaren är negativa kan det i vissa fall kännas besvärligt att svara på och stå till svars för personligen. Att istället fylla i svaret i en anonym enkät, som är fallet i denna undersökning, medför en större chans att få ett ärligt svar av respondenten och valet att göra en enkätundersökning stärks ytterligare.

Några nackdelar som Trost (2001) tar upp är att det kan vara svårt för respondenten att veta hur omfattande svar som efterfrågas. Vid en enkät finns dessutom risken att respondenten utelämnar komplicerade frågor som inte är tillräckligt tydligt formulerade. Dessa problem uppstår inte vid intervjuer eftersom det då finns möjlighet att förtydliga vad som menas med frågan. Ejlertsson (1996) menar att det vid enkätundersökningar oftast förekommer ett större bortfall än vid intervjuundersökningar och att enkätundersökningar har nackdelen att de personer som har svårt att uttrycka sig i skrift ofta hamnar i bortfallsgruppen. Dessa personer kan ha lättare att svara på frågorna i ett intervjusammanhang. Problem med bortfall kommer att hanterats på så sätt att enkäten lämnas till ett flertal personer innan den skickas ut till respondenterna. Dessa personer kan lämna kommentarer om eventuella otydligheter och frågorna specificeras sedan efter deras anmärkningar. För att få in ett så stort antal svar som möjligt från urvalet kommer alla respondenter i urvalet dessutom kontaktats per telefon för att bekräfta att de vill ställa upp på undersökningen. Att de en gång tackat ja leder troligtvis till att en större andel av respondenterna verkligen svarar på enkäten.

2.2.2 Litteraturstudie

Litteraturstudier har genomförts för att samla in material som utgör referensramen. Referensramen till den här studien kommer att användas för vidare analys av empiriskt material från enkätundersökningen. Insamling av information till referensramen har främst erhållits från litteratur i form av artiklar, böcker och tidskrifter. Många av dessa artiklar har påträffats genom artikelsökning i olika databaser på Internet. För att information från Internet ska anses trovärdig är det viktigt att försäkra sig om att informationen kommer från en pålitlig källa. De Internetkällor som använts utgör kända databaser med artiklar från olika vetenskapliga tidskrifter vilket ger en god trovärdighet. Något som förenklat datainsamlingen är att författarna redan innan undersökningens början hade kunskap i området. Denna kunskap har tillgodogjorts under olika kurser som berört verksamheter och samarbetet mellan IT och affärsverksamheten. Förarbetet har alltså kommit igång lättare då det funnits tidigare kunskap om ämnet i fråga. Vid databassökning har ämnesord varit enklare att ta fram som har ökat mängden artiklar. Även andra artiklar från tidigare kurser har använts och det har genom detta behövts mindre tid till litteraturstudier.

2.3 Val av enkätfrågor

Vid skapandet av en enkät finns ett antal olika typer av frågor att ta ställning till. Vissa typer är att föredra medan andra bör undvikas. En första indelning är enligt Trost (2001) slutna och öppna frågor. Slutna frågor är de frågor som är försedda med fasta svarsalternativ medan en öppen fråga inte innehåller några alternativ alls. Trost (2001) varnar för att använda öppna frågor i en enkät. Detta först och främst för att det ofta tar lång tid att hantera svaren då till exempel handstilen kan vara svårläst, det kan vara svårt att förstå svaren samt att olika personer skrivit olika mycket och med skiftande detaljeringsgrad. Många skriver dessutom ingenting alls.

Utifrån dessa grunder har enkäten utformats med slutna frågor i så stor utsträckning som möjligt (se bilaga 1). På en fråga i enkäten förekommer en följdfråga, men då denna fråga inte syftar till en persons åsikter och värderingar utan ren fakta så anses inte denna fråga utgöra någon risk för minskad svarsfrekvens. Trost (2001) menar att problem som uppstår vid öppna frågor även kan uppstå vid följdfrågor såsom ”motivera ditt svar” då vissa personer har problem med att uttrycka sig i skrift, är dåliga på att stava samt är osäkra på sin åsikt och därför undviker att överhuvudtaget svara på frågan. Något som Trost (2001) anser vara positivt är däremot att avsluta med en öppen fråga som frågar respondenten om denna har några synpunkter på frågorna eller undersökningen i allmänhet. Eftersom detta anses vara en bra idé avslutas enkäten med en öppen fråga där respondenten fritt kan uttrycka sig om frågorna eller undersökningen.

Vid slutna frågor kan svarsalternativen ordnas på olika sätt med hjälp av olika typer av skalor. Två huvudsakliga grupper som finns är enligt Körner och Wahlgren (1998) rangordningsskalor och värderingsskalor. Rangordningsskalor används enligt Ejlertsson (1996) när det är önskvärt att respondenten gör en rangordning mellan olika alternativ. Ejlertsson (1996) menar dock att rangordningsfrågor kan medföra problem då vissa människor inte klarar av att rangordna sina åsikter utan svarar på frågan på ett felaktigt sätt. Ett vanligt fel är till exempel att de bara sätter ett eller två markeringar för de enligt dom viktigaste valen trots att det var menat att de skulle rangordna fem alternativ. I den enkät som avses för denna undersökning har därför alla frågor och alternativ formulerats med värderingsskalor.

Värderingsskalor finns enligt Körner och Wahlgren (1998) i flera former. De former som använts för att samla in svar till denna undersökning är dikotomiskala, kategoriskala samt likert skala. En dikotomiskala innebär att svarsalternativen enbart formuleras som ”Ja” eller ”Nej” och är således en mycket tydlig frågeställning med enkla svarsalternativ. Kategoriskalan innebär att svarsalternativen innehåller olika kategorier av vilka respondenten ska välja det rätta för denne. Kategorierna är tydliga och innebär inte att ta ställning för eller emot något. Exempel på kategoriskala i undersökningen (se bilaga 1) är ”Vilket synsätt stämmer bäst in på IT-avdelningens sätt att arbeta?” och svarsalternativen till denna fråga är ”Teknikorienterat”, ”Affärsorienterat”, ”Blandning mellan teknikorienterat och affärsorienterat” och ”Annat”. En likert skala innebär till skillnad från de andra att respondenten ska ta ställning till frågan. Alternativerna ställs upp på en skala som anger hur mycket respondenten samtycker eller tar avstånd till frågan. I denna undersökning är till exempel en likert skala med svarsalternativen ”Mycket stort”, ”Stort”, ”Acceptabelt”, ”Lite” och ”Inget” inkluderad. Frågan som respondenten ska ta ställning till i detta fall är hur stort inflytande denne anser att användarna har vid IT-relaterade frågor.

De exempel på frågor som just nämnts härstammar från enkäten med frågor till IT-ansvarige. Samma frågor har ställts till VD men i vissa fall har även alternativet ”Vet ej” inkluderats. Anledningen till detta är att en VD som inte är fullt insatt i hur arbetet fungerar i verksamheten kanske inte kan ge ett tillförlitligt svar. Därför krävs ett alternativ som detta. Däremot får inte IT-ansvarige detta alternativ eftersom denne på grund av en liten IT-avdelning förutsätts vara väl insatt i IT-avdelningens arbete. Genom att inte ge IT-ansvarige ett sådant alternativ tvingas denne således att ta ställning i frågan.

2.4 Urval

Populationen består av företag med 100-200 anställda i Jönköpings län. Storleken på denna population är 122 företag och av dessa har 61 företag kontaktats per telefon. Valet att kontakta företagen per telefon beror på att det önskades att få ett mindre bortfall i undersökningen. Valet att kontakta 61 företag grundas på att detta är 50 procent av populationen vilket är en stor andel som kan resultera i information som kan representera hela populationen.

Under telefonsamtalet, som fördes med VD:n, samlades e-postadresser till VD och IT-ansvarige in så att enkäten kunde skickas direkt till berörd person. Enkäten skickades ut fyra dagar efter telefonsamtalet för att undvika ytterligare bortfall. Undersökningen skickades ut som ett Word-dokument till respondenterna via e-post och enkätsvaren erhöles samma väg genom e-post. Tillsammans med enkätundersökningen skickades ett försättsbrev med information om undersökningen och hur denna skulle fyllas i korrekt. Brevet återfinns i bilaga 2. Om för lång tid passerar efter telefonkontakten finns en risk att vissa glömmet av enkäten och åtagandet och därmed avstår från att svara. För att respondenten skulle kunna ge ett så bra svar som möjligt vid eventuella oklarheter lämnades även kontaktuppgifter till undersökarna ut så att respondenten lätt kunde ta kontakt vid eventuella frågor.

Urvalsgruppen bestämdes utifrån en så kallad systematisk metod. Ett systematiskt urval används enligt Körner och Wahlgren (1998) för att snabbt få fram vilka som ska medverka i urvalsgruppen. Det går till på så sätt att alla medlemmar i populationen numreras. I detta fall numrerades företagen i bokstavsordning efter en lista från www.foretagsfakta.se. Då urvalet bestämts till 61 företag kan det med en enkel uträkning bestämmas att hälften av företagen skall medverka i urvalet. För att bevara anonymiteten hos företagen gjordes en

slumpmässig dragning om vilket nummer mellan 1 och 10 som skulle agera utgångspunkt. Intervallet mellan respondenterna bestämdes sedan utav siffran för startposition. Om startsiffran blev fyra valdes alltså vart fjärde företag ut till undersökningen. När listan gått igenom en gång och företagen ändå inte uppnått 61 respondenter började urvalet om på siffran efter den första startpositionen och därefter valdes respondenterna efter samma intervall som tidigare.

2.5 Uppsatsens trovärdighet

Begreppen reliabilitet och validitet används enligt Patel & Davidson (2003) för att styrka uppsatsens trovärdighet. Ejvegård (1996) samtycker och menar att mått, mätinstrument, test och undersökningsmetoder måste vara reliabla och valida för att anses lämpliga för studien samt att om undersökningen inte uppfyller dessa krav kommer inte forskningsresultatet ha något vetenskapligt värde. Patel och Davidsson (2003) håller med och menar att reliabilitet innebär att bestämma rapportens tillförlitlighet och validitet för att kontrollera att undersökaren verkligen undersöker det som var menat att undersökas.

2.5.1 Reliabilitet

Reliabiliteten anger enligt Ejvegård (1996) tillförlitligheten och användbarheten hos ett mätinstrument. Ett mätinstrument är det som används för att samla in data och kommer i denna studie således vara enkätformuläret. Lundahl och Skärvad (1999) menar att en god reliabilitet uppnås när undersökningen inte påverkas av vem som genomför undersökningen eller under vilka omständigheter den sker. Vidare menar Lundahl och Skärvad (1999) att reliabilitetsbegreppet har olika innebörd i kvantitativa och kvalitativa undersökningar och att det i kvalitativa undersökningar inte alltid är negativt att en undersökning ger olika resultat vid olika tillfällen. Vid en kvantitativ undersökning anses det däremot nästan alltid negativt om respondenten lämnar olika svar vid olika tillfällen.

Enkäten i denna undersökning kommer att tas fram med hjälp av litteratur samt med hjälp av tidigare kunskaper hos undersökarna. Frågorna kommer sedan att utformas efter de aspekter om samarbete som litteraturen berör. Efter att frågeformuläret skapats finns även en avsikt att testa frågorna på olika personer för att försäkra att frågorna är relevanta och tydliga. Att på detta sätt bekräfta att enkäten är tillräckligt tydlig för att någon annan skulle kunna göra om undersökningen och få samma svar ökar reliabiliteten på studien. Något som bör nämnas är att termen ”samarbete” kan innebära mycket och att en annan person kan göra samma undersökning och inkludera andra samarbetsområden. Med detta i åtanke skulle resultatet naturligtvis kunna bli annorlunda. Att göra om undersökningen med de aspekter av samarbete som väljs för denna studie skulle däremot, som nämntes ovan, leda till ett likadant resultat.

Något annat som påverkar undersökningens reliabilitet är svarsfrekvensen hos respondenterna. Svarsfrekvensen kan naturligtvis vara olika vid olika tidpunkter och således är det möjligt att en annan tidpunkt leder till ett större antal svar och därmed ett annat resultat.

2.5.2 Validitet

En god validitet uppnås om undersökningen verkligen mäter det som var avsett att mätas (Ejvegård, 1996). Vidare menar Ejvegård (1996) att för att få den validitet som önskas måste klara mått och mätinstrument användas i undersökningen. Vid en

enkätundersökning, vilket är mätinstrumentet i denna undersökning, kan validiteten ökas genom att ha tydligt formulerade frågor. Det gäller att inga vinklade frågor finns med och att de även är väl genomarbetade. Frågorna till enkäten i denna uppsats avses genomgå flera justeringar under arbetets gång då frågorna kommer att testas på ett antal personer. Att flera utomstående personer kommer att granska enkäten och ge konstruktiv kritik kan öka validiteten i själva frågorna.

För att få en hög validitet gäller även att enkätfrågorna ställs till rätt person/personer i företagen så att rätt information blir insamlad. Vid denna studie kommer VD:n tillfrågas angående information om affärsverksamheten. Det kan finnas en tendens till att VD:n inte har den allmänna informationen om just detta område och fler personer skulle därför kunna tillfrågas. VD:n är dock den person som har den mest övergripande synen i företaget och anses därför vara den mest lämpade personen. I en undersökning där tiden tillåter är det naturligtvis fördelaktigt att fråga även andra personer om den affärsverksamheten för att få en ännu bättre uppfattning. Då företagen endast har 100-200 anställda är det dock mycket möjligt att VD verkligen har kontroll på hur arbetet fungerar och därmed är fullt kapabelt att representera åsikterna för affärsverksamheten.

Den person som valts för att representera IT-avdelningens åsikter är IT-ansvarige. Valet av denna person höjer validiteten då IT-ansvarige är en mycket lämpad person att fråga. Detta då denna storlek på företag i regel endast har en IT-avdelning med ett fåtal anställda och IT-ansvarige har således mycket bra kontroll över IT-avdelningen.

2.6 Generaliserbarhet

Patel och Davidsson (2003) menar att generalisering innebär att en undersökning gjord på ett urval ska vara så korrekt att de slutsatser som dras kan appliceras även utanför urvalsgruppen. I denna studie utgörs populationen av företag med 100-200 anställda i Jönköpings län. Att generalisera resultatet till större företag än dessa är inte avsikten i denna studie. Detta eftersom det i stora företag kan vara svårt för VD:n att ha kontroll över hela verksamheten. VD:ns attityder kan då inte anses trovärdig och därmed kan VD inte representera affärsverksamheten.

Till skillnad från generalisering till större företag har studien avsikten att generalisera resultatet till samtliga företag med 100-200 anställda i Jönköpingsregionen. Detta eftersom 50 procent av denna population förväntas delta i undersökningen. Ett urval som utgör halva populationen är tillräckligt tillförlitligt för att representera hela denna population.

Att studiens resultat ska kunna generaliseras till andra geografiska områden såsom hela Sverige är inte heller något som förväntas. Detta eftersom en generalisering till hela Sveriges företag med 100-200 anställda skulle kräva representativa urval från ett flertal olika geografiska områden. Ett urval från enbart Jönköpings län är därför inte möjligt att generalisera. Flera områden behövs eftersom företagsmiljön kan se olika ut i olika regioner. Olika regioner skulle därmed kunna ge skiftande resultat.

2.7 Disposition av undersökningen

Tabell 2.1 Disposition av undersökningen

Moment	Beskrivning
Litteraturstudie	Till att börja med kommer en litteraturstudie att genomföras som ska utgöra referensramen.
Utforma enkät	Med utgångspunkt från referensramen kommer en enkät att utformas med utgångspunkt från den litteratur som utgör referensramen.
Genomföra undersökning	Enkäten kommer att distribueras till respondenterna i ett Word-dokument via e-post. Respondenterna får sedan skicka tillbaka den ifyllda enkäten via e-post.
Sammanställa insamlat material	Enkätsvaren kommer att sammanställas dels med hänsyn till om IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund eller ej och dels via IT-ansvariges och VD:ns åsiktsskillnader.
Analysera insamlat material	Det insamlade materialet kommer att analyseras och återkopplas till litteraturen för att påvisa skillnader och likheter till existerande litteratur.
Formulera slutsatser	Slutligen kommer slutsatser som framkommit från analysen att presenteras.

