

# E-business som organisatorisk förändring

*En studie av mognad och genomförandeprocess*

---

## E-business as organisational change

*A study of maturity and implementation processes*

Program: SV02ht  
Kurs UAC010  
Datum: 2005-03-29

**Författare**  
Bjelkfelt, Anders  
Fredriksson, Lars

**Handledare**  
Martin Elvheim

**Kursansvarig**  
Kerstin Grundén

## **Sammanfattning**

Syftet med uppsatsen var att mäta e-businessmognad i ett antal verksamheter. Dessutom ville vi ta reda på vad som utmärkte en framgångsrik implementering av e-business i en organisation. Under arbetet hade vi ett deskriptivt synsätt med litteraturstudier och kvalitativa undersökningsmetoder i form av intervjuer. För att kunna analysera det empiriska materialet utformades två modeller specifikt för vårt problemområde; en för mognadsanalys och en för strategianalys. Vi valde att uteslutande studera organisationer där en förvandling ägt rum från traditionell verksamhet till e-business. Resultatet visade att de fem verksamheterna i studien uppfyllde merparten av de kriterier vi ställt upp för fasen "Integrerad e-business" i vår mognadsmodell. Undersökningen gav praktiska exempel på den strategiska modellens sju organisatoriska förändringsdimensioner. Dock fann vi att verksamheterna inte använt sig av en utvecklingsmodell samt att e-strategin och affärsmål inte var integrerade. En återkommande faktor var dessutom att ledningsgruppen inte varit aktivt deltagande i utvecklingsarbetet.

**Nyckelord:** e-business, e-handel, organisation, förändringsarbete, strategi, integration

## **Abstract**

The purpose of the thesis was to measure e-business maturity in several organisations. Furthermore our ambition was to find out what was significant for a successful implementation of e-business in an organization. We used a descriptive approach during the research through literature studies and qualitative research methods by interviews. To be able to analyze the empirical material we developed two models specifically for our research area; one for maturity and one for strategic analysis. We chose to focus solely on organisations where a transformation from traditional business to e-business had occurred. The result suggested the five businesses fulfilled the demands we stipulated for the phase "Integrated e-business" in our maturity model. The study provided several examples of our model's seven organisational change dimensions. Nevertheless the research inferred that a strategy model had not been used in the transformation and that the e-strategy and business goals were not integrated. In addition a reoccurring factor was the senior management who did not participate actively in the planning and development.

**Keywords:** e-business, e-commerce, organisation, transformation, strategy, integration

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	i
Abstract.....	ii
1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsning och urval.....	3
1.5 Metod.....	4
1.5.1 Metoddiskussion.....	6
2 Teoriöversikt och syntes.....	6
2.1 Definitioner av E-business.....	6
2.1.1 Skillnaden mellan e-business och e-handel.....	8
2.1.2 Ekonomiska och värdeskapande motivationsfaktorer.....	9
2.1.3 Hinder och problem.....	11
2.2 Mognadsgrad.....	12
2.2.1 EI2005 - Mätverktyg för e-businessmognad.....	13
2.3 Strategi och organisatoriska förändringsprocesser.....	15
2.3.1 EI2005 - Organisationsförändringar i sju dimensioner.....	16
3 Resultat och Analys.....	22
3.1 Mognadsgrad.....	23
3.1.1 Sammanfattande analys av mognadsgrad.....	31
3.2 Organisationsförändringar i sju dimensioner.....	32
3.2.1 Infrastruktur.....	32
3.2.2 Service och organisatorisk stil.....	34
3.2.3 Systemlösning.....	37
3.2.4 Personal.....	39
3.2.5 Strategiskt ledarskap.....	41
3.2.6 Projektorganisationen.....	42
3.2.7 Vision.....	43
3.2.8 Sammanfattande exempeltabell för verksamheter och förändringsprocesser.....	47
4 Diskussion.....	48
4.1 Resonemang kring slutsats.....	48
5 Slutsats.....	49
6 Framtida forskning.....	53
Källförteckning.....	54

## Bilagor

### A Intervjufrågor

# 1 Inledning

---

*Avsnittet är en upptakt till uppsatsens inriktning e-business. Därefter beskrivs problemområdet och de frågeställningar vi avser besvara, vilket mynnar ut i själva syftet. Kort resoneras det kring avgränsningar och urval samt vilken metod och vetenskaplig ansats som ligger till grund för insamlandet av teori och empiri.*

