



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Institutionen för Informatik

Beställarkompetens för informationssystem

Kompetens kategorier för framgångsrika beställarprojekt

Kandidatuppsats, 10 poäng, inom Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: Januari, 2005

Författare: Mikael Dudas, mikael_dudas@hermes.ics.lu.se
Pranvera Llazani, pranvera_llazani@hermes.ics.lu.se
Mikael Rosvall, mikael_rosvall@hermes.ics.lu.se

Handledare: Markus Lahtinen

Beställarkompetens för informationssystem

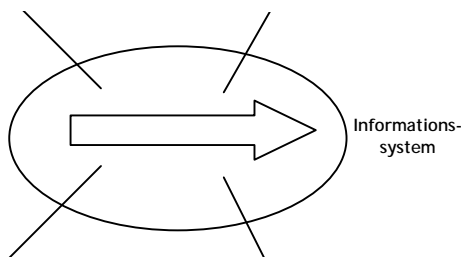
– Kompetenskategorierna för framgångsrika beställarprojekt

Inledning

Företag som lyckats väl med att införa informationsteknik (IT) som stöd för informationssystem (IS) har inte sällan fått stora strategiska eller operativa fördelar i förhållande till mindre skickliga konkurrenter. Svårigheterna är dock stora och få IS-projekt når uppställda mål trots betydande insatser. En uppskattning gör gällande att mer än 10 miljarder kronor går förlorade på misslyckade IT-projekt i Sverige på årsbasis.

För berörda organisationer är detta ett allvarligt problem och stora resurser har lagts ned på att förbättra utfallen av IS-investeringar. Framförallt har detta skett utifrån ett metodfokuserat problemperspektiv, underförstått att bra systemutvecklingsmetoder per automatik leder till framgång. Trots ett stort metodurval tycks problemen dock kvarstå. Vad är det då som gör det så komplicerat och oförutsägbart att utveckla och införa IS? Vi tror att ett vidare problemperspektiv, där hänsyn tas till fler faktorer, är mer relevant.

Eftersom IS i hög grad är abstrakta, komplexa och situationsberoende krävs ett antal kritiska framgångsfaktorer vilka alla måste vara närvarande samt av tillräcklig kvalitet och mängd. Alltså kan inte en utomordentligt välutvecklad metod ersätta brister hos andra faktorer. En kritisk framgångsfaktor, som hittills fått begränsad uppmärksamhet, är beställarorganisationens skicklighet, dess *systembeställarkompetens* (SBK).



För att använda SBK som en del i ett problemkomplex krävs definitioner och konceptualiseringar. Då det saknas forskning för beställarkompetens ur detta perspektiv, försvåras utvärdering och bedömning av SBK för beställarorganisationer, och för forskare finns inga möjligheter att jämföra studier och resultat. Vårt arbete syftar att bidra till en konkretisering av begreppet genom att konceptualisera SBK. Med avstamp i beställningsprocessen ställer vi frågan:

Vilka kompetenser bör ingå i en beställarorganisation, både generellt för beställningsprocessen i sin helhet men även specifikt för ingående faser?

I arbetet utgår vi ifrån att beställare och leverantör har affärsmässiga mål vilka långsiktigt nås bäst genom samarbete, alltså att en win-win situation råder parterna emellan, samt att beställarkompetens är något som är både identifierbart och påverkbart.

Systembeställarkompetens - teori

Litteratur och forskning kring beställarkompetens för IS finns endast i liten utsträckning, dessutom saknas redogörelser för flera väsentliga områden. Det var därför nödvändigt att bygga en egen teoretisk bas där vi fördjupade oss inom följande områden: *Beställarkompetens* - fokuserar på inköpsfunktionen och dess effektivitet. Befintlig forskning är främst koncentrerad på funktionen att köpa in till basen i värdekedjan. Få studier med avsikt på konceptualisering finns. Belyser fenomenet kompetensfälla. *Beställarorganisation* - den del av en kundorganisation som sköter kontakten med leverantörer. Dess struktur och organisation avgörs av situationella och affärsmässiga faktorer. Kan delas in i tre nivåer beroende på uppgifter, ansvar och auktoritet: strategisk, taktisk och operationell. *Beställningsprocess* - processen att köpa ett informationssystem som består av ett antal identifierbara moment eller aktiviteter. I praktiken mindre tydlig och strukturerad, vanligt att aktiviteter itereras och gränserna mellan faserna är i själva verket flytande. Vår modell består av fem steg och utgör en bas för den empiriska undersökningen. *Informationssystem* - hanterar och bearbetar information, med eller utan datorer, och involverar alltid människor i någon utsträckning. Utmärkande för IS och systemutvecklingsprocessen är den höga komplexiteten. *Kompetens* - finns ett flertal definitioner. Gemensamt för alla är kopplingen till förmågan att uppnå resultat. Begreppet *funktionell kompetens*, bestående av sex faktorer, växer fram då vi tolkar empirin.

För göra teorin användbar både för den empiriska undersökningen och för analysen tog vi fram en teorisyntes som kunde åskådliggöras i matrisform. Beställningsprocessen fick utgöra grunden, en fast punkt för att ge struktur åt de mer abstrakta kompetenserna t.ex. verksamhet, IT, projekt, relationer etc. Mot denna passades övrig teori in, på ett sätt som kunde hantera eventuella skillnader i förekomst i beställningsprocessen.