3 Referensram

I detta kapitel behandlas det material som ligger till grund för den empiriska studien och analysen. Inledningsvis finns en beskrivning av IT:s historia och även den IT-ansvariges. Därefter följer en redogörelse om förhållandet mellan IT-ansvarige och VD:n. Sedan följer en sammankoppling av IT och affärsplanen och betydelsen av ekonomirelaterad bakgrund hos IT-avdelningen. Kapitlet avslutas med en skildring av användarnas inflytande.

3.1 Förändring av IT:s roll i verksamheten

Hume (2005) skriver om att IT har vuxit upp och förändrats under den senaste tiden och organisationer måste se till att de följer med i den omställande miljön. I början av IT-åldern skulle IT-personalen antingen köpa en ny applikation till sitt affärssystem eller bygga ett helt nytt system. Idag måste personalen arbeta tillsammans med resten av affärsverksamheten (Hume, 2005). Arbetet måste följa företagets standard och personalen måste arbeta med externa parter, leverantörer och interna affärsenheter. Dessa olika delar ska sedan integreras till endast en enhet.

En av de förändringar som skett inom IT-området är att försöka att professionalisera IT och att öka förståelsen av processer inom projekthantering (Hume, 2005). En annan uppmärksammas förändring under de senaste åren har varit att ta fram IT från ”garderober” och att integrera det med de strategiskt affärsmässiga målen. Idag ska IT inta en position som en delaktig affärspartner i organisationen och genom denna placering ska IT kunna generera värde till den övriga verksamheten (Hume, 2005). Den professionella IT-personalen bör vara affärsinriktad i sitt arbete och kan därav använda sin tekniska kunskap vid införandet av IT i verksamheten och tillämpa det vid affärsmässiga problem.

3.2 IT-ansvariges roll i företaget

Rollen som IT-ansvarig är en relativt ny position. Det var inte förrän på 80-talet som företag började använda IT och de behövde då anställa en IT-ansvarig (The Baintree Group, 2004). IT-ansvariges roll har ständigt förändrats och ser idag inte ut som den gjorde för några år sedan.

När rollen som IT-ansvarig först introducerades var fokus lagt mer på tekniken (The Baintree Group, 2004). Affärsverksamheten var det centrala och informationslagringen skedde centralt med begränsad åtkomst. Idag är fokus lagt mer på affärsverksamheten istället. IT-ansvariga är mer kundinriktade, informationslagringen är fördelad på olika instanser och teknologin är uppbyggd i nätverk.

Eftersom mer fokus är lagt på affärsverksamheten är det önskvärt att IT-ansvariga har mer än bara teknisk bakgrund. Enligt Lane (2004) har färsk forskning visat att IT-ansvariga inte bara har IT-bakgrund utan även erfarenhet från andra områden och dessutom internationell erfarenhet. De är mer utåtriktade i motsats till den inåtvända, tekniska stereotypen. Även fast IT tar upp mer än halva IT-ansvarigas arbetstid ägnar de avsevärt stor arbetstid åt affärsverksamhetsrelaterade frågor. Förr arbetade IT-ansvariga mer med interna resurser såsom interna system, interna kunder och den interna IT-personalen. Idag tänker IT-ansvariga mer på externa faktorer och har en bredare syn på verksamheten. Lane (2004) anser att de två mest kritiska faktorer som IT-ansvariga måste

bemästra är ledarskap och kommunikation. Detta eftersom IT-ansvariga idag måste ha kontakt med personer på olika positioner och befattningar i hela verksamheten.

Idag kommer IT-ansvariga från många olika verksamhetsområden, exempelvis teknologi, ekonomi, tillverkning och service. Företag lägger stor vikt på vilket område den IT-ansvarige kommer ifrån. Lane (2004) anser att ledningen bestämmer vilken typ av IT-ansvarig som behövs till företaget baserat på deras egna förväntningar. Han tar upp några typer av IT-ansvariga vilka bland annat är teknikinriktade och affärsinriktade ledare. Tekninriktad ledare är enligt Lane (2004) ledare som har en teknologibakgrund som senare blir IT-ansvarig. Eftersom de har en teknisk bakgrund måste IT-ansvariga lära sig att kunna tänka affärsinriktat. En affärsinriktad ledare är å andra sidan en ledare som har bakgrund från ekonomi, tillverkning och service. Dessa ledare har blivit mer och mer vanliga idag då det är viktigt att de känner till hela verksamheten.

3.3 Kommunikation mellan IT-ansvarige och VD

Enligt Vijayan (2005a) är det viktigt att IT-ansvarige har en bra kommunikation med VD:n. Detta för att kunna integrera IT med affärsverksamheten. Likaså anser Zipperer (2003) att det är viktigt för den IT-ansvarige att ha en bra kommunikation med VD:n och även andra ansvariga i organisationen. Han rekommenderar att IT-ansvarige går runt i organisationen och spenderar några dagar hos varje avdelning för att förstå hur arbetet går till i hela företaget. Om IT-ansvarige har en god kommunikation med resten av företaget får den IT-ansvarige reda på förändringar i organisationen och kan då anpassa sitt IT-relaterade arbete efter dessa. Därför krävs det att den IT-ansvarige är flexibel så att han klarar av att anpassa sig till utvecklingen som sker i organisationen.

Gomolski (2005a) har diskuterat med några IT-ansvariga om hur mycket kontroll de har över sitt eget öde. Hon undrar hur mycket som ligger i personens karaktär och hur mycket som påverkas av företagskulturen. IT-ansvariges framgång kan antingen vara baserat på dennes prestation eller förutbestämd av attityder, kulturer och strategier som finns i företaget. Gomolski (2005a) anser att den bästa lösningen på problemet är att den IT-ansvarige har kontroll över sitt eget öde. Allt som behöver göras är att vara en hög kompetent teknisk, vara en förständig affärsmässig person och ha ett bra förhållande med andra ansvariga i företaget. Detta skulle ha varit ett bra scenario men det är inte alltid så enkelt. De IT-ansvariga Gomolski (2005a) har träffat säger att de ofta stöter på hinder i företaget. Exempel på hinder som de ofta stöter på är att VD:n och ekonomiansvarige inte tycker att IT är strategiskt och vill inte bli övertygade att tycka så heller. IT har oftast blivit sedd som ett kostandsställe i företaget och ledningen anser att IT bara kostar pengar. Ledningen förstår inte vad IT gör eller vad de vill göra. Vijayan (2005b) hävdar att IT-ansvariga inte kan övertyga VD:n att IT är viktigt om den IT-ansvarige inte får träffa VD:n mer än när VD:ns e-postsystem inte fungerar.

Enligt Gomolski (2005a) är det svårt för IT-ansvariga att omvända VD:n till att ändra uppfattning om IT. Om VD:n anser att IT bara är ett hjälpmedel eller ännu värre, ett nödvändigt ont, kan inte ens den bästa IT-ansvarige få VD:n att ändra sin förutfattade syn. Innan den IT-ansvarige börjar ett jobb, där han strävar efter att avancera till en plats i ledningen, hävdar Gomolski (2005a) att det är viktigt för den IT-ansvarige att kolla upp vad VD:n anser om IT. Om VD:n är negativt inställd till IT kommer inte den IT-ansvarige att ha så stor chans att kunna hävda sig i företaget. För att kunna styra över sitt eget öde måste den IT-ansvarige kunna leverera tillförlitliga och kostnadseffektiva lösningar och samtidigt ha god kommunikation med de andra ansvariga i företaget. Den IT-ansvarige måste hjälpa

affärsverksamheten att förstå vikten av IT och hur IT kan användas för att nå organisationens mål (Gomolski, 2005a).

3.4 VD:s syn på IT-avdelningen till skillnad från IT-ansvarige

Livingston et al. (2004) refererar till en studie gjord av Harris Interactive där fokus ligger på samarbetet mellan IT och affärsverksamheten. Studien är liknande undersökningen som gjorts i denna uppsats och även här har både IT-ansvarige och VD intervjuats angående deras åsikter om samarbetet mellan IT och affärsverksamheten.

Resultatet av studien genomförd av Harris Interactive har visat att många ledande chefer anser att IT är mycket viktigt för att företaget ska lyckas (Livingston et al., 2004). Cheferna menar även att ny teknologi förändrar organisationen och dess konkurrenskraftighet. För att lyckas menar de dock att IT måste förändra sitt sätt att arbeta för att ge mer värde till organisationen. Att IT är en stor del i organisationens utveckling är alla överens om. Dock framgår det av studien att cheferna för affärsverksamheten anser att de mest innovativa idéerna för teknikutveckling kommer från just affärsverksamheten och inte från IT. Ett intressant resultat som studien visar är att IT-ansvariga, till skillnad från cheferna för affärsverksamheten, har åsikten att de bästa idéerna angående IT kommer från IT-avdelningen. Undersökningen har även visat att över en tredjedel av respondenterna ansåg att IT-ansvariga inte förmedlar teknologin på ett tydligt och förståeligt sätt till cheferna för affärsverksamheten och att det därför gör det svårare att generera värde från IT till organisationen.

Baserat på denna studie ger Livingston et al. (2004) råd för hur samarbetet mellan IT och affärsverksamheten kan förbättras i framtiden. De menar att IT i framtiden bör gå ifrån sitt tekniska tankesätt och fundera mer över på vilket sätt IT kan ge värde till organisationen. Livingston et al. (2004) anser att IT-portföljen bör innehålla värdeskapande komponenter som bidrar till en effektiv värdekedja med personal, resurser och innovation. Vidare poängterar de att innovation är ett måste för att IT ska kunna ge värde till organisationen. Alla organisationer är inte i behov av lika mycket innovation och det är viktigt att analysera organisationen för att veta hur mycket innovation som krävs för att bidra till värdekedjan.

3.5 IT och affärsplanen

Kehoe, Little och Lyons (1993) förklarar att för att få bästa möjliga effekt av IT-utvecklingen måste IT-strategin innehålla de faktorer som är viktigast för verksamhetens framtid. Detta är något som även Brockway och Hurley (1998) poängterar. Vidare menar Kehoe et al. (1993) att IT-strategin måste komplettera affärsplanen för att försäkra att utvecklingen av informationssystem går hand i hand med de strategiska och taktiska planerna för verksamheten. Brockway och Hurley (1998) håller med även om detta och menar att en avgörande faktor för att lyckas med IT är att anpassa systemen till affärsstrategin. Vidare menar de att det krävs en hög nivå av samarbete mellan IT och affärsverksamheten för att uppnå detta. Det krävs diskussioner om vart företaget är på väg samt vilka system som behövs för att stödja detta vägval. Mitchell (2005) menar att tekniska beslut behöver integreras med affärsstrategin och Kehoe et al. (1993) poängterar att en förståelse för företagets sysselsättning och mål måste skapas för att sammanföra IT och affärsplanen.

Lederer och Sethi (1992) menar att en effektiv strategisk planering av IT är avgörande för att företaget ska lyckas samt att IT kan ge stora tillskott till organisationen. Med hjälp av IT

och informationssystem kan företaget implementera och uppnå organisatoriska mål samt utveckla nya affärsstrategier. En tidigare studie har enligt Lederer och Sethi (1992) visat att kvaliteten på planeringen har stort inflytande på vilket värde IT ger till organisationen samt att en dålig IT-strategiplanering kan resultera i missade möjligheter och resursbortfall för hela organisationen. Vidare hävdar de att IT-strategiplaneringen är för viktig för att lämna ut till rena IT-tekniker. Istället borde den skötas av affärsplanerare då dessa personer allt oftare inser betydelsen med IT för företagets utveckling. Att dessa saknar teknisk kunskap i området anser de inte ha någon betydelse.

I den studie som Livingston et al. (2004) refererar till ställdes en fråga till IT-ansvariga angående hur bra de ansåg att IT och affärsplanen var integrerade. Endast en fjärdedel svarade att dessa var fullt integrerade och runt en tredjedel ansåg att de var helt skilda. Samma fråga ställdes två år tidigare (2002) och svaret var då att tre fjärdedelar ansåg att det fanns en direkt koppling mellan IT och affärsstrategin. Orsaken till denna tillbakagång menar Livingston et al. (2004) är ett resultat som visar på svårigheterna att integrera IT med affärsverksamheten. En annan orsak till att många anser att IT och affärsstrategi inte är fullt integrerade kan enligt Livingston et al. (2004) vara att det råder oenighet mellan IT och affärsverksamheten angående verksamhetens utveckling.

3.6 Ekonomirelaterad bakgrund inom IT-avdelningen

Hume (2005) beskriver fem olika affärs- och teknikledare och deras utmaningar i arbetslivet. Det framgår tydligt att faktorerna som behövs för att en organisation ska lyckas är att integrera IT med affärsverksamheten, förbättra standardiseringen av processer och att utnyttja utvecklingen av teknologier i dess värdekedja. En av de fem innovativa ledarna säger att hennes bakgrund från ekonomi och finansiering har gett henne framgång i sitt arbete som IT-ansvarig. Genom de ekonomiska erfarenheterna har hon lärt sig att hantera IT som en investering. De IT-projekt som genomförs är väl genomtänkta och ger stor utdelning till organisationen. Tyngdpunkten måste, vid användandet av IT, ligga vid att få ut mesta möjliga värde för företaget och dess kunder. Den största utmaningen som IT har att uppleva är att få det att fungera globalt. Hume (2005) diskuterar vidare om att det egentligen inte finns något som IT inte kan genomföra, men det är viktigt att fortfarande fokusera på de affärsmässiga målen i företaget.

Cowley (2005) anser att det även vid tillsättning av en teknisk position är viktigt att personen har social kompetens och kan arbeta skickligt med sina medarbetare. En person från IT-avdelningen bör ha goda kunskaper om den affärsmässiga styrningen, företagets näringsliv, konkurrenter och även inneha en bra ledarskapsförmåga. Inte förrän efter dessa kunskaper värderas de tekniska aspekterna (Boomer, 2004). Detta innebär alltså att IT-ansvarige har bred kunskap om olika delar av organisationen och den viktigaste delen ligger nu inte på att vara teknikinriktad (Cowley, 2005). Det finns många andra viktiga erfarenheter som IT-ansvariga bör besitta och den främsta är att kunna vägleda de anställda lika framgångsrikt som de kan styra ett IT-projekt i systemutveckling (Cowley, 2005).

Det gäller att IT-personalen har mer kunskap i bagaget än enbart teknisk know-how (Stedman, 2005). Det är en sak att ha en akademisk bakgrund, men när det handlar om att kunna utnyttja IT på bästa möjliga sätt behövs kunskap från mera olika håll i verksamheten. En IT-ansvarig med tidigare erfarenheter inom andra arbetsområden klarar sig bättre i den nya IT-miljön. Stedman (2005) berättar om en IT-ansvarig som hade erfarenhet inom hotellbranschen före han ändrade inriktning och började fokusera på IT. Detta hjälpte

honom i hans dagliga arbete och kommunikationen med affärsverksamheten men även med hans medarbetare.

Vidare beskriver Stedman (2005) att en IT-ansvarig med ekonomirelaterad bakgrund är viktig att ha i sin verksamhet men även en VD med en del know-how om själva IT-verksamheten är viktig. Om VD:n antingen har tekniska kunskaper eller erfarenhet inom teknologi, kommer vissa beslut kunna tas enklare och förståelsen om IT:s relation med affärsverksamheten kommer att förbättras. VD:n kommer även vara väl insatt i hur mycket och på vilket sätt IT påverkar affärsverksamheten (Stedman, 2005). Företag som inte har integrerat sin IT-avdelning med sin affärsverksamhet måste se till att klyftan mellan avdelningarna minskas. Det måste finnas en gemensam dialog mellan de olika parterna och därför måste klyftan minskas snabbt.

I en värld av global handel behöver verksamhetens IT-avdelning bli mer professionellt inriktad (Vijayan, 2005b). IT-sidan av verksamheten behöver en IT-ansvarig som har fokus på affärsverksamhetens tillväxt och mål. För att nå detta kommer den IT-ansvarige möta vissa utmaningar. En del högt uppsatta ledare tror inte att de IT-ansvariga har tillräcklig kunskap för att kunna genomföra dessa förändringar (Vijayan, 2005b). Även om det råder en viss okunskap om området i fråga, har många IT-avdelningar redan börjat strukturera om IT:s roll i organisationen. IT-ansvarige måste börja strukturera om sig själv och dess personal så att IT-avdelningens mål stämmer in på organisationens övergripande mål. De behöver även ha en förståelse för ekonomi, strategi, verksamhetens affärsprocesser och organisationens olika beteende. En väl utvecklad kommunikation med olika parter i verksamheten måste finnas och IT-ansvarig ska kunna utvärdera och mäta värdet av IT (Vijayan, 2005b).