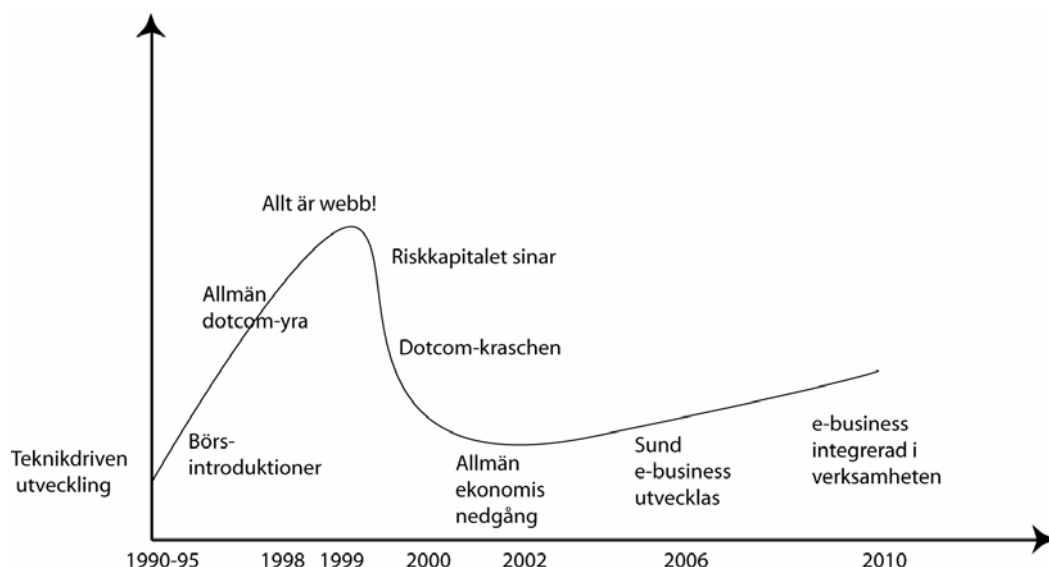
---

Ansatsen till detta examensarbete startade som en diskussion inom ämnet affärssystem och Internet. Gradvis utökades området från affärssystem till det förändringsarbete som blir aktuellt vid införandet av e-business i en organisation. E-business är ett begrepp som blir allt vanligare inom litteratur och forskning och syftar till en bred användning av Internet och affärssystem tillsammans. Till skillnad från e-handel så innefattar begreppet e-business även utbyte av information, tjänster och kommunikation mellan företag via Internet och andra IT<sup>1</sup>-baserade kommunikationstekniker.

## 1.1 Bakgrund

I slutet av 90-talet gjordes stora investeringar bland företag för att utnyttja Internet som ett nytt avgörande försäljnings- och marknadsföringsverktyg. Oro och tveksamhet bland traditionella återförsäljare ökade kraftigt och det klassiska sättet att bedriva försäljning genom butiker sågs som mer och mer föråldrat. Att bedriva handel över Internet ökade och var en viktig del av den nya ekonomin där mycket riskkapital satsades. I mars 2000 kom ett bakslag för Internethandeln. Många negativa åsikter och kritik lades fram mot e-business och dess affärsidé.

(Starr, M. 2003, s.105)



Figur 1 - Hype-kurvan, avbildad från författarna Dykert, Ivarsson, Widmans (2002, s.18) tankegångar.

---

<sup>1</sup> Informationsteknologi

Dykert, Ivarsson och Widman (2002, s.13 f) redogör för Internets första e-handelsperiod under mitten av nittioalet, som var en tid som präglades av entreprenörskap och framåtanda. Tekniken och dess potential var i fokus och många spådde en lysande framtid för den nya formen av handel. Fler och fler ville investera i webblösningar och specialprogrammerade webbshoppar för att haka på trenden. När kurvan vände neråt, lärde sig branschen att förhålla sig försiktigt till detta nya sätt att erbjuda och utveckla tjänster och produkter. Förväntningarna kring Internet och e-handel nådde sin kulmen runt åren 1999 och 2000. Ambitionen att investera i webblösningar stimulerades av att affärspressen lyfte fram framgångsrika e-handelsföretag i media. Strax efter millenniumskiftet började riskkapitalet att minska och investerarna blev mer försiktiga. De expansiva e-handelsföretagen, som var vana att få in nytt kapital började få problem med likviditeten.

Många författare analyserar varför så många företag misslyckades under den första e-handelssatsningen. Jackson och Harris (2003, s.497) hävdar i sin artikel att det är viktigt att verksamheten gör omorganiseringar i företaget för en integration av e-business i affärsprocesserna och att man satsar på utbildning av personal och ser till att företagskulturen anpassas till förändringarna.

Enligt Janenko (2003, s.180) så slutade många Internetbaserade verksamheter i misslyckanden, trots goda förutsättningar som t.ex. tillgänglig teknologi som automatiserade många led i köprocessen. Kunden kunde handla dygnet runt, ett fåtal anställda behövdes i verksamheten och uppdateringar i form av nya priser och nya produkter kunde göras omgående.

En generell slutsats baserat på ovanstående resonemang är att utvecklingen av ett e-businesssystem handlar om mer än teknik och affärssystem. Att endast automatisera befintliga affärsprocesser med stöd av användarna räcker inte. En återkommande punkt i teorin betonar att organisationens struktur kan vara i behov av förändring.

Liknande tankar återkommer hos Dykert, Ivarsson och Widman där de sammanfattar själva kärnan i vad som är viktiga faktorer för att e-business skall bli framgångsrikt.

”Att erbjuda företagets produkter över Internet utan att integrera sina bakomliggande affärssystem, förenade med befintliga och fungerande affärsprocesser, är dömt att misslyckas. Den ökade tillgängligheten skapar behov av distribution i tid, hanteringen av information via kundtjänst dygnet runt samt en utvecklad logistik för leverans, reklamationer etc.”

(Dykert, Ivarsson, Widman 2002, s.21)

Begreppet affärsprocess förklaras av Fredholm (2000, s.220) som; ”En samling av sammanhängande aktiviteter som skapar ett värde som kunden kan uppfatta, dvs. ett arbete som utförs av verksamheten och som kunden är beredd att betala för”.

Ett företag kan bestå utav flera olika datorsystem som jobbar på olika tekniska plattformar med olika operativsystem. Detta kan lätt leda till att kommunikationen

mellan datorsystemen kan försvåras vilket gör att företaget inte kan jobba på ett effektivt sätt. Syftet med ett affärssystem är att man inom företaget vill förbättra kommunikationen mellan företagets olika datorsystem. Ett affärssystem består av ett antal systemmoduler som hanterar viktiga arbetsuppgifter i en verksamhet (Brady, Monk och Wagner 2001, s.16). Dessa moduler kan vara redovisningssystem, lagersystem, faktureringsystem, kundhantering m.fl. (Norris et al. 2000, s.2). Effekten genom införandet av ett affärssystem är att alla moduler kommer att jobba på samma tekniska plattform, ha samma operativsystem och dela på en gemensam databas. Detta leder till att utbytet av information mellan modulerna skall fungera på ett mer effektivt sätt (Brady, Monk och Wagner 2001, s.16). På marknaden finns ett antal stora aktörer som tillverkar och implementerar affärssystem. Ur en notis från Computer Sweden (2003, 17 jan, s.14) nämns SAP, Oracle och IFS som stora tillverkare av affärssystem. I dagsläget är det flera affärssystemleverantörer som bygger in funktionalitet för e-business. SAP arbetar med mySAP för e-businesslösningar och Oracle arbetar med Oracle E-Business Suite. (Norris, G. 2000, s.5)