Den empiriska undersökningen

Då det inte fanns tidigare konceptualiseringar av SBK blev vårt angreppssätt *explorativt*. För att få såväl en bred som en djup förståelse för SBK valde vi att genomföra *kvalitativa* intervjuer med personer som borde ha stor erfarenhet av beställningsprocessen för IS och därmed god insikt inom området. Fyra intervjuer genomfördes: två med IT-chefer på stora företag, en med en VD för ett IT-företag och en med en IT-konsult.

Leverantörer inkluderades i studien eftersom de kunde bidra med ett annat perspektiv på ett beställningsprojekt och kan se fenomen som beställaren själv inte uppfattar p.g.a. hemmablindhet. Dessutom har leverantörer stor erfarenhet av beställningsprocessen. För att få en struktur som möjliggjorde jämförelser mellan olika informanter använde vi semi-strukturerade manus vid intervjuerna baserade på vår teorisyntax.

Resultat och kompetens kategorier

Efter att intervjuerna transkriberats analyserades de i flera omgångar varefter mönster började framträda. Antagandet att det fanns generella och fasspecifika kompetenser visade sig stämma. Vi identifierade två övergripande fasspecifika kompetensområden:

Verksamhet - den kompetens som berör kundorganisationen, hur den är strukturerad och vilka mål man vill uppnå på olika nivåer. Verksamhetskategorin kan i sin tur delas in i tre underkategorier: *Strategisk nivå* - kompetens som rör organisationens långsiktiga affärsstrategi och ledningsfrågor, *Taktisk nivå* - kompetens som är knuten till t.ex. avdelnings- eller produktnivå, och slutligen *Operativ nivå* - den insyn och tysta kunskap som slutanvändare av system och processer bidrar med.

IS - med informationssystem som beställarobjekt utgör denna en naturlig huvudkategori. Underkategorier till denna är: *IT/Teknik* - den del av ett IS som utgörs av det fysiska datorsystemet, *System* - ett vidare område som inkluderar såväl den organisation som informationssystemet stödjer, som de individer som använder eller berörs av det, samt *Bransch* - kunskap om leverantörer och deras produkter, d.v.s. vem som kan leverera vad, och vilka konsekvenser detta kan få.

Behovet av de fasspecifika kompetenserna varierade alltså beroende på aktivitet. Branschkompetens var t.ex. mycket viktig i fasen Val av erbjudande men mindre viktig i övrigt. Vi fann dock även några kompetenskategorier som verkade vara vitala för hela beställningsprocessen: *Affärsmässighet* - kompetensen som fokuserar på värdet av att investera i ett IS, *Projekt* - förmågan att samordna och driva projektet framåt trots att människor från många olika områden är involverade i beställnings-

processen, och slutligen *Kommunikation* - en kompetens som påverkar dels relationen mellan beställaren och leverantören, dels den interna kommunikationen inom beställarorganisationen.

För att tydligare åskådliggöra kompetenskategoriernas förhållande till varandra och till beställningsprocessen utvecklade vi en kompetensmatris, som tar hänsyn till såväl fasspecificitet som konkretionsgrad.

		Behovs- analys	Krav- specifikation	Val av erbjudande	Avtal/ Kontrakt	Uppföljning/ Utvärdering
VERKSAMHET	Strategisk nivå	S D L	S	S		
	Taktisk nivå	S A D L	A D L	S D		S A D L
	Operativ nivå	A	D (S) L			S A L
INFORMATIONSSYSTEM	IT/Teknik	S L	S A (D) S	S L	S L	
	System	D L	S L	D L		S D L
	Bransch			S D L		
GENERELLA KOMPETENSER	Affärsmässighet	(L) S (L) S (D) S				
	Projekt					
	Kommunikation					
ÖVRIGA KOMPETENSFAKTORER						

Diskussion

Studiens resultat stödjer antagandet att systembeställarkompetens är en kritisk framgångsfaktor för att nå framgång vid en implementering av ett IS. Att SBK till stor del är en förbisedd faktor vid IS-implementeringar, kan förklara den höga frekvensen av misslyckade projekt. Det är av stor vikt för beställaren att ha en generell uppfattning om vilka kompetenser som är väsentliga för att ett beställningsprojekt ska bli lyckat. Detta för att minska risken för omedveten inkompetens då beställaren kan inventera den befintliga kompetensen och åtgärda eventuella brister, genom t.ex. vidareutbildning av personal, nyrekrytering, inhyrning av konsulter m.m. En s.k. kompetensprofil kan även fungera som ett konkret kommunikationsmedel mellan ledning och projektledare, även om arbetet med att utveckla informationssystem till stora delar består av kreativa och abstrakta processer.

För att öka möjligheten för beställare att praktiskt använda SBK, krävs ytterligare forskning. Vår förhoppning är att arbetet med att konceptualisera beställarkompetens för informationssystem med kompetenskategorierna och deras relation till beställningsprocessen, blev ett relevant och intresseväckande bidrag som kan locka till fördjupad forskning kring systembeställarkompetens.