3.7 Användarnas inflytande

Gomolski (2005b) menar att många IT-projekt misslyckas på grund av att personalen i organisationen gör motstånd mot förändringar och ny teknologi. Det kan vara så att personalen kanske inte använder systemet eller använder det på fel sätt (Gittlen, 2005). Anledningen till detta kan vara att IT-avdelningen inte är tillräckligt insatt i hur verksamheten fungerar och att informationssystemet därför inte passar verksamheten. Detta är något som även Gomolski (2005b) tar upp då hon poängterar att informationssystemet måste anpassas till verksamheten och dess processer för att ge värde till organisationen.

Orsaken till att användarna ofta har svårt att acceptera ny teknologi är enligt Gefen och Ridings (2003) att IT och användarna nästan uteslutande tillhör olika avdelningar med skilda mål och värderingar. Vidare menar de att om användarna fick mer inflytande i IT-utvecklingen skulle ny teknologi bli mer accepterat bland användarna. Den studie som Gefen och Ridings (2003) genomfört visar att användarnas acceptans för ny teknologi ökade när användarna hade uppfattningen att IT-avdelningens värderingar och mål var samma som användarnas. Användarnas uppfattning om att dessa värderingar gick hand i hand kom i sin tur från att användarna upplevde att IT-avdelningen lyssnade på deras idéer och åsikter angående IT-utveckling. Även Doll och Deng (2001) har genomfört en studie angående användarnas inflytande vid IT-frågor och de menar att användarna snarare än systemanalytiker är de mest lämpade personerna att avgöra hur IT bör användas i företaget.

Katzeff (1998) har genomfört ett utvecklingsarbete tillsammans med ett företag. Hon menar att ett stort avstånd mellan systemutvecklare och användare skapas eftersom dessa

grupper inte talar samma språk. Detta kan leda till problem då användaren inte vågar säga ifrån när denne inte förstår vilket i sin tur leder till en felaktig specifikation av användarnas krav. Katzeff (1998) menar att användaren inte vill känna sig dum för att denne inte förstår utvecklarens språk och ger därför utan förståelse sitt samtycke till kravspecifikationen. Katzeff (1998) poängterar vidare att användaren ofta känner sig underlägsen och mindre delaktig i framtagandet av systemet då kravspecifikationer nästan alltid skrivs på utvecklarens språk.

Enligt Katzeff (1998) finns det även några nackdelar som kan uppstå när användarna är delaktiga i IT-utvecklingen. Hon menar att användarna lätt beskriver hur arbetet går till nu men har svårare att berätta hur de skulle vilja arbeta. Detta kan få som konsekvens att det nya systemet innehåller samma arbetssätt och funktioner som det gamla och att det därmed inte innebär några förbättringar för organisationen. Vidare menar Katzeff (1998) att för att förhindra detta problem bör utvecklingen ske enligt en iterativ process. Detta betyder att systemet förbättras stegvis genom interaktion mellan system och användare då systemet testas och utvärderas efter användarnas krav.

4 Resultatredovisning och analys

I följande kapitel redovisas svaren från den empiriska studien tillsammans med analysen av insamlat material. Avsnittet är uppbyggt på varje fråga i enkäten och varje fråga redovisas i två avsnitt. I den första delen återfinns svaren med fokus på om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund eller ej och i den andra delen diskuteras åsiktskillnader mellan IT-ansvarige och VD.

4.1 Upplägg av studien

Svaren från enkäten ligger till grund för fortsatt arbete och genom enkäten har allt empiriskt material insamlats. Hur enkäten är upplagd och hur frågorna är formulerade kan granskas vidare i bilaga 1.

4.1.1 Bortfall och urval

Trots att halva populationen kontaktats personligen består det verkliga urvalet endast av 18 företag. Detta bortfall beror i första hand på att många företag redan vid telefonkontakten tackat nej till undersökningen av olika skäl. Vid ett flertal kontakter har det även tagit stopp redan i receptionen då det kommit fram information om att VD till exempel är bortrest en tid framöver och inte har möjlighet att svara på enkäten i tid.

Ytterligare problem som stötts på under sökandet efter respondenter var att det var svårt att få kontakt med VD:n då denne ofta var på sammanträde eller liknande. Ett antal samtal till varje företag ringdes innan möjlighet slutligen gavs att fråga VD:n om de ville ställa upp. Detta är något som naturligtvis har sänkt antalet företag som kontaktats då det vid snabbare respons funnits mer tid över att kontakta fler potentiella respondenter. Att frågan om deltagande i enkäten ställdes till VD kommer ur resonemanget att VD har befogenhet att bestämma om även IT-ansvarige kan ställa upp. Det sparades således ett stort antal samtal genom att fråga VD både om dennes eget deltagande och IT-ansvariges.

Av de 32 företag som tackat ja till att delta i undersökningen har fullständiga svar erhållits endast från 18 företag. Med fullständiga svar menas att både VD och IT-ansvarig har svarat på enkäten. I ett antal fall har endast svar erhållits från ena parten och då har inte dessa respondenters svar kunnat delta i studiens resultat. Trots att två påminnelser har skickats till företagen, den första efter en vecka och den andra efter ytterligare en vecka, blev det totala bortfallet 70 procent vilket är relativt stort.

Antalet respondenter kan efter detta resonemang tyckas litet ur statistisk synvinkel, men kan ändå ge viktiga resultat. Ett uttryck av Bagchi och Virum (1998) motiverar denna urvalsstorlek då de poängterar att även en liten urvalsstorlek kan visa på viktiga trender inom ett visst område.

4.1.2 Upplägg av resultatredovisning och analys

Resultatredovisningen är sammanställd per fråga från enkäten. Studiens resultat och analys är sammanfogade till en gemensam resultatredovisning och analys. Detta sätt att presentera empiriskt material har gjorts för att på ett enkelt sätt redovisa och beskriva kopplingen mellan resultat och analys. Under de flesta avsnitt återfinns två diagram som visar svaren som respondenterna gett. Respondenternas svar återfinns i bilaga 3. I varje diagram finns två grupper av svar vilka är ”Ekonomirelaterad bakgrund” och ”Utan ekonomirelaterad bakgrund”. Detta är baserat på om den IT-ansvarige har svarat att denne har

ekonomirelaterad bakgrund eller ej. De respondenter som har en IT-ansvarig med ekonomirelaterad bakgrund i företaget representeras i en lila stapel medan de respondenter som inte har en IT-ansvarig med ekonomirelaterad bakgrund i företaget representeras av en vinröd stapel. Alla respondenternas svar, både IT-ansvarige och VD, har slagits ihop förutom i avsnitt 4.2.1 då det endast har tagits hänsyn till den IT-ansvariges svar.

Detta kapitel redovisar även resultatet av åsiktsskillnader mellan den IT-ansvarige och VD:n i företagen. För att kunna utvärdera skillnaden mellan IT-ansvariges och VD:ns svar i kvantitativa mått har de olika svarsalternativen från enkäten benämnts med siffror. Det mest positiva alternativet representeras av det högsta talet medan det minst positiva svaret representeras av det lägsta talet. De olika svarsalternativens sifferbenämning visas i bilaga 4.

Skillnaden i åsikt mellan IT-ansvarige och VD:n har räknats ut genom att se hur många stegs skillnad som de har svarat. Utgångspunkten har legat på vad IT-ansvarige har svarat och därifrån fått fram antingen ett negativt eller positivt tal genom att subtrahera IT-ansvariges svar med VD:ns svar. Om talet blir positivt anser den IT-ansvarige att det är bättre än vad VD:n anser. Om talet däremot är negativt så anser VD:n att det fungerar bättre än vad IT-ansvarige anser. Exempelvis kan IT-ansvarige svara ”Mycket stort”, vilket representerar en femma, och VD:n svara ”Stort”, vilket representerar en fyra. Detta blir då ett stegs skillnad och genererar svaret 1. Om IT-ansvarige istället hade svarat ”Stort” (4) och VD:n svarat ”Mycket stort” (5) så hade detta istället genererat svaret -1. Om svaret blir 0 har således IT-ansvarige och VD:n svarat lika.

4.2 Ekonomirelaterad bakgrund hos IT-ansvarige

Respondenterna tillfrågades angående om IT-ansvarige har någon ekonomirelaterad utbildning eller arbetslivserfarenhet (se bilaga 1).

4.2.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

Av det totala antalet respondentföretag har 89 procent en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund och endast 11 procent har en IT-ansvarig utan ekonomirelaterad bakgrund (se bilaga 3).

Det är anmärkningsvärt att hela 89 procent av de IT-ansvariga har en ekonomirelaterad bakgrund i någon form. Detta överträffar förväntningarna då Brundin (2004) menar att det först år 2010 kommer att bli mer utbrett att företagen måste tänka affärsorienterat (se avsnitt 1.2) Resultatet är dock positivt eftersom Hume (2005) menar att IT måste inta en position som en delaktig affärspartner i organisationen och därigenom kunna generera värde till den övriga verksamheten (se avsnitt 3.1). Den typ av ledare som återfinns i dessa företag benämns enligt Lane (2004) som en affärsinriktad ledare medan de IT-ansvariga utan ekonomirelaterad bakgrund benämns som teknikinriktad ledare (se avsnitt 3.2). De 11 procent i denna undersökning som är teknikinriktade ledare (se bilaga 3) bör enligt Lane (2004) lära sig att tänka affärsinriktat.

4.2.2 Åsiktsskillnad

I Diagram 1 kan utläsas att i majoriteten (78 procent) av fallen är VD och IT-ansvarige överens om vilken bakgrund IT-ansvarige har. I 22 procent av fallen är VD och IT-ansvarige således inte överens. I bilaga 3 visas att i 75 procent av de fall VD och IT-ansvarige inte är överens tror VD att IT-ansvarige inte har någon bakgrund när den IT-

ansvarige i själva verket har det. I resterande 25 procent av fallen tror VD-respondenten att den IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund vilket den IT-ansvarige inte har.

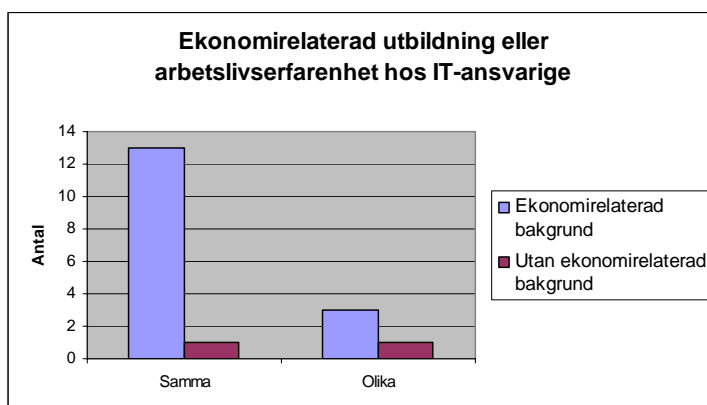


Diagram 1 Ekonomirelaterad utbildning eller arbetslivserfarenhet hos IT-ansvarige

Det råder viss oenighet mellan IT-ansvarige och VD i vissa företag angående om IT-ansvarige verkligen har en ekonomirelaterad bakgrund eller ej (se Diagram 1). Detta tyder på en dålig kommunikation mellan de båda parterna. Detta är inte bra då Vijayan (2005a) anser att det är viktigt att den IT-ansvarige och VD:n har en bra kommunikation för att kunna generera värde av IT (se avsnitt 3.3). De meningsskillnader som framkommer av resultatet är att VD i vissa fall har svarat att IT-ansvarige inte har någon ekonomirelaterad bakgrund när IT-ansvarige i själva verket har det (se bilaga 3). I ett av dessa fall är det dock så att IT-ansvarige endast har gymnasiekompetens i ekonomi vilket VD kanske inte bedömer som ekonomirelaterad bakgrund. I två av fallen har IT-ansvarige däremot högre ekonomirelaterad utbildning vilket VD borde känna till då Lane (2004) menar att företag idag lägger stor vikt på vilket område den IT-ansvarige har erfarenhet av (se avsnitt 3.2). Förklaringen kan vara att den IT-ansvarige anställts för många år sedan då den affärsorienterade synen inte var lika framträdande och viktig. I ett fall har VD även svarat att denne inte vet om IT-ansvarige har ekonomisk bakgrund när IT-ansvarige i själva verket har ekonomisk högskoleutbildning (se bilaga 3). Ytterligare en oenighet visar att VD tror att IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund när denne inte har detta. En viss förståelse för denna åsikt finns dock då IT-ansvarige i detta företag faktiskt har mycket grundläggande ekonomikunskaper från en teknisk utbildning.

Ett annat intressant resultat är att det i ett av fallen där VD inte tror att IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund har VD även svarat att IT-avdelningen arbetar på ett teknikoriterat sätt medan IT-ansvarige anser att IT-avdelningen arbetar enligt en blandning av teknik- och affärsorienterat (se bilaga 3). Att VD upplever IT-avdelningens arbetssätt som teknikoriterat tyder på att den ekonomirelaterade bakgrunden i detta fall inte har hjälpt företaget att arbeta mer affärsinriktat. Även om IT-ansvarige anser att så är fallet så når inte detta tankesätt ut till affärsverksamheten och VD ser heller inget resultat av detta. En teknikoriterad syn är inte att föredra då Hume (2005) menar att IT-personalen idag måste arbeta tillsammans med resten av affärsverksamheten och följa företagets standard så att olika delar av företaget kan integreras till en enda enhet (se avsnitt 3.1).

4.3 Ekonomirelaterad bakgrund – Förståelse för affärsverksamheten

Respondenterna tillfrågades om IT-ansvarige har fått en bättre förståelse för affärsverksamheten vid de fallen när den IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund (se bilaga 1).

I denna fråga förekommer ett litet bortfall på grund av att VD:n inte vet eller inte tror att IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund. Det är alltså fyra VD-respoder som inte svarat på denna fråga.

Majoriteten (89 procent) av respondenterna som har en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund anser att denna bakgrund behövs för att förstå affärsverksamheten bättre. De resterande 11 procenten anser att den ekonomirelaterade bakgrunden inte har bidragit till en bättre förståelse (se bilaga 3).

Resultatet om att IT-ansvarige behöver ha en ekonomirelaterad bakgrund styrks av Vijayan (2005b) som anser att de IT-ansvariga behöver ha kunskap om organisationens strategi, verksamhetens affärsprocesser och organisationens olika beteenden för att kunna arbeta mot samma mål som affärsverksamheten (se avsnitt 3.6). Även Boomer (2004) värdesätter liknande kunskaper då han menar att kunskaper om företagsstyrning, näringsliv, konkurrenter och ledarskapsförmåga värderas högre än de rent tekniska kunskaperna hos en IT-ansvarig (se avsnitt 3.6). Även om alla respondenter i denna fråga har en ekonomirelaterad bakgrund så tycker 11 procent att deras bakgrund inte har gett dem bättre förståelse. I ett av dessa fall har IT-ansvarige dock endast en ekonomirelaterad bakgrund från gymnasiet vilket kan vara orsaken till denna åsikt (se bilaga 3).

Ämnet som behandlas i denna uppsats är relativt nytt och det pågår just nu omstruktureringar i IT:s roll runt om i organisationer. Vissa företag har inte kommit så långt i denna utveckling och är fortfarande på förstadiet. Vijayan (2005b) menar att IT-ansvarige måste börja strukturera om sig själv och dess personal så att IT-avdelningens mål stämmer in på organisationens övergripande mål (se avsnitt 3.6). De IT-ansvariga som anser sig själva ha en bättre förståelse har lärt sig att utnyttja IT på bästa möjliga sätt och har troligtvis redan kunskap från flera olika håll i verksamheten (Stedman, 2005) (se avsnitt 3.6).