## **1.2 Problemformulering**

Vi vill undersöka vilka erfarenheter som finns hos verksamheter som genomfört en integration av sina affärsprocesser med Internet, även kallat e-business. Vår ambition är att ställa upp ett antal kriterier för olika grader av e-business, vilket skall göra det möjligt att mäta vilka nivåer av e-business som förekommer i praktiken. Vi vill också ta reda på vilka utvecklingsstrategier och metoder som använts och vilka effekter som uppstått under utvecklingsprocessen. Vårt problemområde kan sammanfattas i följande frågor:

- Vad krävs av en verksamhet för att uppfylla hög grad av e-business?
- Hur förespråkas en organisation genomföra ett e-businessprojekt i teorin och hur sker det i praktiken?

## **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka var organisationer befinner sig i utvecklingen att använda sig av e-business i sin verksamhet. Dessutom vill vi ta reda på vad som utmärker en framgångsrik e-businessstrategi och vilka effekter en e-businesslösning får på verksamheten.

## **1.4 Avgränsning och urval**

Vi kommer ingående att undersöka begreppet e-business med betoning på planering och genomförande av verksamheters förändringsarbete. Vi kommer att vända oss till organisationer som kommit långt i e-businessutvecklingen. Ett krav är att de skall ha haft en traditionell verksamhet som anpassat sina system för att kunna släppa in kunderna via Internet. Verksamheter som hamnar utanför avgränsningen är därför företag av ren postorderkaraktär eller rena Internetbolag, av den anledningen att dessa verksamheter inte antas ha genomgått den organisatoriska förändring som krävs för att införa e-business. De har skapats för

att utnyttja Internet från start eller haft affärsprocesser som varit anpassade till kundnära tjänster sedan tidigare. De flesta verksamheter använder i dagsläget e-post som kommunikationsmedel, men det räcker inte för att verksamheten skall uppfylla vår definition på e-business. Vi ställer kravet att e-post används i kombination med en hemsida som kommunikationsverktyg för att ingå i vårt problemområde.

## **1.5 Metod**

Vi har genomfört en undersökning på ett område där vi inte har mycket förkunskap. De frågor som vi satt upp i vår problemformulering har varit av utredande, formulerande och beskrivande karaktär. Ett sådant synsätt kallas deskriptivt av Patel och Davidsson (1994, s.11) där de förklarar begreppet; "Inom problemområden där det redan finns en viss mängd kunskap som man kanske börjat systematisera i form av modeller, kommer undersökningen att vara beskrivande". För att förstå och tolka vårt problemområde har vi valt att använda oss av ett vetenskapligt förhållningssätt som kallas hermeneutiskt. Patel och Davidson (1994, s.26) förklarar begreppet som att subjektivt försöka studera och förstå forskningsobjektet genom att ta hänsyn till sina egna tankar, intryck och känslor samt den kunskap som man innehar. Vår egen kunskap om e-business har använts för att göra en bedömning av vad som är viktigt att diskutera under t.ex. intervjutillfällena och i analysavsnittet.

Två delfrågor i problemområdet har formulerats för att samla in erfarenheter och synpunkter från verksamheter som infört e-business. Syftet har varit att fördjupa oss i dessa frågor men också undersöka om teori och empiri har gemensamma nämnare. Vi har bedömt att kvalitativa metoder är lämpade för att successivt berika vår syn på problemområdet. Ett kvalitativt synsätt är enligt Backman (1998, s.48) en metod som fokuserar på processer och inte produkter, samt betonar upplevelsen, effekten och erfarenheter av detta hos de studerade objekten. Författaren nämner också att en kvalitativ metod i mindre omfattning använder sig av hypotesprövning och teorier. Där tänjer vi i viss mån på den kvalitativa metoden genom att syntetisera ett analysverktyg, baserat på litteratur, i form av en utvecklingsmodell som vi avser använda för analys av vårt empiriska material.

När man talar om ett kvalitativt förhållningssätt hänger det ofta samman med begreppet induktion. Backman (1998, s.48) förklarar induktion som en process där man samlar in empiri och låter den styra utformandet av hypoteser eller teorier. Under litteraturstudien har vi lånat resonemang från ett induktivt arbetssätt där inhämtandet av ny kunskap har sammanfattats i vår teoretiska modell. Modellen har drag av en så kallad "lokal teori" som avser belysa vårt enskilda problemområde och inte har så stor räckvidd utanför "det unika avgränsade området man studerar". (Patel & Davidsson. 1994, s.22) Därför är modellverktygets främsta syfte att agera analysverktyg för den här specifika undersökningen. Resultatet och analysdelen kommer att färgas av en deduktiv ansats där ändamålet är att försöka hitta entydiga faktorer mellan modellen och empiri. En sådan samstämmighet skulle styrka antagandet vad som är viktigt att tänka på under utvecklingen av ett e-businesssystem i en verksamhet. Vår målsättning har varit att studera problemområdet med ett holistiskt synsätt, dvs.



genom att fokusera på en orienterande helhetsbild kan vi förstå delarna snarare än tvärtom. (Nationalencyklopedin, 2005. sökord: holism)