4.4 Teknikrelaterad bakgrund – Förståelse och kommunikation med affärsverksamheten

De respondenter som arbetar i ett företag där IT-ansvarige inte har ekonomirelaterad bakgrund tillfrågades om de ansåg att IT-ansvarige behöver en ekonomirelaterad bakgrund för att förstå affärsverksamheten bättre (se bilaga 1). Respondenterna tillfrågades även om de trodde att kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten hade fungerat bättre om IT-ansvarige hade haft någon ekonomirelaterad bakgrund.

I dessa frågor förekommer ett bortfall på en person på grund av att VD:n tror att IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund fastän IT-ansvarige inte har det. VD:n har således inte svarat på denna fråga.

Av de respondenter som har en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund anser sig 67 procent inte heller behöva någon ekonomirelaterad bakgrund för att förstå

affärsverksamheten bättre medan resterande 33 procent således anser att en ekonomirelaterad bakgrund skulle behövas för att öka förståelsen (se bilaga 3).

67 procent av respondenterna med en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund anser att en ekonomirelaterad bakgrund inte skulle göra någon skillnad på hur kommunikationen fungerar (se bilaga 3). Resterande 33 procent anser att kommunikationen skulle bli ”Bättre” om IT-ansvarige hade haft en ekonomirelaterad bakgrund.

De flesta av respondenterna anser att de skulle behöva ha en ekonomirelaterad bakgrund för att förstå affärsverksamheten bättre. Även Vijayan (2005b) anser att en ekonomirelaterad bakgrund skulle behövas då han menar att IT-ansvarige måste börja strukturera om sig själv och sin personal så att IT-avdelningens mål stämmer in på organisationens övergripande mål (se avsnitt 3.6). Även Hume (2005) håller med och menar att en bakgrund från ekonomi och finansiering leder till ökad framgång för den IT-ansvarige (se avsnitt 3.6). Detta resultat tyder alltså på att det är önskvärt att IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund vilket även är fallet i en klar majoritet av de tillfrågade företagen. Cowley (2005) styrker dessa åsikter och menar att de tekniska kunskaperna hos IT-ansvarige värderas först på en femte plats efter bland annat kunskaper om den affärsmässiga styrningen och företagets näringsliv (se avsnitt 3.6).

Något annat som utmärker sig i resultatet (se bilaga 3) är att i de företag där IT-ansvarige inte har någon ekonomirelaterad bakgrund anser VD att förståelsen för affärsverksamheten skulle bli bättre om IT-ansvarige hade en ekonomirelaterad bakgrund. I ett av dessa fall motsäger IT-ansvarige VD:n då IT-ansvarige menar att det inte skulle bli någon skillnad. Zipperer (2003) menar att en bättre förståelse är viktig och att IT-ansvarige bör spendera några dagar hos varje avdelning för att förstå hur arbetet går till i hela företaget så att IT-avdelningens arbete sedan kan anpassas efter detta (se avsnitt 3.3).

Trots att flera VD-respondenter önskar att IT-ansvarige behöver en ekonomirelaterad bakgrund är det endast en av dessa VD-respondenter som svarat att IT-avdelningens arbetssätt är teknikorienterat (se bilaga 3). Detta tyder på att arbetet hos de flesta företag där IT-ansvarige inte har ekonomirelaterad bakgrund ändå är affärsinriktat och att även VD uppfattar arbetssättet på detta vis. Även i de företag där IT-ansvarige inte har någon ekonomirelaterad bakgrund och VD anser att detta skulle behövas så anser VD att arbetssättet är en blandning mellan teknik- och affärsorienterat. Dessa svar kan anses vara motsägande men kan även betyda att VD är nöjd med IT-avdelningens sätt att arbeta även om det kunde bli bättre.

Samtliga IT-ansvariga med en teknikrelaterad bakgrund anser att bakgrunden inte har någon betydelse för hur kommunikationen med affärsverksamheten fungerar (se bilaga 3). Till skillnad från detta anser 75 procent av VD-respondenterna som inte tror att deras IT-ansvariga har ekonomirelaterad bakgrund att kommunikationen skulle förbättras. I vissa fall har VD:n svarat att kommunikationen skulle förbättras om den IT-ansvarige hade haft ekonomirelaterad bakgrund, men den IT-ansvarige har i själva verket redan en ekonomirelaterad bakgrund. I dessa företag har således den dåliga kommunikationen inte sitt ursprung i vilken bakgrund IT-ansvarige har.

4.5 Stöd från företagsledningen

Respondenterna tillfrågades även angående hur stort stöd de anser att IT-ansvarige får i dess beslut (se bilaga 1).

4.5.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

Av det totala antalet tillfrågade anser de flesta med en IT-ansvarige med ekonomirelaterad bakgrund att IT-ansvarige får ett ”Stort” stöd av företagsledningen i sina beslut (se Diagram 2). Ett fåtal har även svarat att de får ett ”Mycket stort” eller ett ”Acceptabelt” stöd. 50 procent av de respondenter som har en IT-ansvarig med teknikrelaterad bakgrund anser att stödet till IT-ansvarige är ”Mycket Stort” medan de resterande 50 procenten har svarat antingen ”Stort” eller ”Acceptabelt”.

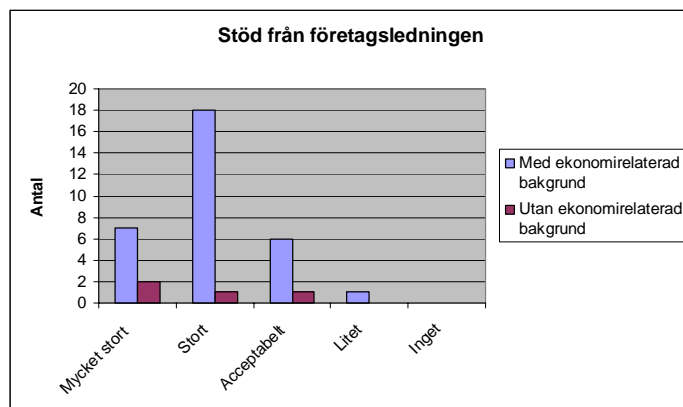


Diagram 2 Stöd från företagsledningen

Resultatet visar alltså att majoriteten av respondenterna anser att stödet från företagsledningen fungerar ”Acceptabelt” eller bättre. I denna fråga har det således ingen betydelse vilken bakgrund IT-ansvarige har. Detta resultat pekar emot Vijayan (2005b) som menar att en del högt uppsatta ledare tror att IT-ansvarige inte har tillräcklig kunskap för att kunna anpassa IT-arbetet till affärsverksamhetens mål (se avsnitt 3.6). I enighet med Vijayans uttalande skulle de IT-ansvariga med teknikrelaterad bakgrund således ges ett mindre stöd av företagsledningen vilket inte är fallet i denna undersökning.

4.5.2 Åsiktsskillnader

Från Diagram 3 kan utläsas att i många (39 procent) av företagen är VD och IT-ansvarige överens om hur stort stöd företagsledningen ger IT-avdelningen. Det förekommer dock mindre åsiktsskillnader i många företag. I 39 procent av fallen anser IT-avdelningen att de får mer stöd av VD:n än vad VD:n anser att denne ger. 22 procent av VD-responenterna anser att de ger mer stöd än vad de IT-ansvariga tycker att de får. Sammantaget syns alltså en tendens till att IT-ansvarige anser att de får mer stöd än vad VD:n anser att de ger till IT-avdelningen.

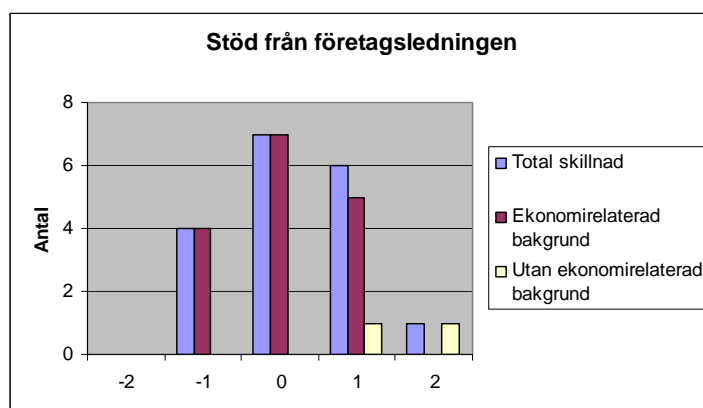


Diagram 3 Stöd från företagsledningen

I det enda företag där det föreligger en större skillnad i åsikt i denna fråga kan det från bilaga 3 utläsas att IT-ansvarige inte har någon ekonomirelaterad bakgrund. Här anser IT-ansvarige att denne får ett ”Mycket stort” stöd medan VD endast anser att denne ger ett ”Acceptabelt” stöd.

Det är svårt att spåra vad denna åsiktsskillnad mellan IT-ansvarige och VD grundar sig i, men en förklaring kan vara brist på kommunikation mellan IT-ansvarige och VD. Med detta menas att IT-ansvarige tror att stödet från VD är mycket stort eftersom VD på grund av dålig kommunikation inte lägger sig i vad IT-avdelningen sysslar med. VD å andra sidan anser sig ge endast ett ”Acceptabelt” stöd eftersom inga synpunkter ges på IT-ansvariges beslut då VD:n inte förstår vad IT gör. Vijayan (2005a) menar att det måste finnas en god kommunikation mellan IT och resten av företaget för att IT ska kunna anpassa sitt arbete efter företagets utveckling (se avsnitt 3.3). Om detta samarbete fungerar och IT-besluten bidrar till företagets utveckling kommer också förtroendet till IT att öka. Vidare menar Vijayan (2005a) att om ingen regelbunden kommunikation sker mellan IT-ansvarige och VD kan inte heller VD övertygas om att IT är viktigt för företagets utveckling och således skapas inget förtroende (se avsnitt 3.3).

4.6 Kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten

Respondenternas åsikter angående kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten (se bilaga 1) gav följande resultat.

4.6.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

På svarsalternativen från de tillfrågade respondenterna med en IT-ansvarig med ekonomirelaterad bakgrund ligger de flesta jämt fördelade på både ”Mycket bra” och ”Bra” (se Diagram 4). Tätt efter på tredje plats kommer svarsalternativet ”Tillfredsställande”. Majoriteten av respondenterna med en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund anser att kommunikationen fungerar ”Bra” och en mindre del anser att det är ”Tillfredsställande”.

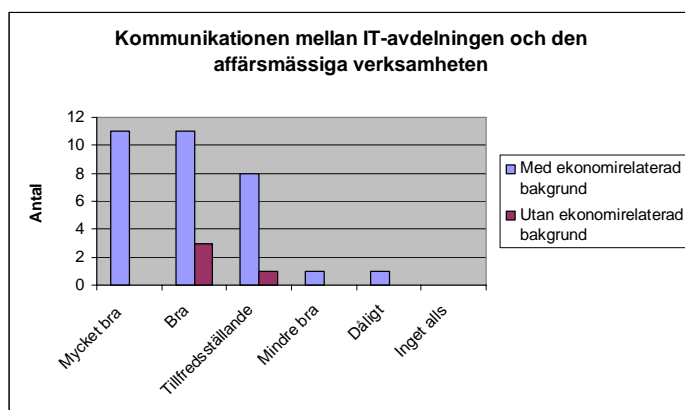


Diagram 4 Kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten

I undersökningen framkom således inga väsentliga skillnader mellan de IT-ansvariga med ekonomirelaterad bakgrund och de utan vilket tyder på att bakgrunden inte har någon inverkan när det gäller kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. Överlag visar resultatet på att kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten fungerar väl. Detta är positivt då Vijayan (2005a) menar att det är viktigt att IT-avdelningen har en bra kommunikation med VD:n (se avsnitt 3.3). Även Zipperer (2003) menar att kommunikationen är viktig mellan IT-avdelningen och företagsledningen men även med ansvariga från andra avdelningar i verksamheten (se avsnitt 3.3).

Förklaringen till att även de med teknikrelaterad bakgrund är nöjda med kommunikationen kan ha sin grund i att dessa istället för en rent ekonomisk utbildning besitter tidigare erfarenhet inom andra arbetsområden. Stedman (2005) berättar om en IT-ansvarig med erfarenhet från hotellbranschen. Att ha erfarenhet från en annan bransch hjälpte IT-ansvarige i dennes dagliga arbete och kommunikationen med affärsverksamheten (se avsnitt 3.6). De IT-ansvariga i denna studie kan ha en sådan bakgrund vilket har gett dem en bra start i samarbetet med VD:n.

Ett fåtal har svarat att kommunikationen fungerar ”Mindre bra” och ”Dåligt” och Diagram 4 visar att båda dessa respondenter har en ekonomirelaterad bakgrund. Då Katzeff (1998) menar att ett dåligt samarbete mellan IT och användarna i affärsverksamheten ofta beror på att dessa parter inte talar samma språk är detta ett oväntat resultat (se avsnitt 3.7). De IT-ansvariga med ekonomirelaterad bakgrund kan förväntas att anpassa sitt språk bättre än de IT-ansvariga med teknikorienterad bakgrund, därför är det anmärkningsvärt att kommunikationen ändå anses fungera dåligt av vissa.

4.6.2 Åsiktsskillnad

I Diagram 5 visas att det förekommer både mindre och större åsiktsskillnader om hur kommunikationen fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. Dessa åsiktsskillnader pekar dock inte i någon speciell riktning och i 39 procent av fallen har VD och IT-ansvarige samma uppfattning. I 28 procent av fallen anser VD att kommunikationen fungerar bättre än vad IT-ansvarige anser och i 33 procent av fallen anser IT-ansvarige att kommunikationen fungerar bättre än vad VD:n tycker.

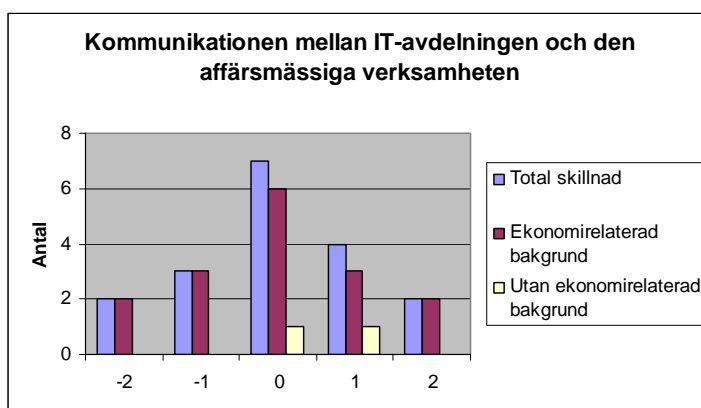


Diagram 5 Kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten

Enligt denna undersökning är de flesta VD-responenterna endast tillfredsställda med kommunikationen med den IT-ansvarige (se bilaga 3). Även om majoriteten bara är tillfredsställda så visas en tydlig tendens att resterande VD-responenter ser att kommunikationen fungerar bättre. Vijayan (2005b) anser att om kommunikationen ska fungera bra måste IT-ansvarig ha mer fokus på affärsverksamhetens tillväxt och mål (se avsnitt 3.6). En del ledare i VD-position tror inte att de IT-ansvariga har tillräcklig kunskap om detta. I denna undersökning syns det att VD-responenterna inte helt och hållet är nöjda med hur kontakten fungerar mellan IT och affärsverksamheten, men det syns klart att det går i rätt riktning. Några år framåt kommer troligtvis responenterna anse att kommunikationen fungerar ännu bättre än den gör idag.

Som tidigare nämnts anser Katzeff (1998) att en viktig del av kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten är att de talar samma språk (se avsnitt 3.7). Ofta känner sig användaren, i detta fall VD:n, att denne inte förstår utvecklarens tekniska språk. Detta kan leda till felaktiga specifikationer och att användaren känner sig underlägsen. Denna undersökning har visat att IT-ansvariga anser att de har en bättre kommunikation med affärsverksamheten än vad VD anser att de har (se bilaga 3). Det framkommer alltså att det kan vara svårt för övriga delar av verksamheten att förstå sig på IT-avdelningens specifika tekniska inriktning. Stedman (2005) menar att om ett företag har en VD med viss teknisk know-how kommer vissa beslut kunna tas enklare och förståelsen om IT och kommunikationen mellan parterna kommer att öka (se avsnitt 3.6).

4.7 Användarnas inflytande

Resultatet angående hur stort inflytande användarna har vid IT-relaterade frågor (se bilaga 1) visade sig vara följande.