Empirin har inhämtats i form respondentintervjuer med nyckelpersoner utsedda av de berörda verksamheterna. Verksamheternas identitet är inte relevant för resultatet och därför väljer vi att anonymisera samtliga fem. Kravet på nyckelpersonen var att den varit ledande eller medverkande i utvecklingen av verksamhetens e-businesslösning, alternativt ansvarig för systemet idag. Respondenterna har ställt upp på en semistrukturerad intervju, som genomförts personligt eller via telefonkonferensutrustning med två intervjuare och en respondent. Semistrukturerade intervjuer är enligt Palmborg, Larsson & Wångdahl (2001, s. 3) en mellanform mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Frågorna är i allmänhet av öppen karaktär vilket gör att respondenten har större frihet att styra omfattningen på svaren. Ett sådant tillvägagångssätt har kvalitativa fördelar men medför att flera intervjuer av denna typ inte blir direkt jämförbara under analysen. Frågorna i intervjun har grupperats och inspirerats efter den teoretiska modell som formulerats under teorigenomgången. Under varje område har en eller flera huvudfrågor formulerats med kompletterande följdfrågor. Samtliga intervjuer har dokumenterats i första skedet med digital inspelning och därefter genom renskrivning i textform för att underlätta resultat- och analysarbetet.

En undersöknings validitet förklaras som överensstämmelsen mellan det vi avser undersöka och det vi faktiskt undersöker. (Patel & Davidsson. 1994, s.85) Modellen vi har använt som analysverktyg har fungerat i den mån, att den låtit oss tolka verksamheten och gett oss en uppfattning om vilka faktorer vi förväntar oss att finna i en verksamhets e-businessutveckling. En konstaterad brist är att vi har haft en liten kontroll över vilka respondenterna är. Det är en problematik som varit svår att lösa då stora organisationer visat litet intresse för vår undersökning. Av cirka tjugo förfrågningar ställde fem upp på att medverka och vi hade inga möjligheter att kritiskt välja ut de som passade bäst för undersökningen. En viktig fråga ur validitetssynpunkt är operationaliseringen, som enkelt förklarar är den metod man valt för att skapa analysverktyget. (Gellerstedt. 1997, s.52) I vårt fall handlar det om hur vi kommit fram till intervjufrågorna och dess formuleringar. Vi har formulerat intervjufrågorna enligt den struktur man finner hos en av de organisatoriska förändringsteoriernas stamfader; McKinseys 7S. (Plant. 2000, s.72) Ett förfarande som garanterar att frågorna på ett bra sätt relaterar till förändringsstrategierna i teoriavsnittet; där 7S är en av dessa och ytterligare en härstammar från McKinseys modell. Allt sammantaget anser vi att uppsatsen håller relativt god validitet.

Reliabilitet är enligt Wallén (1996, s.66) graden av hur tillförlitligt instrumentet är som man använder för undersökningen. Med andra ord kan reliabilitet beskrivas som hur mycket resultatet varierar för varje gång man återupprepar undersökningen. I en kvalitativ undersökning talar man främst om tillförlitlighet. Då många intervjuer har genomförts via telefon kan det finnas en risk att respondenten fått mindre förtroende för oss som intervjuare. Vi inser att det kan medföra att svaren blir mer restriktiva och försiktiga vilket i förlängningen skulle

kunna utgöra en brist i det empiriska materialet. Vid kvalitativa intervjuer påverkar respondents inställning resultatet då det kan variera till följd av förtroendegrad. Däremot ger kvalitativa intervjuer en fördel över t.ex. enkäter, då man kan undvika missförstånd av frågorna genom att diskutera dem löpande eller omformulera dem för att passa den specifika verksamheten.

### **1.5.1 Metoddiskussion**

Metodologiskt kunde det varit en fördel att ha avslutat teorikartläggningen samt syntesen av modellerna innan vi började utforma intervjufrågor. Som en konsekvens av ett sådant förfarande kunde vi ha fått en starkare förankring i det empiriska materialet. Orsaken till vårt arbetssätt var, att tiden inte tillät att vi väntade för länge med intervjuerna och att våra teoretiska förkunskaper inom ämnet utgick från noll. Erfarenheten visar att vid en kvalitativ undersökning är ett personligt möte med respondenten att föredra över telefonintervju. I vissa fall har vi upplevt att respondenten känt minskat förtroende för oss – eftersom han inte mött oss personligen - samt att vi missat många möjligheter till förtydliganden när respondenten missförstått en fråga. Under det personliga mötet var det enklare att komma med spontana följdfrågor än vad det var under de mer tidsbegränsade telefonintervjuerna. Det avgränsade problemområdet i uppsatsen var aningen för omfattande för en uppsats på C-nivå. Detta har lett till att arbetet blev tämligen forcerat mot slutet. Vi anser ändå att avgränsningen är försvarbar för att göra det möjligt att betrakta det empiriska materialet ur två perspektiv. Ett som fokuserar på den totala mognadsgraden, samt ett som belyser den förändringsprocess som är nödvändig för att implementera e-business i en verksamhet.

## **2 Teoriöversikt och syntes**

---

*Följande avsnitt tar upp definitioner och teorier som beskriver olika författares syn på vårt problemområde. I huvudsak är de uppdelade i följande avgränsningar; definitioner av e-business, modeller av verksamhetens e-businessmognad samt förändringsprocesser vid utvecklingen av e-business.*

*I detta kapitel kommer vi undersöka de befintliga teorierna för att leta efter likheter och skillnader och därigenom skapa ett analysverktyg för vårt problemområde. Analysverktyget kan delas upp i två modeller; en som belyser organisationens e-businessmognad, och en som skildrar en strategi som kan användas för att genomföra en integration av e-business i organisationen.*

---

### **2.1 Definitioner av E-business**

E-business kan definieras som när en organisation använder Internet för de aktiviteter som utbyter och förmedlar information, för att förenkla och effektivisera dess kommunikation med externa parter. E-business innefattar inte bara att bedriva handel över Internet utan kan uppfattas som mycket bredare, vilket vi finner stöd för i Chaffeys resonemang om e-business:

”... electronic business is aimed at enhancing the competitiveness of an organisation by deploying innovative information and communications technology throughout an organisation and beyond, though links to partners and customers. It does not simply involve using technology to automate existing processes, but should also involve using technology to help change these processes.”

(Chaffey 2002, s.1)

Längre fram i uppsatsen kommer vi att förklara skillnaden mellan det äldre begreppet e-commerce eller på svenska e-handel och den nyare definitionen, e-business.

E-business handlar i hög grad om lärdomar och att förändra organisationen (Plant, R. 2000, s.13). På så sätt kan den anpassas för att finna nya sätt att göra affärer t.ex. i form av att förändra värdekedjan eller att effektivisera sina affärsprocesser genom att använda Internetteknologier. Detta förändringsarbete har som målsättning att integrera samtliga affärssystem och affärsprocesser. (Dykert, Ivarsson, Widman. 2002, s.31)

Ytterligare ett sätt att se på e-business enligt Rodgers, Yen och Chou (2002, s.184) är när organisationen kopplar samman externa parter i form av kunder/klienter, leverantörer och aktieägare oberoende var de befinner sig geografiskt. Några viktiga egenskaper är funktioner som automatiserar manuella moment i affärsprocessen, effektivisering av dessa rutiner och en minskad andel fel i affärssystemet. Några effekter av ett mer integrerat samarbete mellan verksamheten och dess partners, är ökad lojalitet som i sin tur ökar vinsten och ger en ökad konkurrensfördel. Kommunikationen mellan parterna sker via Internet, intranets<sup>2</sup> och extranets<sup>3</sup>.

E-business påverkar organisationen på många plan och därför är utvecklingen i starkt behov av en övergripande strategi. Därför är det lämpligt att bedriva förändringsarbetet i projektform med representanter från många håll i organisationen med gemensamma mål och fokusering på nytänkande.

“Tidigare var det ett måste inom framför allt systemutveckling att det nya systemet skulle vara helt anpassat efter användarnas krav och önskemål. Grundidén för detta var god eftersom de första systemlösningarna ofta verkade sakna varje form av användarvänlighet. Dessa skraddarsydda lösningar medförde dock långa utvecklings- och införandetider, men även att bristfälliga eller rent felaktiga arbetsrutiner automatiserades. Någon ny affärsnytta skapades i egentlig mening inte. På senare tid ställs det därför krav på att genomföra processkartläggningar och i större utsträckning anpassa organisationens arbete efter systemlösningen.”

(Dykert, Ivarsson, Widman 2002, s.30)

I mångt och mycket handlar det enligt Dykert, Ivarsson och Widman (2002, s.33) om att ge IT en mer central plats i organisationen. Inte bara som ett verktyg för att utföra det dagliga arbetet utan även som ett stöd för den framtida utvecklingen. Många organisationer använder IT som ett stöd och en fristående process från den

---

<sup>2</sup> webbaserat nätverk för bruk inom organisationen

<sup>3</sup> webbaserat nätverk med begränsad räckvidd utanför organisationen

ordinarie verksamheten. E-businessbegreppet har tydliggjort att IT-chefens kompetens behövs i ledningsgruppen i och med att hans befogenheter ökat från ren drift av IT-infrastruktur till områden som PR, marknadsföring och informationsspridning.

### **2.1.1 Skillnaden mellan e-business och e-handel**

Det råder en viss begreppsförvirring och oenighet vad e-handel och e-business står för i gammal och ny litteratur. E-handel<sup>4</sup> är det äldre begreppet som i första hand syftar till att utbyta transaktioner mellan köpare och säljare via elektroniska nätverk.

En infallsvinkel som stödjer detta antagande finns hos Jackson & Harris (2003, s.497). Där diskuteras kopplingen mellan begreppet e-handel och den tidiga period av samarbete mellan företag och någon enstaka leverantör där de kommunicerade med hjälp av tekniken EDI (Electronic Data Interchange) som i huvudsak användes innan Internet slog igenom som e-handelsverktyg. Tekniska problem och begränsad funktionalitet var orsakerna till varför EDI inte fick en större spridning.

EDI är enligt Fredholm (2002, s.135 f) när ett affärssystem, t.ex. order-, lager-, fakturerings- och ekonomisystem, kan utbyta information direkt med ingen eller begränsad mänsklig inblandning. Typiskt för EDI är att det används mellan verksamheter som har tätt och regelbundet samarbete och är i behov av en standardiserad kommunikationskanal.

Jackson och Harris (2003, s.500) påpekar att på senare tid har e-handel utökats till att innefatta nya strategier och organisatoriska förändringar i form av påverkan på affärsprocesser. Då e-handel till en början syftade på det som händer över organisationens gränser mot leverantörer och kunder har begreppet breddats till att också innefatta det som händer inom organisationen.

Andra hävdar därför att e-business är ett mer användbart uttryck där e-handel utgör en viktig komponent, men också innefattar en stor del av organisatorisk förändring och lärande. IBM som var en av de första att använda begreppet har en definition på e-business som stöder detta tänkande:

“e-business (e’ biz’ nis) – the transformation of key business processes through the use of Internet technologies.”

(Chaffey 2002, s.7)

Eftersom e-handel enligt namnet syftar till affärsverksamhet och handel, är det svårt att använda det på organisationer som utnyttjar Internet för andra former av samarbete med sina yttre aktörer. Darwin (2000) ger exempel på att det kan vara allt ifrån när ett företag låter sina tillverkare, övervaka produktionsplaneringen via

---

<sup>4</sup> E-handel är en direkt översättning från engelska e-commerce

ett extranet, till att en bank låter sina kunder sköta sina ärenden via en webbklient<sup>5</sup>.