4.7.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

Majoriteten av responenterna med en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund har svarat att de anser att användarna har ett "Acceptabelt" inflytande vid IT-relaterade frågor (se Diagram 6). Även en ansevärd andel anser att användarna har ett "Stort" inflytande. Av de responenterna med en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund har majoriteten svarat att användarna har ett "Stort" inflytande och en mindre andel anser att de bara har ett "Litet" inflytande.

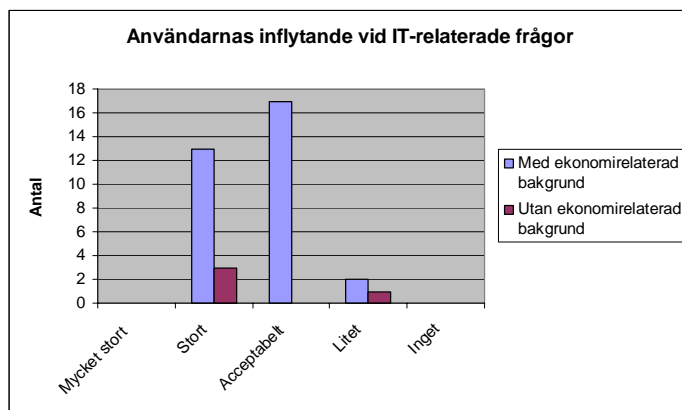


Diagram 6 Användarnas inflytande vid IT-relaterade frågor

Resultatet visar att användarna i företagen har ett inflytande som de flesta är nöjda med. Det går heller inte att utläsa någon större skillnad på användarnas inflytande beroende på om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund eller inte. Något som är anmärkningsvärt är att trots den ekonomirelaterade bakgrunden hos IT-ansvarige är det ingen av respondenterna i dessa företag som angett att användarna har ”Mycket stort” inflytande vid IT-relaterade frågor. Detta motsäger Doll och Deng (2001) som menar att användarna är de mest lämpade personerna att avgöra hur IT bör användas i företaget (se avsnitt 3.7). Även Gomolski (2005b) är positiv till att användarna ska ha mer inflytande och menar att informationssystemet måste anpassas till verksamheten och dess processer för att ge värde till organisationen (se avsnitt 3.7). För att ge värde till organisationen är det även viktigt att alla tar till sig av förändringar och Gefen och Ridings (2003) hävdar att användarna blir mer mottagliga för ny teknologi om de upplever att IT-avdelningen lyssnar på deras idéer och åsikter angående IT-utveckling (se avsnitt 3.7). Att skapa värde kan således vara svårt om IT-avdelningen inte låter användarna ha något inflytande.

4.7.2 Åsiktsskillnader

När det gäller användarnas inflytande vid IT-relaterade frågor har VD och IT-ansvarige i 39 procent av fallen samma åsikt (se Diagram 7). I 44 procent av fallen anser de IT-ansvariga att användarna har större inflytande än vad VD:n anser att de har. Vidare anser VD:n i 17 procent av fallen att användarnas inflytande är större än vad IT-ansvarige tycker.

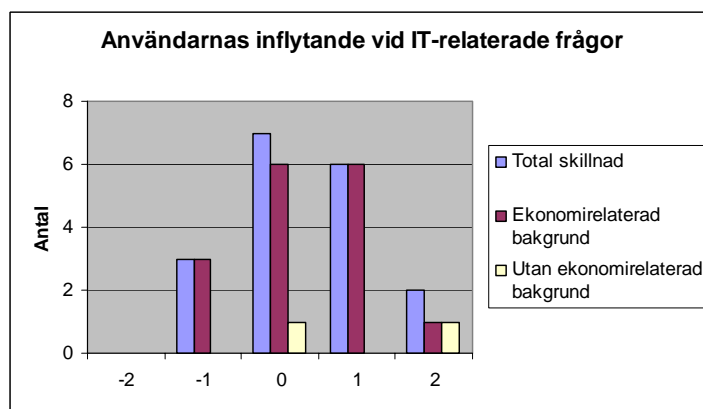


Diagram 7 Användarnas inflytande vid IT-relaterade frågor

Även om åsiktsskillnaderna är relativt lika visar resultatet i Diagram 7 en tendens mot att IT-ansvarige anser att användarna har större inflytande än vad VD anser att användarna har. Exempelvis har ingen av de IT-ansvariga svarat att användarna har ”Litet” inflytande medan 17 procent av VD-respondenter har angett detta (se bilaga 3). I två fall förekommer en större skillnad i åsikt (se Diagram 7). Värt att anmärka här är att i dessa fall har IT-ansvarige ingen ekonomirelaterad bakgrund eller så består IT-ansvariges ekonomirelaterade bakgrund endast av gymnasiekompetens vilket är mindre omfattande än övrigas (se bilaga 3). Detta resultat tyder på att om IT-ansvarige inte har någon eller mindre omfattande ekonomirelaterad bakgrund skiljer sig åsikterna åt mer. Detta kan förklaras av Hume (2005) som menar att personalen idag måste arbeta mer tillsammans med resten av affärsverksamheten (se avsnitt 3.1). Stedman (2005) håller med och menar att en IT-ansvarig som har erfarenheter av andra arbetsområden klarar sig bättre i den nya IT-miljön då denne har bättre kunskaper om affärsverksamheten (se avsnitt 3.6).

I de fall då det återfinns en större åsiktsskillnad väcks även tankar om hur stort inflytande användarna verkligen har i IT-relaterade frågor i dessa företag. Baserat på oenigheten och att VD är en mer utomstående part, som därmed kan ge en mer objektiv syn på frågan, dras slutsatsen att VD:s åsikt är mer trovärdig. Användarna har således i dessa fall endast ”Litet” inflytande. Detta kan förklaras av Livingston et al. (2004) som menar att IT-ansvariga har åsikten att de mest innovativa idéerna angående IT kommer från just IT-avdelningen (se avsnitt 3.4). Det är därför möjligt att dessa IT-ansvariga, som inte har någon omfattande utbildning i hur viktigt ett samarbete med användarna är, inte beaktar de åsikter som ges från användarna i lika stor grad som de med ekonomirelaterad bakgrund. Katzeff (1998) stödjer delvis detta agerande då hon menar att användarna ofta har svårt att berätta hur de skulle vilja arbeta. Detta kan resultera i att det nya systemet innehåller samma arbetssätt och funktioner som det gamla och att det därmed inte innebär några förbättringar för organisationen (se avsnitt 3.7).

4.8 IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten

När respondenterna tillfrågades angående hur bra IT-avdelningen känner till arbetssättet i affärsverksamheten (se bilaga 1) blev resultatet positivt för båda respondentgrupperna.

4.8.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

Diagram 8 visar att nästan alla respondenter med en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund anser att IT-avdelningen känner till arbetssättet i affärsverksamheten ”Mycket bra” eller ”Bra.”. Resterande andel anser att de känner till arbetssättet ”Tillfredsställande” eller ”Mindre bra”. Av respondenterna med en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund delas åsikterna mellan ”Bra” och ”Tillfredsställande”.

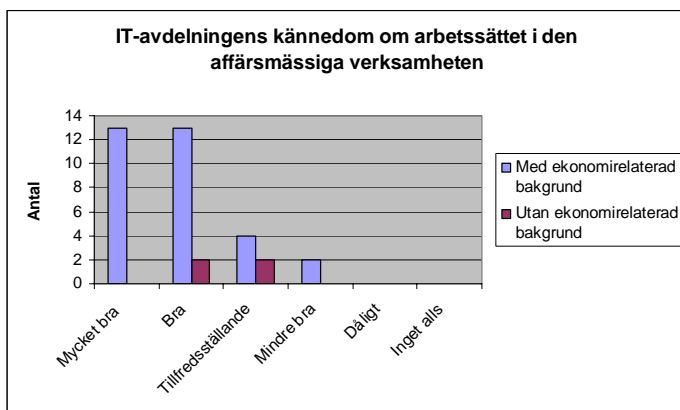


Diagram 8 IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten

För att kunna generera värde till en organisation genom användning av IT anser Hume (2005) att IT-ansvarige måste kunna inta en position som en delaktig affärspartner (se avsnitt 3.1). IT-personalen måste inte enbart besitta en teknisk kunskap utan bör även vara affärsinriktade i deras arbete. Därutav kan IT-ansvarige tillämpa den kunskapen vid affärsmässiga problem. Resultatet i denna undersökning visar att majoriteten av de IT-ansvariga med en ekonomirelaterad bakgrund anser sig ha en ”Mycket bra” eller ”Bra” kännedom om affärsverksamheten (se bilaga 3). De säger sig kunna det affärsmässiga arbetssättet och kan därmed lättare samarbeta med personalen från andra avdelningar. Problem blir lättare att lösa när ett gemensamt arbetssätt utförs i företaget och olika avdelningar får det lättare att förstå varandra.

Förr var fokus lagt på tekniken inom IT-avdelningen men idag ligger fokus mer på affärsverksamheten (The Baintree Group, 2004) (se avsnitt 3.2). Vidare anser Lane (2004) att de IT-ansvariga måste vara mer kundinriktade och stor arbetstid ägnas åt affärsverksamhetsrelaterade frågor (se avsnitt 3.2). Det gäller att de IT-ansvariga har en bredare syn på verksamheten. Det syns i undersökningens resultat att de IT-ansvariga med en ekonomirelaterad bakgrund har gått från att vara endast teknikinriktade mot att vara väl insatta i hur personalen i andra delar av verksamheten arbetar (se bilaga 3). Däremot är de IT-ansvariga med en teknikrelaterad bakgrund inte lika uppmärksammade med hur arbetet utförs i affärsverksamheten. Det kan vara svårare för dessa IT-ansvariga då Lane (2004) menar att de först måste lära sig att kunna tänka affärsinriktat innan de kan börja ägna sig åt affärsverksamhetsrelaterade problemfrågor (se avsnitt 3.2). Detta tar längre tid och därför har en affärsinriktad ledare en viss fördel i dessa sammanhang.

4.8.2 Åsiktsskillnader

I Diagram 9 visar resultatet en relativt stor spridning av åsikterna angående IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten. 39 procent av respondenterna har samma åsikt medan resultatet i 28 procent av fallen visar att VD anser att IT-avdelningen har bättre kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten än vad IT-ansvarige anser att IT-avdelningen har. I 33 procent av fallen anser IT-ansvarige att IT-avdelningen har bättre kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten än vad VD:n anser att IT-avdelningen har.

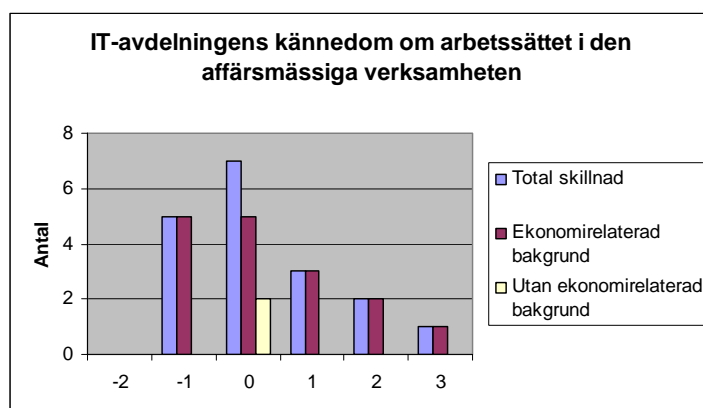


Diagram 9 IT-avdelningens kännedom om arbetsättet i affärsverksamheten

De VD-respondenter som har en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund har samma åsikt som de IT-ansvariga vilket är att IT-avdelningen har god kännedom om arbetsättet. VD:n känner då inte att den IT-ansvarige behöver ha en grund i ekonomi för att klara av att hantera frågor angående affärsverksamheten. Som diskuterats innan kan dessa IT-ansvariga ha en bakgrund från annan verksamhet och därigenom fått erfarenheter som hjälper dem i deras IT-arbete.

De enda fallen där det förekommer skillnader i åsikt är således när IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund (se Diagram 9). I dessa fall visar resultatet att de IT-ansvariga i regel har uppfattningen att de känner till arbetsättet i affärsverksamheten bättre än vad VD anser att IT-ansvarige gör. VD:n har alltså inte så stort förtroende för IT-avdelningen som denne borde ha. Enligt Zipperer (2003) är det viktigt att den IT-ansvarige har en bra kommunikation med företagets VD (se avsnitt 3.3). Han rekommenderar att IT-ansvarige går runt i organisationen och tillbringar några dagar hos varje avdelning för att förstå hur arbetet går till i hela företaget. Detta vore en bra idé till dessa företag så att VD:n har vetskap om att IT-ansvarige har kunskap och anstränger sig för att förbättra sin kunskap om affärsverksamheten.

I ett av fallen har till och med en IT-ansvarig svarat att denne känner till arbetsättet i affärsverksamheten mycket bra medan VD:n anser att den IT-ansvarige känner till arbetsättet mindre bra. Detta är alltså en avsevärd skillnad vilket kan härledas till det Vijayan (2005b) säger om högt uppsatta ledare (se avsnitt 3.6). Han menar att vissa högt uppsatta ledare inte tror att de IT-ansvariga har tillräckligt stor kunskap om affärsverksamheten vilket klart speglas i undersökningens resultat.

4.9 Integrering mellan IT-strategi och affärsplan

På frågan angående hur väl integrerad IT-strategin är med affärsplanen (se bilaga 1) svarade respondenterna följande.

4.9.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

Diagram 10 visar att majoriteten av de tillfrågade med en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund anser att IT-strategin är "Delvis integrerad" med affärsplanen. Efter detta kommer ett stort kliv till de respondenter som anser att deras IT-strategi är "Fullt integrerad". Ett fåtal har även angett att IT-strategin "Inte alls" är integrerad med affärsplanen.

Av respondenterna med en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund anser de flesta att IT-strategin och affärsplanen är ”Delvis integrerad”. Resterande har angett att IT-strategin ”Inte alls” är integrerad med affärsplanen.

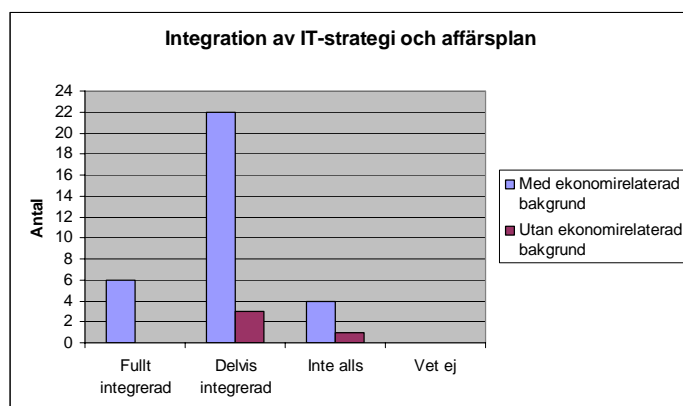


Diagram 10 Integration av IT-strategi och affärsplan

Mitchell (2005) anser att IT behöver integreras med affärsstrategin och det har resultatet i denna undersökning visat att de flesta företag i någon mån har gjort (se avsnitt 3.5). Endast fyra respondenter anser att IT-strategin och affärsplanen inte är integrerade över huvudtaget. Kehoe et al. (1993) menar att det är viktigt med en förståelse för affärsverksamhetens aktiviteter för att kunna sammanföra IT-strategin och affärsplanen (se avsnitt 3.5).

Eftersom 88 procent av respondenterna med ekonomirelaterad bakgrund anser att IT-strategin och affärsplanen är integrerade i någon omfattning kan det konstateras att dessa företag har ett bra fungerande samarbete mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. Även i företagen där IT-ansvarige har en teknikrelaterad bakgrund finns ett väl fungerande samarbete mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten då 75 procent av respondenterna har svarat att IT-strategin och affärsplanen är delvis integrerad.

Lederer och Sethi (1992) anser att IT-strategier är för viktiga för att låta tekniker utforma strategierna (se avsnitt 3.5). Istället borde planeringen skötas av affärsplanerare då dessa inser betydelsen med IT för att företaget ska kunna utvecklas. Eftersom respondenterna inte har tillfrågats vem som har utformat IT-strategierna är det svårt att veta om det hade varit bättre om detta hade gjorts av affärsplanerare.