I takt med att allt fler olika typer av organisationer utnyttjar elektroniska kommunikationsmedel för att bedriva sin affärsverksamhet, har e-handel blivit en för snäv definition. E-businessbegreppet och dess omfattning beskrivs på ett lämpligt sätt av Fransson, Koistila (2002, s.16): "Involves any Internet-enabled business activity that transforms internal and external relationships to create value and exploit market opportunities driven by the new rules of the connected economy". Det är en definition som stämmer väl överens med det synsätt på e-business som kommer att användas i denna uppsats.

### **2.1.2 Ekonomiska och värdeskapande motivationsfaktorer**

För att kartlägga de motiv och fördelar som finns med att tillämpa e-business kan de enligt Chaffey (2002, s.14) sammanfattas i några olika kategorier. Inledningsvis nämns en internationell undersökning som beskriver vilka faktorer som är kopplade till att minimera kostnader och öka effektiviteten. De vanligaste argumenten, rangordnade efter betydelse, som ansågs motivera e-business var; att minska tiden som det tar att anskaffa varor, att öka effektiviteten för att få iväg leveranser, att minska försäljnings- och inköpskostnader och slutligen minska operativa kostnader för verksamheten.

Andra faktorer som är kopplade till konkurrenskraft var att tillfredsställa ökade krav från kundsidan, att öka räckvidden och kvaliteten på den service man erbjuder samt att förhindra att man förlorar marknadsandelar till redan etablerade e-businessföretag.

Tillsammans ansågs dessa bidra till det övergripande huvudargumentet som var ökad vinst.

En annan undersökning presenterad av Rodger, Yen, Chou (2002, s.186-187) ger tyngd åt den senare kategorin av mindre ekonomiska argument. Här fann man att en stor andel av de undersökta företagen angav förbättrad kundservice och ökad tillfredsställelse hos kunderna som det viktigaste skälet för att implementera e-business. Resultatet av undersökningen talar för att många verksamheter vill förstärka kopplingen mellan kunden och verksamheten för att på så sätt stimulera lojalitet och framtida samarbete. Vidare tas andra argument upp som kompletterar Chaffeyes resonemang; de är att effektivisera orderhanteringen, minska lagerhållning genom att få verksamheten att arbeta inspirerat av "just-in-time", som är en metod för att minska lagerkostnader genom att se till att varor finns tillgängliga på kort varsel genom snabba beställningar och leveranser.

---

<sup>5</sup> enklare applikation som utnyttjar webbt teknik

Kort förklaring av just-in-time enligt Nationalencyklopedin;

“... ett sätt att organisera verksamheten i fabriker med syfte att åstadkomma en omedelbar anpassning av tillverkningen av standardartiklar till volymvariationer i efterfrågan. Därigenom elimineras behovet av stora lager. ...”

(Nationalencyklopedin, 2005, sökord: just-in-time)

E-business och just-in-time ger fördelar genom att orderhanteringen blir övervakad och kontrollerad på ett mer effektivt sätt vilket gör att verksamheten kan planera och organisera dessa bättre. (Rodger, Yen, Chou. 2002, s.187)

Den täta kontakten med kunden och samarbetet med leverantörer understryker Cohan (2000, s.50) med en studie som tar upp fördelar med att använda e-business. I denna nämns argument som; ”direkt kundkontakt”, ”bredare kundkrets”, ”effektivare leverantörskontakt”, ”sänkta transaktionskostnader” och ”eliminera mellanhänder”, vilket bekräftar vår uppfattning från övrig litteratur. Att öka sin vinst och få ett övertag över sina konkurrenter är vad det handlar om i ett längre perspektiv. Därtill garanterar e-business att företaget håller sin IT-infrastruktur och mjukvara uppdaterad genom att multimedia och webbmjukvara används som användargränssnitt mot affärssystem, mellan personalen, mellan företagen, mellan verksamheten och dess leverantörer samt som ett gränssnitt för kunderna att kommunicera med företaget.

Onlinehandel tar bort traditionella begränsningar i tid, geografiskt såväl som rent tekniskt från ett informationssystem till ett annat. Detta tas upp i en avhandling som baseras på resultatet från en undersökning gjord av Intel Corporation (Damanpour. 2001, s.21). Följande sex fördelar med e-business ses som avgörande;

I första hand angavs möjligheten att snabbt kunna samla in data från order, transaktioner, lagerhantering samt logistik för att sedan göra strategiska finansiella analyser som leder till förbättringar. I andra hand angavs förbättrad kommunikation mellan företaget och dess återförsäljare och leverantörer vilket gör att verksamheten får bättre förståelse för variationer på marknaden vad gäller service och efterfrågan på produkter. Som tredje argument angavs snabbare svarstider och uppdatering av produktinformation, priser och sortiment samt företagets marknadsföring. Fjärde motivet var avsevärt lägre transaktionskostnader. Skäl nummer fem var förbättrad kartläggning av kundens behov och köpvanor vilket ger möjligheter att göra marknadsanalyser och införa automatiska lojalitetsrabatter. Den sista och sjätte anledningen att införa e-business var för att nå ökad geografisk täckning av marknaden och möjligheter att nå längre än vad exempelvis mindre företag kan nå med traditionella metoder.

Vår slutsats är att de råder någorlunda enighet i den studerade litteraturen om vad som motiverar en organisation att införa en väl planerad e-businesslösning. De viktigaste gemensamma beröringspunkterna är att:

- *sänka kostnader för affärsprocesser av olika slag*
- *öka kundkrets, tillgänglighet och förbättra kundservice samt stimulera lojalitet*
- *få tätare och nya former av samarbete med kund, leverantörer och återförsäljare*
- *kunna använda data från affärsprocesserna för strategiska analyser och beslut*
- *sänka transaktionskostnader*
- *öka effektiviteten i order- och lagerhanteringen och arbeta enligt "Just-in-time"*
- *få enhetlig information i affärssystemet och e-handelslösningen*
- *mer effektivt lansera och marknadsföra nya produkter och tjänster omedelbart*

Ett företag som tagit till sig detta koncept på ett tidigt stadium och nu erhåller dess fördelar är Cisco Systems, som säljer nätverksutrustning. I dagsläget säljs nästan alla produkter genom e-businesslösningen och genom att minska telefonsamtalen med 500 000 per månad har de sparat ca 500 miljoner dollar på ett år. År 2004 sker 97 % av försäljningen över Internet. (Schneider, G. 2004, s.15)

### **2.1.3 Hinder och problem**

Många av företagens äldre system dvs. arvssystem skapades under slutet av 80-talet eller i början av 90-talet. Dessa system var inte integrerade med varandra utan togs fram för att utföra en specifik uppgift för just det företaget, det togs ingen hänsyn till att de skulle kunna kommunicera med något annat system. (Norris et al. 2000, s.70-71). I många fall med gamla system är att dokumentationen om hur de är byggda och fungerar, är dålig eller att den inte existerar, vilket gör dem svåra att underhålla och oflexibla när det gäller att göra anpassningar (Themistocleous & Irani 2001, s.319). Som ett resultat av omstruktureringen för införandet av e-business kan de gamla systemen behöva bytas, ut för att kunna klara de nya krav som ställs. Om organisationen bestämmer sig för att hålla kvar vid de gamla systemen, kommer de förmodligen inte att kunna utnyttja e-business fulla potentialer, eftersom systemet inte jobbar tillräckligt effektivt och genom detta tappar konkurrenskraft (Rogers, Yen & Chou 2002, s.185). Det finns dock en del problem som företaget måste ta ställning till innan de bestämmer sig för att byta ut de gamla systemen; det kan vara svårt att få tid att ersätta de gamla systemen med de nya, det kan vara brist på personal som har de rätta kunskaperna för att man skall kunna genomföra ett byte. (Themistocleous & Irani 2001, s.319).

Fredholm (2002, s.105) tar upp ett annat hinder som uppstår när en organisation inför e-business och det kommer nya programvaror som ställer andra krav på personalens kunskaper och kompetens. Detta kan ibland vara svårt för en organisation att vet hur man skall hantera den nya situationen. Personalen måste utbildas och i vissa fall kanske man även måste nyanställa personal för att skaffa sig den kompetens som krävs.

När man integrerar en e-businesslösning i en verksamhet ändras informationsflödet. Ett helt nytt informationsflöde skapas bl.a. genom att mer information kommer att transporteras elektroniskt påstår Rogers, Yen och Chou (2002, s.187). Vidare hävdar författarna att när organisationen öppnar upp sina system mot Internet ställs nya krav på säkerheten i form av skydd som brandväggar mot dataintrång från t.ex. hackers. Även här gäller det att man

utbildar personal eller nyanställer för att kunna hantera de nya säkerhetskrav som ställs.

Det kan finnas en risk för minskad lönsamhet för företag som säljer sina varor på en marknad, där konkurrensen om kunderna är hård. Kunden har då stora möjligheter att göra prisjämförelser och kan företaget inte komma med ett bra pris blir det inte någon försäljning. Risken är att man hela tiden från företagets sida försöker bjuda under varandra för att locka till sig kunden, vilket gör att själva lönsamheten går ner (Fredholm 2002, s.105).

Ett annat problem diskuteras av Greenstein och Vasarhelyi (2002, s.32) som företaget kan råka ut för vid integrationen av e-business är kannibalisering, dvs. att den nya försäljningskanalen påverkar den gamla försäljningskanalen på ett negativt sätt. Med andra ord att den nya kanalen tar kunder från den gamla. Detta är inte bra för företaget, då de inte får någon riktig vinst.

De ovanstående resonemangen kring nackdelar med e-business kan sammanfattas i följande punkter:

- *Organisationers gamla system kan antingen hindra ett införande av e-business eller försvåra.*
- *Svårt för organisationen att veta hur hanteringen med utbildning av det nya systemet skall gå till.*
- *Nya säkerhetskrav och rutiner krävs för att skydda informationen*
- *Svårt att marknadsföra sig och locka till sig kunder eftersom företaget konkurrerar på nya villkor.*
- *E-businesslösningen kan påverka den traditionella försäljningen på ett negativt sätt, genom att gamla kunder väljer det nya sättet att köpa varor.*

## **2.2 Mognadsgrad**

“The alignment of IT strategy and organizational strategy is the key that unlocks a firms ability to compete effectively and adapt to changing market forces”

(Plant, 2000, s.77)