I en studie av Livingston et al. (2004) var det inte många respondenter som ansåg att IT-strategin och affärsplanen var helt integrerade (se avsnitt 3.5). De poängterar svårigheten med att integrera IT med affärsverksamheten då en tredjedel rent av tyckte att IT-strategin och affärsplanen var helt skilda. Detta var en tillbakagång mot två år tidigare då tre fjärdedelar såg en koppling mellan IT-strategin och affärsplanen. Resultatet från undersökningen som genomförts till denna rapport speglar inte det resultat Livingston et al. fått fram (Diagram 10). Detta kan förklaras med att de flesta av de undersökta företagen har en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund som förstår affärsverksamhetens processer bättre och att undersökningen har genomförts i relativt små företag. När företagen är små är det lättare att integrera de olika avdelningarna och därmed också IT-strategin och affärsplanen.

4.9.2 Åsiktsskillnader

Diagram 11 visar att i 50 procent av fallen där IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund är IT-ansvarige och VD överens om hur integrerad IT-strategin är med affärsplanen. VD anser i 39 procent av fallen att IT-strategin och affärsplanen är mer integrerade än vad IT-ansvarige tycker. Vidare visar resultatet att IT-ansvarige i 11 procent av fallen anser att IT-strategin och affärsplanen är mer integrerade än vad VD anser. I de företag med en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund har hälften av respondenterna samma åsikt medan hälften av fallen anser VD:n att IT-strategin och affärsplanen är mer integrerade än vad IT-ansvarige tycker.

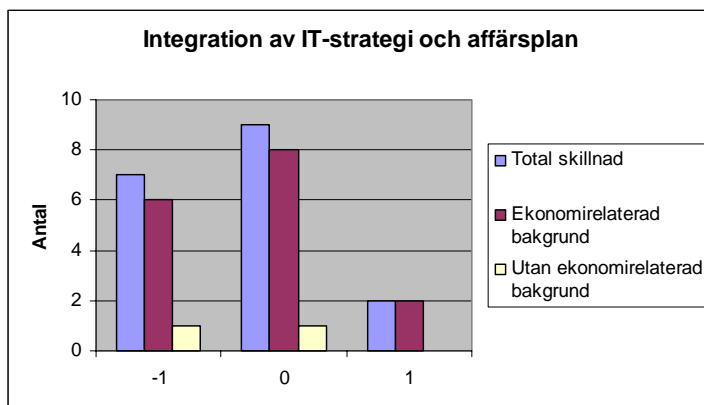


Diagram 11 Integration av IT-strategi och affärsplan

Resultatet visar att det finns stora skillnader angående uppfattningen av integrationen av IT-strategin med affärsplanen. I de företag som inte har samma uppfattning anser fler VD-respondenter än IT-ansvariga att IT-strategin är integrerad med affärsplanen (Diagram 11). Detta kan bero på att VD:n har bättre uppfattning om affärsplanen och IT-strategierna och vet därför att de är mer integrerade än vad IT-ansvarige vet.

I de företag där respondenterna har samma uppfattning rörande integrationen mellan IT-strategin och affärsplanen anser 89 procent av respondenterna att de är delvis integrerade. De resterande 11 procenten anser att IT-strategin och affärsplanen är fullt integrerade. Detta visar att det inte finns något företag där båda respondenterna anser att IT-strategin och affärsplanen inte alls är integrerade vilket är positivt då bland annat Kehoe et al. (1993) förespråkar att dessa ska vara integrerade (avsnitt 3.5).

4.10 IT-avdelningens arbetsätt

Respondenterna tillfrågades även angående vilket synsätt som bäst stämmer in på hur IT-avdelningen arbetar (se bilaga 1).

4.10.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikrelaterad bakgrund

Av de tillfrågade respondenterna med en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund har majoriteten svarat att IT-avdelningen arbetar efter en "Blandning" av teknikororienterat och affärsorienterat synsätt (se Diagram 12). Tätt därefter följer alternativet "Affärsorienterat" arbetsätt och ett fåtal har även svarat "Teknikorienterat". Av respondenterna som har en IT-ansvarig med en teknikrelaterad bakgrund visar resultatet att

samtliga har svarat att IT-avdelningen arbetar efter en "Blandning" av teknikorienterat och affärsorienterat synsätt.

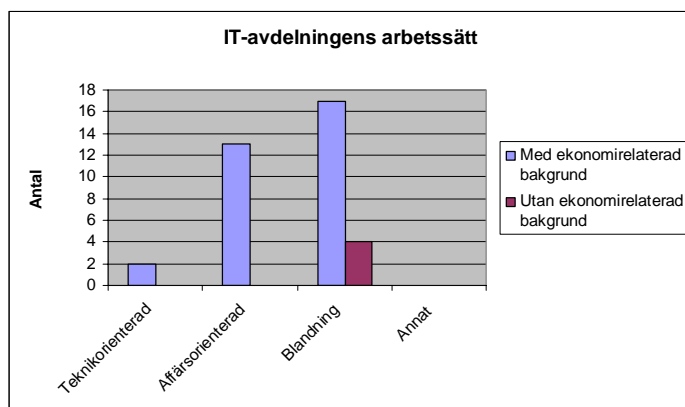


Diagram 12 IT-avdelningens arbetssätt

Resultatet tyder på att de flesta respondenter har tagit till sig det som till exempel Vijayan (2005b) förespråkar (se avsnitt 3.6). Han anser att det är viktigt för IT-avdelningen att inte bara arbeta med ett tekniskt synsätt utan att även se till affärsverksamheten. Detta är något som även Gittlen (2005) och Brundin (2004) håller med om då de anser att IT-avdelningen ska arbeta mer affärsinriktat än tekniskt för att bättre förstå verksamheten och dess behov (se avsnitt 1.2). Detta skulle enligt Brundin (2004) inte vara utbredd förrän år 2010 men enligt denna undersökning finns det företag som redan har anammat det affärsorienterade arbetssättet vilket tyder på att utvecklingen har gått snabbare fram än vad som förutspåddes.

I de företag med en teknikrelaterad IT-ansvarig visar resultatet att även dessa har tagit till sig det som Vijayan (2005b) förespråkar (se avsnitt 3.6). Detta tyder på att även de som inte har en ekonomirelaterad bakgrund inser vikten av att förstå affärsverksamheten. Stedman (2005) menar att IT-personal kan ha erfarenhet från andra arbetsområden och då inser vikten av att inte bara vara teknikorienterad vilket kan vara förklaringen i detta fall (se avsnitt 3.6).

4.10.2 Åsiktsskillnader

I de flesta fallen, 72 procent, har IT-ansvarige och VD samma åsikt gällande IT-avdelningens arbetssätt (se Diagram 13). I 11 procent av fallen anser VD att IT-avdelningen arbetar mer affärsinriktat än vad IT-ansvarige anser att de gör. Resultatet visar även att IT-ansvarige i 17 procent av fallen anser att IT-avdelningen arbetar mer affärsinriktat än vad VD anser att IT-avdelningen gör.

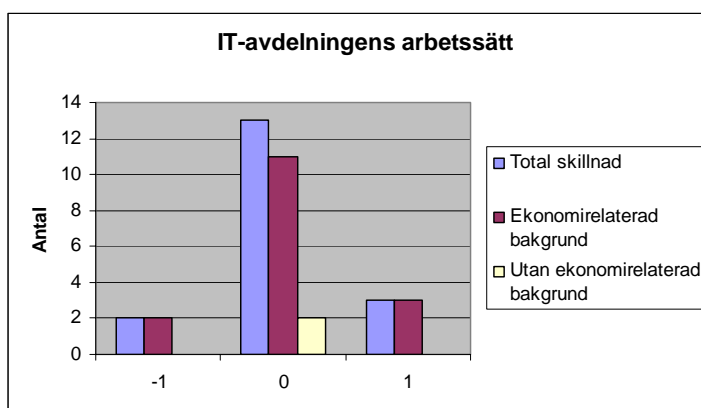


Diagram 13 IT-avdelningens arbetssätt

I 13 procent av fallen tycker VD:n att IT-avdelningen arbetar med ett tekniskt synsätt (se bilaga 3). Detta trots att IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund och således borde arbeta mer affärsinriktat. IT-ansvarige har dock svarat att IT-avdelningen arbetat med en blandning av teknik- och affärsorienterat arbetssätt. Meningsskiljaktigheterna kan tyda på brist i kommunikationen mellan den IT-ansvarige och VD:n. Vijayan (2005a) hävdar att det är viktigt att den IT-ansvarige och VD:n har en bra kommunikation för att kunna generera mer värde av IT (se avsnitt 3.3). Enligt Gomolski (2005a) har VD-respondenterna inte insett fördelarna med IT (se avsnitt 3.3). De ser oftast IT som något fristående som inte integreras med den övriga verksamheten. Detta kan förklara att VD-respondenterna och IT-ansvariga inte har samma åsikt rörande arbetssättet som IT-avdelningen tillämpar.

4.11 Sammanställning av resultatredovisning och analys

För att förenkla för läsaren vilka övergripande resultat studien visar har dessa sammanställts i detta avsnitt. Först redovisas resultaten från den första problemfrågan och därefter följer en sammanställning av resultaten för den andra problemfrågan.

4.11.1 Ekonomirelaterad bakgrund vs teknikorienterad

Sammanfattningsvis kan sägas att nästan alla respondenter (89 procent) har en ekonomirelaterad bakgrund vilket har präglat resultatet i studien. De respondenter med en IT-ansvarig med ekonomirelaterad bakgrund anser i huvudsak att IT-avdelningens ekonomirelaterade bakgrund har gett de IT-ansvariga en bättre förståelse för affärsverksamheten. Detta tyder på att majoriteten av företagen i undersökningen har insett betydelsen av att IT-avdelningen har förståelse för affärsverksamheten. Även de flesta med en teknikrelaterad bakgrund anser att en ekonomirelaterad bakgrund skulle behövas för att öka förståelsen. Däremot anser endast 50 procent att en ekonomirelaterad bakgrund skulle behövas för att förbättra kommunikationen.

Analysen visar även att de flesta respondenter, oavsett bakgrund, anser att stödet från företagsledningen är stort vilket tyder på ett bra fungerande samarbete. De flesta respondenter, oavsett bakgrund, anser även att kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten fungerar väl.

Ytterligare områden där IT-ansvariges bakgrund inte har någon betydelse är angående användarnas inflytande. I detta område är respondenterna nöjda oavsett bakgrund. Samma gäller för integrationen mellan IT-strategin och affärsplanen där de flesta anser att dessa är

delvis integrerade. Dessutom arbetar nästan inga av respondenterna enligt det teknikorienterade synsättet vilket tyder på att även IT-ansvariga utan ekonomirelaterad bakgrund tänker affärsinriktat.

Ett område där IT-ansvariges bakgrund har visat sig ha viss betydelse är angående hur IT-avdelningen känner till arbetet i affärsverksamheten. Här visar studien att i de företag där IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund anses IT-avdelningen känna till arbetet i affärsverksamheten bättre än vad IT-avdelningen gör i företagen utan ekonomirelaterad bakgrund.

4.11.2 Åsiktsskillnad

I de flesta fall är IT-ansvarige och VD eniga om IT-ansvariges bakgrund men det bör dock uppmärksammas att det förekommer skillnader i 22 procent av fallen. Uppfattningen är även liknande angående stöd från företagsledningen och IT-avdelningens arbetssätt. Det syns dock en liten tendens till att IT-ansvarige anser att de får mer stöd än vad företagsledningen anser att de ger.

Vidare visar studien att IT-ansvarige och VD generellt sett har samma uppfattning angående hur integrerade IT-strategin och affärsplanen är även om det syns en benägenhet till att affärsverksamheten anser att IT-strategin och affärsplanen är mer integrerade. Angående användarnas inflytande vid IT-relaterade frågor syns en tendens till att IT-ansvarige anser att användarna har större inflytande än vad VD anser att användarna har. En annan åsiktsskillnad uppkommer angående IT-ansvariges kännedom om affärsverksamheten. I vissa fall anser VD:n att IT-avdelningen har en bättre kännedom om arbetssättet än vad IT-avdelningen själva anser. I andra fall anser IT-ansvarige att IT-avdelningen har en bättre kännedom och i dessa fall går åsikterna isär mer.

Angående kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten förekommer både mindre och större åsiktsskillnader. Dessa åsiktsskillnader pekar dock inte i någon speciell riktning och respondenterna anser överlag att kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten fungerar väl.

4.12 Granskning av studien

I metodkapitlet diskuterades hur studien avsåg att uppnå en god trovärdighet och generaliserbarhet. Dessa avsikter följdes upp och i detta avsnitt diskuteras hur trovärdig och generaliserbar studien verkligen blev.

Det mätinstrument som användes i denna studie var ett enkätformulär. För att skapa en god reliabilitet skapades detta enkätformulär som planerat med hjälp av litteratur samt med hjälp av tidigare kunskaper hos undersökarna. Frågorna utformades efter de aspekter om samarbete som formulerats och vad litteraturen berört angående dessa aspekter. När enkätformuläret efter många diskussioner och förbättringar ansågs färdigt testades frågorna på ytterligare ett antal personer för att försäkra att frågorna var relevanta och tydliga. Frågorna justerades därefter efter insamlade kommentarer. Eftersom enkätformuläret utformades med hjälp av många olika personer och tankar kan undersökningen anses hålla en hög reliabilitet. Om någon annan utfört undersökningen hade således resultatet blivit detsamma. Något som påverkat reliabiliteten i denna undersökning är svarsfrekvensen hos respondenterna. Bortfallet uppgick till 70 procent vilket gör det svårt att säga att resultatet

hade blivit detsamma om undersökningen hade genomförts vid ett annat tillfälle. En annan tidpunkt kanske hade resulterat i ett större antal svar och därmed ett annat resultat.

För att uppnå en god validitet har enkätfrågorna i denna undersökning formulerats tydligt. Tydliga frågor har uppnåtts genom att frågorna till enkäten har genomgått flera omstruktureringar och omdefinieringar under arbetets gång. Flera utomstående personer granskade enkäten och gav konstruktiv kritik vilket ökade validiteten i själva frågorna. Det är även viktigt för att öka validiteten att frågorna ställs till rätt person/personer i företagen. Att IT-ansvarige valdes för att representera IT-avdelningen har ökat validiteten då IT-ansvarige i denna storlek på företag förväntas ha en god kontroll över IT-avdelningen. Detta eftersom IT-avdelningen i små och medelstora företag i regel endast har ett fåtal anställda. Mer tveksamt är hur valet av VD som representant för affärsverksamheten har påverkat validiteten. Att fråga flera personer i affärsverksamheten hade troligen ökat validiteten, men då företagen endast är små och medelstora kan VD anses ha en god överblick över verksamheten. VD kan på grund av företagsstorleken även antas ha den mest övergripande synen i företaget och därmed kan denne även anses vara den mest lämpade personen att tillfråga. Något som talar för att både IT-ansvarige och VD var de rätta personerna att fråga är att samtliga respondenter svarat på alla frågor i enkäten. Detta i samband med att alternativet ”Vet ej” endast utnyttjats i ett fall ökar studiens validitet.

Avsikten med denna studie var att kunna generalisera resultatet till hela populationen av företag med 100-200 anställda i Jönköpings län. Undersökningens resultat föreföll dessvärre så att det inte går att generalisera till hela denna population på grund av det stora bortfallet. Speciellt missvisande blev det resultat som representerar företagen med IT-ansvariga utan ekonomirelaterad bakgrund då denna grupp endast resulterade i två företag. Däremot visar faktumet att endast 11 procent av företagen i urvalet har en IT-ansvarig med ekonomirelaterad bakgrund att de flesta företag förstått vikten av att ha en mer affärsinriktad IT-avdelning.

Som nämndes i avsnitt 4.1.1 kan det totala antalet respondenter anses litet, men återigen poängteras uttrycket av Bagchi och Virum (1998) som säger att även en liten urvalsstorlek kan visa på viktiga trender inom ett visst område.

5 Slutsats

Detta kapitel redovisar de slutsatser som har framkommit efter analys av undersökningen på 18 företag med 100-200 anställda i Jönköpings län. Uppsatsens problemfrågeställningar besvaras och diskuteras.

Fungerar samarbetet mellan IT och övriga verksamheten bättre eller sämre beroende på om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund?

- Nästan alla IT-ansvariga (89 procent) har en ekonomirelaterad bakgrund vilket har präglat resultatet i studien.
- Det har framkommit i de flesta fall att den IT-ansvariges bakgrund inte har något betydande inflytande på hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. Detta kan dock bero på att respondenterna med teknikorienterad bakgrund är relativt få. Om urvalet hade varit större hade resultatet kanske varit annorlunda och därmed mer applicerbart på populationen.
- Det finns tydliga tendenser att alla företag har gått från ett rent teknikorienterat synsätt till ett mer affärsorienterat synsätt. De respondenter som har en IT-ansvarig med en ekonomirelaterad bakgrund anser sig dock känna till arbetet i affärsverksamheten bättre än i de andra företagen. De flesta respondenter med en teknikorienterad bakgrund tror i och för sig att de skulle förstå affärsverksamheten bättre om de hade haft en ekonomirelaterad bakgrund.

Har IT-ansvarige och VD samma uppfattning angående samarbetet mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten?

- Det finns åsiktsskillnader mellan IT-ansvarige och VD men de pekar inte i någon speciell riktning. Överlag har de samma uppfattning om de flesta frågor. Det syns alltså inga klara tendenser till att en viss respondentgrupp tycker bättre eller sämre om samarbetet än den andra.
- Det förekommer åsiktsskillnader i frågor rörande kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten och IT-avdelningens kännedom om arbetssättet i affärsverksamheten.
- I fallen med företagsledningens stöd, användarnas inflytande, integration av IT-strategin med affärsplan och IT-avdelningens arbetssätt är åsikterna relativt lika.
- Ett förvånande resultat är att hela 22 procent av VD-responenterna inte vet om att den IT-ansvarige har en ekonomirelaterad bakgrund. Detta tyder på dålig kommunikation mellan den IT-ansvarige och VD:n.

6 Slutdiskussion

Egna reflektioner, förslag till fortsatta studier, och tack till dem som har hjälpt till under uppsatsen redovisas i detta kapitel.

6.1 Egna reflektioner

Från allra första början var det problem med val av inriktning på denna uppsats. Val av ämne har diskuterats fram och tillbaka och detta har förlängt starttiden och bidragit till fördröjningar i uppsatsarbetet. När ämne tillslut valdes låg uppsatsen långt efter tidsmässigt. Detta har påverkat insamlandet av empirin när det inte funnits tillräckligt med tid att invänta svar. En mer strukturerad tidsplan från vår sida hade kunnat bidra till att få igång uppsatsarbetet snabbare och få en mer strukturerad arbetsgång.

Mycket tid har ändå lagts ned på att utforma enkätfrågorna och respondenterna har fått tre veckor på sig att svara på dessa. Fastän företagen har haft tillräckligt med tid att besvara enkäterna har ett stort bortfall kommit till. Om uppsatsens arbete hade kommit igång tidigare kunde detta ha undvikits då respondenterna hade fått ännu längre tid till att besvara enkäten.

Fortsättningsvis fanns det inte heller mycket tid till att ringa de företag som skulle få ta del av enkätundersökningen. Ett företags VD är inte alltid tillgänglig och det har tagit extra mycket tid till att få kontakt med dessa. Om mer tid skulle ha getts till telefonsamtalen skulle hela populationen kunnats nå och därmed höja uppsatsens tillförlitlighet.

Baserat på den litteratur som studerats innan undersökningen påbörjades förväntades ett något annorlunda resultat. Det var till exempel mycket vanligt att IT-ansvarige verkligen hade ekonomirelaterad bakgrund vilket motsäger det som litteraturen antydde. Det är också detta som gjort studiens resultat svårt att appliceras utanför urvalsgruppen.

Vidare har det diskuterats om att en mer detaljerad fråga angående den ekonomirelaterade bakgrunden borde ha funnits med. Detta skulle ha kunnat bidra till en mer ingående studie av vad de IT-ansvariga har arbetat med tidigare men även vilken specifik ekonomirelaterad bakgrund de har genomgått. Det har framkommit att denna enkätfråga är lite diffust förklarad och ett fåtal av respondenterna har ansett att den varit svår att svara på.

Andra funderingar som uppkommit under arbetets gång är om djupintervjuer hade lett till en mer djupgående analys och fler intressanta synpunkter på samarbetet. Det hade dock endast varit möjligt att kontakta ett fåtal företag för att genomföra djupintervjuer då dessa kräver mycket tid både att genomföra och att sammanställa. Att göra en enda djupintervju för att samla in ett underlag för enkätfrågor kunde däremot ha varit givande. Så här i efterhand har det visat sig att valet av metod ändå var det bästa för studien då det inte krävdes några långa utvecklade svar för att få svar på problemfrågorna.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Även om denna undersökning gett intressanta resultat har funderingar uppkommit kring hur resultatet skulle bli om samma undersökning genomfördes på större företag. I större företag finns troligen en större och mer utpräglad IT-avdelning där rollen som IT-ansvarig är mer fokuserad enbart på IT-avdelningen. I dessa företag är det troligt att en större andel IT-ansvariga är utan ekonomirelaterad bakgrund vilket antagligen skulle leda till ett annat

resultat. För att göra om undersökningen i större företag skulle det antagligen vara nödvändigt att tillfråga fler personer än VD från affärsverksamheten. Ju större företagen blir desto svårare är det för VD att ha en överblick över hela organisationen. En undersökning på större företag skulle alltså kräva mer tid och resurser för att lyckas.

Något annat som skulle vara intressant att undersöka närmare är vilken typ av ekonomirelaterad bakgrund som finns hos IT-ansvarige. Att analysera resultatet och skilja på respondenter med ekonomirelaterad arbetslivserfarenhet och ekonomirelaterad utbildning som bakgrund skulle ge en vink om hur dessa båda grupper ser på samarbetet.

Slutligen är det alltid intressant att följa upp en undersökning och se om resultatet ändrar sig med tiden. Därför skulle ytterligare en undersökning med samma respondenter vara intressant att genomföra efter några år. Genom att jämföra den nya undersökningen med denna kunde slutsatser om utvecklingen i området tas fram.

6.3 Författarnas tack

Många har hjälpt oss att genomföra denna uppsats på bästa sätt. Därför riktas ett tack från författarna till alla medverkande. All medverkan, såväl opponenterkritik som goda råd, uppskattas mycket. Tack riktas till följande:

- Samtliga respondentföretag.
- Mats-Åke Hugoson, vår handledare på Internationella Handelshögskolan i Jönköping.
- Opponentgrupper och handledare på Internationella Handelshögskolan i Jönköping som gett oss betydelsefull feedback under arbetets gång.
- Övriga personer som hjälpt oss med bland annat korrekturläsning och goda råd.

7 Slutliga begrundanden

Detta kapitel frambäver reflektioner angående innebörden av begreppet attityd, diskussion om alternativa val av respondentgrupper samt metodansats.

I efterhand har det framkommit att vissa begrepp som används i uppsatsen är svårtolkade. Ett exempel på detta är attityder som är ett centralt begrepp i syftesformuleringen. Attityder kan ha många olika innebörder och är vanligtvis kanske ett djupare begrepp än vad som anses i denna uppsats. I uppsatsen används begreppet attityd i samma betydelse som uppfattning. Detta betyder att syftet med uppsatsen är att undersöka uppfattningar angående hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten.

Gränsen mellan ekonomirelaterad bakgrund och teknikorienterad bakgrund har definierats som att några enstaka kurser inom ekonomi räknas som en ekonomirelaterad bakgrund medan en enda kurs inte räknas inom detta område. Det hade förstås varit möjligt att dra andra gränser för att avdela dessa två grupper och då hade undersökningen förmodligen gett ett annat resultat. Exempelvis skulle gränsen kunna definieras genom att särskilja de som har högskolekompetens gentemot de som endast har gymnasiekompetens. Det skulle även kunna gå att dela upp grupperna genom att se till utbildning respektive arbetslivserfarenhet vilket skulle kunna ge andra intressanta synvinklar på hur IT-ansvariges bakgrund påverkar hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten.

En annorlunda gruppering hade kanske lett till en jämnare fördelning mellan grupperna än vad som visade sig i denna uppsats. Utifrån en jämnare fördelning hade resultatet kunnat bidra till en mer givande analys och mer generaliserbara slutsatser. Tyvärr är resultatets utfall oförutsägbart och arbetet med uppsatsen har hela tiden fortgått efter de kriterier och den intention som författarna formade från arbetets start. Det är olyckligt att de slutsatser som analyserats fram är svåra att generalisera. Som tidigare nämnts har undersökningen dock gett andra resultat samt antydningar till hur samarbetet fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. Som Bagchi och Virum (1998) understryker, och som nämnts tidigare i uppsatsen, så visar även en liten urvalsstorlek på viktiga trender inom ett område.

Vidare kan det diskuteras om uppsatsen utifrån syftet skall genomföras med en kvalitativ eller kvantitativ ansats. Vid en första anblick ger syftet en antydning att en kvalitativ undersökning följer. Det skulle naturligtvis vara intressant att genomföra en undersökning av kvalitativt slag inom detta område men det är inte avsikten i denna uppsats. Kvalitativa metoder handlar enligt Repstad (1993) om att karaktärisera och det specifika ordet kvalitativ står för kvaliteter, d.v.s. egenskaper. Vidare menar Lekvall och Wahlbin (1993) att den kvalitativa metoden handlar om kvalitet, vilket betyder att vara öppen för alla resultat samt att försöka förstå istället för att bevisa en viss teori. Det som kännetecknar det kvantitativa tillvägagångssättet är att det som ska undersökas handlar om antal, fördelningar eller exakta mätvärden såsom tal och siffror.

Att göra en kvantitativ undersökning baseras på författarnas intention att undersöka hur utbredda vissa åsikter är och att utifrån detta analysera hur många respondenter som har samma uppfattning i en fråga. Ett exempel är att undersöka hur respondenterna anser att kommunikationen fungerar mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten. I denna fråga görs en sammanställning på hur många som anser att kommunikationen fungerar ”Bra” och hur många som anser att den fungerar ”Tillfredsställande” osv. Därefter ställs svaren

från de som har ekonomirelaterad bakgrund mot de som har teknikorienterad och därmed kan slutsatser dras huruvida kommunikationen uppfattas fungera bättre eller sämre i någon av de två grupperna. Föregående tillvägagångssätt är sålunda det som arbetets analys präglats av.

Vissa funderingar över denna rent kvantitativa analys har dock uppstått i efterhand. För att genomföra en intressant analys med de data som samlats in har resultatet kopplats till referensramen för att finna orsaker och förklaringar till respondenternas uppfattningar i olika frågor. Angående frågan om hur kommunikationen fungerar lyder till exempel analysen på följande vis "Överlag visar resultatet på att kommunikationen mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten fungerar väl. Detta är positivt då Vijayan (2005a) menar att det är viktigt att IT-avdelningen har en bra kommunikation med VD:n". Denna typ av koppling är ett exempel på en kvalitativ ansats. Författarna har således omedvetet använt en kombination av de båda typerna. Metodiskt sätt är det lätt att koppla resultatredovisningar med kvantitativa metoder och analyser med kvalitativa metoder (Repstad, 1993). Det finns inget logiskt samband men det kan mycket väl förekomma en analys där det ingår en kvantitativ enkätundersökning i vilken författarna ombeds att beskriva själva processen. I efterhand har det visat sig att en grundligare genomgång av olika metodval i ett initialt skede kunde ha lett till en bättre analys. Detta då författarna medvetet hade kunnat genomarbeta analysen på ett sätt som omfattar både en kvantitativ och en kvalitativ ansats.

Enligt Repstad (1993) ska en forskare både pröva och göra fel och det är detta man lär sig mest av. När det gäller metodiska val kommer erfarenheten och klokheten att öka efter varje projekt som genomförs. Detta uttalande stämmer bra överens med författarnas insikter efter genomfört uppsatsarbete. Dessa lärdomar kommer att präglade författarnas fortsatta arbete och bidra till en ökad förståelse för det i många fall komplexa området undersökningsmetodik.

Referenslista

- Bagchi, P. K., & Virum, H. (1998). Logistical Alliances: Trends and Prospects in Integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 191-213.
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), 1003-1020.
- Boomer, L. G. (2004, 11-24 oktober). Getting a CIO: A natural move for progressing firms. *Accounting today*, 18(18), 22-23.
- Brockway, D., & Hurley, M. (1998). Achieving IT Success. *Information Management and Computer Security*, 6(5), 199-204.
- Brundin, S. (2004, 3 november). Business måste styra över IT. *Computer Sweden*, 14.
- Carr, N. (2004). *Does IT matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press
- Cowley, S. (2005). New leaders make their mark. *Network World*. 22(12), 55.
- Doll, W.J., & Deng, X. (2001). The Collaborative Use of Information Technology: End-User Participation and System Success. *Information Resources Management Journal*, 14(2), 6-16.
- Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken - en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Lieber-Hermods.
- Gefen, D., & Ridings, C.M. (2003). IT Acceptance: Managing User – IT Group Boundaries. *Database for Advances in Information Systems*, 34(3), 25-40.
- Gittlen, S. (2005). Shake IT up. *Network World*, 2(4), 40-41.
- Gomolski, B. (2005a, 21 mars). CIO Success: Nature or nurture?. *Computerworld*, 39(12), 32.
- Gomolski, B. (2005b, 24 januari). IT Priorities For 2005. *Computerworld*, 39(4), 40.
- Hume, G.V. (2005). Driving Change. *InformationWeek*. 1033, 45.
- Katzeff, C. (1998). *Användare, ett nödvändigt ont eller en självklar resurs?*. Linköping: SISU.
- Kehoe, D., Little, D., & Lyons, A. (1993). Strategic Planning for Information Systems Enhancement. *Integrated Manufacturing Systems*, 4(2).
- Körner, S., & Wahlgren, L. (1998). *Statistiska metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Lane, D. (2004). *CIO Wisdom – Best Practices from Silicon Valley's Leading IT Experts*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Referenslista

- Lederer, A. L., & Sethi, V. (1992). Meeting the Challenges of Information Systems Planning. *Long Range Planning*, 25(2), 69-80.
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag.
- Livingston, M., Starta, D., & Hagen, C. (2004). Bridging The CEO-CIO Disconnect. *Optimize*, Dec 2004, 55-60.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mitchell, R. (2005). Getting a Grip on Information Technology. *Chief Executive*, 205, 60.
- Ogelid, H. (2004, 4 december). Svenska företag världsbäst på IT. *Computer Sweden*, 8.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Stedman, C. (2005, 14 mars). CIOs Need Tech Savvy and Business 'Street Smarts'. *Computerworld*, 39(11), 7.
- The Baintree Group. (2004). *The Evolution of the CIO – Technician to Executive Strategist*. Hämtad 2004-04-12, från www.cio.gov.bc.ca/about/evolutionof200406.pdf
- Teo, T.S.H., & King, W.R. (1996). Assessing the impact of integrating business planning and IS planning. *Information & Management*, 30(6), 309-321.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Vijayan, J. (2005a, 14 mars). IT Leaders See Need to Be on Par With CFOs. *Computerworld*, 39(11), 6-7.
- Vijayan, J. (2005b, 14 mars). IT Strives for Credibility With Corporate Execs. *Computerworld*, 39(11), 6.
- Zipperer, J. (2003, juni). Building a good relationship between the CEO and CIO. *Internet World*. 9. 2.

Bilaga 1 – Enkäter

Frågor till IT-ansvarige

1. Hur stort stöd får Du av företagsledningen i Dina IT-beslut?
(T.ex. beslut angående affärssystem, programvara, användarutbildning, support)
 - Mycket stort
 - Stort
 - Acceptabelt
 - Lite
 - Inget

2. Hur anser Du att kommunikationen mellan IT-avdelningen och den affärsmässiga verksamheten fungerar när det gäller IT-beslut som påverkar hela verksamheten?
(T.ex. beslut angående affärssystem, programvara, användarutbildning, support)
 - Mycket bra
 - Bra
 - Tillfredsställande
 - Mindre bra
 - Dåligt
 - Inte alls

3. Hur stort inflytande anser Du att användarna har vid IT-relaterade frågor?
 - Mycket stort
 - Stort
 - Acceptabelt
 - Lite
 - Inget

4. Hur väl känner Du till arbetssättet i den affärsmässiga verksamheten?
 - Mycket bra
 - Bra
 - Tillfredsställande
 - Mindre bra
 - Dåligt
 - Inte alls

5. Hur integrerad anser Du att IT-strategin är med affärsplanen?
 - Fullt integrerad (utvecklad parallellt)
 - Delvis integrerad
 - Inte alls (de utvecklas separat)
 - Vet ej

6. Vilket synsätt stämmer bäst in på IT-avdelningens sätt att arbeta?
 - Teknikorienterat
 - Affärsorienterat
 - Blandning mellan teknik- och affärsorienterat
 - Annat: _____
 - Vet ej

7. Har Du någon ekonomirelaterad utbildning eller arbetslivserfarenhet?

- Ja Vad: _____
 Nej

Om Du har ekonomirelaterad bakgrund:

8. Tror Du att detta har bidragit till att Du har en bättre förståelse för den övriga verksamheten än vad Du annars hade haft?

- Ja
 Nej

Om Du inte har ekonomirelaterad bakgrund:

9. Anser Du dig behöva en ekonomirelaterad bakgrund för att förstå den affärsmässiga verksamheten bättre?

- Ja
 Nej

10. Hur tror Du att kommunikationen mellan IT-avdelningen och den affärsmässiga verksamheten hade fungerat om Du hade haft ekonomirelaterad bakgrund?

- Bättre
 Sämre
 Ingen skillnad

Övriga kommentarer angående enkäten eller undersökningen:

Frågor till VD

1. Hur stort stöd ger företagsledningen IT-ansvarige i dennes beslut?

(T.ex. beslut angående affärssystem, programvara, användarutbildning, support)

- Mycket stort
 Stort
 Acceptabelt
 Lite
 Inget

2. Hur anser Du att kommunikationen mellan IT-avdelningen och den affärsmässiga verksamheten fungerar när det gäller IT-beslut som påverkar hela verksamheten?

(T.ex. beslut angående affärssystem, programvara, användarutbildning, support)

- Mycket bra
 Bra
 Tillfredsställande
 Mindre bra
 Dåligt
 Inte alls
 Vet ej

3. Hur stort inflytande anser Du att användarna har vid IT-relaterade frågor?
- Mycket stort
 - Stort
 - Acceptabelt
 - Lite
 - Inget
 - Vet ej
4. Hur väl anser Du att IT-avdelningen känner till arbetssättet i den affärsmässiga verksamheten?
- Mycket bra
 - Bra
 - Tillfredsställande
 - Mindre bra
 - Dåligt
 - Inte alls
 - Vet ej
5. Hur integrerad anser Du att IT-strategin är med affärsplanen?
- Fullt integrerad (utvecklad parallellt)
 - Delvis integrerad
 - Inte alls (de utvecklas separat)
 - Vet ej
6. Vilket synsätt stämmer bäst in på hur IT-avdelningen arbetar?
- Teknikorienterat
 - Affärsorienterat
 - Blandning mellan teknik- och affärsorienterat
 - Annat: _____
 - Vet ej
7. Har IT-ansvarige någon ekonomirelaterad utbildning eller arbetslivserfarenhet?
- Ja
 - Nej
 - Vet ej

Om IT-ansvarige har ekonomirelaterad bakgrund:

8. Tror Du att detta har bidragit till att IT-ansvarige har en bättre förståelse för den affärsmässiga verksamheten än vad denne annars hade haft?
- Ja
 - Nej

Om IT-ansvarige inte har ekonomirelaterad bakgrund:

9. Anser Du att IT-ansvarige behöver en ekonomirelaterad bakgrund för att förstå den affärsmässiga verksamheten bättre?
- Ja
 - Nej

Bilagor

10. Hur tror Du att kommunikationen med den affärsmässiga verksamheten hade fungerat om IT-ansvarige hade haft ekonomirelaterad bakgrund?
- Bättre
 - Sämre
 - Ingen skillnad

Övriga kommentarer angående enkäten eller undersökningen:

Bilaga 2 – Brev

Brev till IT-ansvarige

Hej!

Vi kontaktade VD:n på Ert företag i fredags (15 april) och frågade om Ni ville ställa upp och svara på en enkät angående samarbetet mellan IT och den affärsmässiga verksamheten. Då VD:n tackat ja till denna undersökning samt även bekräftat att Ni (IT-ansvarige) kommer att delta bifogar vi härmed enkäten och vi ser gärna att Ni svarar så snart Ni kan.

Denna enkät kommer att ligga till grund för en magisteruppsats inom Informatik på Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

Alla respondenter kommer att vara helt anonyma i uppsatsen. Det som kommer att nämnas om urvalet är att det består av företag i Jönköpings län med 100-200 anställda.

Enkäten är ett worddokument och ifylles på så sätt att Ni fyller i ett kryss (x) på önskat svarsalternativ på varje fråga. När Ni svarat på alla frågor bifogar Ni dokumentet i ett nytt e-postmeddelande och returnerar direkt till oss på adressen:

de01jajo@ihh.hj.se

Om Ni har några frågor angående enkäten eller undersökningen, vänligen kontakta oss per telefon eller e-post.

Tack för att Ni ställer upp!

Mvh

Katrin Axelsson

Johanna Jansson

Johanna Reinholtz

e-post: de01axka@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01jajo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01rejo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

Påminnelse

Hej!

För en vecka sedan skickade vi enligt överenskommelse en enkät till Er. Enkäten innehåller 10 frågor och tar ca 5 minuter att fylla i. Vi vore mycket tacksamma om Ni tog Er tid att svara på denna så snart som möjligt.

Enkäten är ett worddokument och ifylles på så sätt att Ni fyller i ett kryss (x) på önskat svarsalternativ på varje fråga. När Ni svarat på alla frågor bifogar Ni dokumentet i ett nytt e-postmeddelande och returnerar till oss på adressen:

de01jajo@ihh.hj.se

Bilagor

Om Ni har några frågor angående enkäten eller undersökningen, vänligen kontakta oss per telefon eller e-post.

Tack för att Ni ställer upp!

Mvh

Katrin Axelsson

Johanna Jansson

Johanna Reinholtz

e-post: de01axka@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01jajo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01rejo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

Brev till VD

Hej!

Vi kontaktade Er i fredags (15 april) och frågade om Ni ville ställa upp och svara på en enkät angående samarbetet mellan IT och den affärsmässiga verksamheten. Denna enkät kommer att ligga till grund för en magisteruppsats inom Informatik på Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

Alla respondenter kommer att vara helt anonyma i uppsatsen. Det som kommer att nämnas om urvalet är att det består av företag i Jönköpings län med 100-200 anställda.

Då Ni tackade ja till att medverka i enkätundersökningen bifogas härmed enkäten och vi ser gärna att Ni svarar så snart Ni kan. Enkäten är ett worddokument och ifylles på så sätt att Ni fyller i ett kryss (x) på önskat svarsalternativ på varje fråga. När Ni svarat på alla frågor bifogar Ni dokumentet i ett nytt e-postmeddelande och returnerar till oss på adressen:

de01jajo@ihh.hj.se

Om Ni har några frågor angående enkäten eller undersökningen, vänligen kontakta oss per telefon eller e-post. Ett e-postmeddelande med bifogad enkät har även sänts till IT-ansvarige på Ert företag.

Tack för att Ni ställer upp!

Mvh

Katrin Axelsson

Johanna Jansson

Johanna Reinholtz

e-post: de01axka@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01jajo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01rejo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

Påminnelse

Hej!

För en vecka sedan skickade vi enligt överenskommelse en enkät till Er. Enkäten innehåller 10 frågor och tar ca 5 minuter att fylla i. Vi vore mycket tacksamma om Ni tog Er tid att svara på denna så snart som möjligt.

Bilagor

Enkäten är ett worddokument och ifylles på så sätt att Ni fyller i ett kryss (x) på önskat svarsalternativ på varje fråga. När Ni svarat på alla frågor bifogar Ni dokumentet i ett nytt e-postmeddelande och returnerar till oss på adressen:

de01jajo@ihh.hj.se

Om Ni har några frågor angående enkäten eller undersökningen, vänligen kontakta oss per telefon eller e-post.

Tack för att Ni ställer upp!

Mvh

Katrin Axelsson

Johanna Jansson

Johanna Reinholtz

e-post: de01axka@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01jajo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

e-post: de01rejo@ihh.hj.se telefon: xxx-xxxxxxx

Bilaga 3 – Enkätssammanställning

Bilaga 3 visar en sammanställning av enkäterna för varje företag var för sig. I vänstra kolumnen beskrivs IT-ansvariges svar på varje enkätfråga och i mellankolumnen beskrivs VD:ns svar på varje enkätfråga. I kolumnen längst till höger beskrivs åsiktsskillnader mellan IT-ansvarige och VD. Åsiktsskillnaderna är baserade på vad respondenterna har svarat och för att se vad de olika alternativen representerar se bilaga 4.

Ekonomisk bakgrund

IT	VD	
1. Stort	Stort	0
2. Mycket bra	Bra	1
3. Stort	Acceptabelt	1
4. Bra	Mycket bra	-1
5. Delvis integrerad	Delvis integrerad	0
6. Blandning	Affärsorienterat	-1
7. Ja, 3-årig ek	Ja	
8. Ja	Ja	

IT	VD	
1. Lite	Acceptabelt	-1
2. Mindre bra	Tillfredsställande	-1
3. Acceptabelt	Lite	1
4. Tillfredsställande	Tillfredsställande	0
5. Delvis integrerad	Delvis integrerad	0
6. Blandning	Teknik	1
7. Ja	Ja	
8. Nej	Ja	

IT	VD	
1. Mycket stort	Stort	1
2. Mycket bra	Mycket bra	0
3. Stort	Acceptabelt	1
4. Mycket bra	Mycket bra	0
5. Delvis integrerad	Delvis integrerad	0
6. Affärsorienterat	Affärsorienterat	0
7. Ja, civilekonom	Ja	
8. Ja	Ja	

IT	VD	
1. Mycket stort	Stort	1
2. Bra	Mycket bra	-1
3. Acceptabelt	Stort	-1
4. Mycket bra	Mycket bra	0
5. Delvis integrerad	Delvis integrerad	0
6. Affärsorienterat	Affärsorienterat	0

Bilagor

7. Ja, jobbat ekonomi avd
8. Ja

Ja
Ja

IT

1. Mycket stort
2. Bra
3. Acceptabelt
4. Mycket bra
5. Delvis integrerad
6. Blandning
7. Ja, säljer sys, egen bokföring
8. Ja

VD

Stort 1
Bra 0
Acceptabelt 0
Bra 1
Fullt integrerad -1
Blandning 0
Ja
Ja

IT

1. Stort
2. Bra
3. Acceptabelt
4. Bra
5. Delvis integrerad
6. Affärsorienterat
7. Ja, högskoleekonom
8. Ja

VD

Stort 0
Bra 0
Stort -1
Mycket bra -1
Delvis integrerad 0
Affärsorienterat 0
Ja
Ja

IT

1. Stort
2. Mycket bra
3. Stort
4. Mycket bra
5. Delvis integrerad
6. Blandning
7. Ja, ekonomisk linje
8. Nej
9.
10.

VD

Stort 0
Tillfredsställande 2
Acceptabelt 1
Mindre bra 3
Inte alls -1
Teknik 1
Nej
Ja
Bättre

IT

1. Mycket stort
2. Bra
3. Stort
4. Bra
5. Fullt
6. Blandning
7. Ja, egen företagare
8. Ja

VD

Stort 1
Bra 0
Stort 0
Mycket bra -1
Delvis integrerad 1
Affärsorienterat -1
Ja
Nej

Bilagor

IT

1. Stort
2. Mycket bra
3. Stort
4. Bra
5. Fullt
6. Affärsorienterat
7. Ja, 120 p data o ekonomi
8. Ja

VD

- | | |
|------------------|----|
| Stort | 0 |
| Mycket bra | 0 |
| Acceptabelt | 1 |
| Mycket bra | -1 |
| Fullt | 0 |
| Affärsorienterat | 0 |
| Vet ej | |

IT

1. Mycket stort
2. Mycket bra
3. Stort
4. Mycket bra
5. Delvis integrerad
6. Affärsorienterat
7. Ja, civilekonom
8. Ja
- 9.
- 10.

VD

- | | |
|--------------------|----|
| Mycket stort | 0 |
| Tillfredsställande | 2 |
| Lite | 2 |
| Bra | 1 |
| Fullt integrerad | -1 |
| Blandning | 1 |
| Nej | |
| Nej | |
| Bättre | |

IT

1. Stort
2. Mycket bra
3. Stort
4. Mycket bra
5. Delvis integrerad
6. Affärsorienterat
7. Ja, civilekonomi, ekon chef
8. Ja

VD

- | | |
|-------------------|---|
| Acceptabelt | 1 |
| Bra | 1 |
| Stort | 0 |
| Bra | 1 |
| Delvis integrerad | 0 |
| Affärsorienterat | 0 |
| Ja | |
| Ja | |

IT

1. Stort
2. Bra
3. Acceptabelt
4. Bra
5. Delvis integrerad
6. Blandning
7. Ja, högskola o försäljningserf
8. Ja

VD

- | | |
|-------------------|----|
| Mycket stort | -1 |
| Mycket bra | -1 |
| Acceptabelt | 0 |
| Bra | 0 |
| Delvis integrerad | 0 |
| Blandning | 0 |
| Ja | |
| Ja | |

IT

1. Stort
2. Bra
3. Stort

VD

- | | |
|--------------------|---|
| Stort | 0 |
| Tillfredsställande | 1 |
| Acceptabelt | 1 |

Bilagor

4. Bra	Mindre bra	2
5. Delvis	Inte alls	1
6. Blandning	Blandning	0
7. Ja, ekon linje gymn	Ja	
8. Ja	Ja	

IT

1. Acceptabelt
2. Tillfredsställande
3. Acceptabelt
4. Mycket bra
5. Inte alls
6. Blandning
7. Ja, ekon chef, controller, it ansv
8. Ja

VD

Stort	-1
Tillfredsställande	0
Acceptabelt	0
Tillfredsställande	2
Delvis	-1
Blandning	0
Ja	
Ja	

IT

1. Acceptabelt
2. Tillfredsställande
3. Acceptabelt
4. Bra
5. Delvis integrerad
6. Blandning
7. Ja, högre prod tekn/ekon utb
8. Ja
9.
10.

VD

Stort	-1
Mycket bra	-2
Stort	-1
Bra	0
Fullt	-1
Blandning	0
Nej	
Ja	
Ingen skillnad	

IT

1. Acceptabelt
2. Dåligt
3. Acceptabelt
4. Tillfredsställande
5. Inte alls
6. Blandning
7. Ja
8. Ja

VD

Acceptabelt	0
Tillfredsställande	-2
Acceptabelt	0
Bra	-1
Delvis	-1
Blandning	0
Ja	
Ja	

Utan ekonomisk bakgrund

IT

1. Mycket stort
2. Bra
3. Stort
4. Tillfredsställande
5. Delvis integrerad
6. Blandning

VD

Stort	1
Tillfredsställande	1
Lite	2
Tillfredsställande	0
Delvis integrerad	0
Blandning	0

Bilagor

7. Nej	Nej
9. Ja	Ja
10. Ingen skillnad	Bättre

IT

1. Mycket stort
2. Bra
3. Stort
4. Bra
5. Inte alls
6. Blandning
7. Nej, företagsekon inom tekn utb
- 8.
9. Nej
10. Ingen skillnad

VD

Acceptabelt	2
Bra	0
Stort	0
Bra	0
Delvis integrerad	-1
Blandning	0
Ja	
Ja	

Bilaga 4 – Sifferbenämning

5 – Mycket stort

4 – Stort

3 – Acceptabelt

2 – Lite

1 – Inget

0 – Vet ej

6 – Mycket bra

5 – Bra

4 – Tillfredsställande

3 – Mindre bra

2 – Dåligt

1 – Inget alls

0 – Vet ej

3 – Fullt integrerad

2 – Delvis integrerad

1 – Inte alls (de utvecklas separat)

0 – Vet ej

2 - Affärsorienterat

1 – Blandning mellan teknik- och affärsorienterat

0 – Teknikorienterat