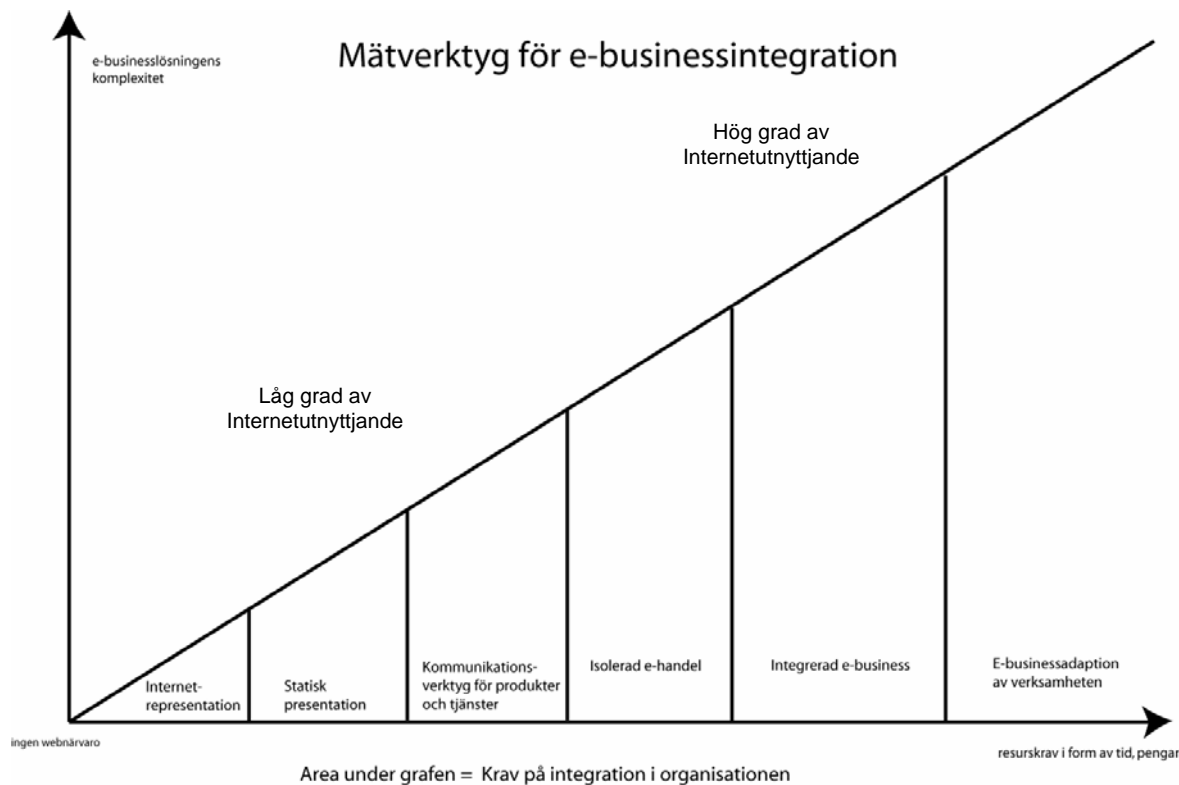
För att kunna avgöra vilken grad en verksamhet utnyttjar Internet, finns det ett antal stegindelade modeller som mäter vilken nivå av kunskap om och integration med Internet som existerar, och i förlängningen uppskatta hur långt de kommit i utvecklingen av e-business.

Att få en väl fungerande E-businesslösning är med stöd Dykert, Ivarsson och Widman (2002, s.27 ff) ett utvecklingsarbete som tar en längre tid att ta sig igenom. Man kan se det som en form av mognadsprocess där verksamheten går igenom ett antal steg. I initialskedet inriktar sig företaget på att ha en enkel informationssida och allt eftersom ökar kommunikationen mellan företaget och yttre aktörer. Målet och slutsteget i modellen innebär en fullständig omorganisation och anpassning av verksamhetens affärsprocesser.



## 2.2.1 EI2005 - Mätverktyg för e-businessmognad

Vår modell ”EI2005 - Mätverktyg för e-businessmognad” grundas på tre teorier för ett företags utnyttjande av Internet, vilka är ”Dykerts, Ivarsson och Widmans mognadstrappa”, ”Fredholms fem etapper för en verksamhets övergång till e-business” och ”Chaffeys stagemodel of e-business development”.



Figur 2 - Vår egen modell för att analysera mognadsgrad med fokus på e-business

Utgångspunkten i modellen är att den undersökta verksamheten **inte har någon webbnärvaro** (Chaffey, 2002, s.171).

Det första steget för en organisation att dra nytta av Internet skulle kunna kallas **Internetrepresentation** vilket går ut på att kontaktuppgifter och verksamhetens namn skall finnas registrerade på Internet. Det innebär att de inte själva har någon hemsida utan verksamhetens namn och kontaktinformation finns representerad i diverse onlinedatabaser. T.ex. Eniro, kommunala branschregister eller i någon av sökmotorernas sponsrade företagsregister ordnade efter inriktning. (Chaffey, 2002, s.171) Enligt Fredholm (2002, s.60) bör verksamheten på ett tidigt stadium skydda sina namn på de domäner som kommer att bli aktuella för företaget, när nästa steg i Internetsatsningen skall inledas.

Det andra steget har betecknats **statisk presentation** vilket anammar Dykert, Ivarsson och Widmans (2002, s.28) tankesätt. En fas där man har en enkel statisk hemsida utan funktioner, som exempelvis presenterar verksamheten och dess produkter eller tjänster samt tillhandahåller kontaktinformation. Sidans underhåll

sker oregelbundet och är ej av större vikt för verksamheten i övrigt. Fredholm (2002, s.60) instämmer med resonemanget att hemsidan är av enklaste laget och understryker att inga beställningar kan ske. Han påpekar vikten av att registrera sig i de öppna databaser som finns på Internet. Det gäller att skapa sidan på ett logiskt sätt som gör att de olika sökmotorerna hittar sidan när personer söker efter företaget, med relevanta nyckelord som förknippar verksamheten med branschen. Chaffey (2002, s.171) nämner att sidan kan tillhandahålla broschyrer och användandet av produktkataloger och viss kundservice levereras med hjälp av webbplatsen. Arbetet sker på initiativ och under ledning av enstaka isolerade avdelningar. Förändringsarbetet har fokus på den tekniska infrastrukturen i form av uppdateringar, anskaffande av mjuk- och hårdvara samt hemsidans funktionalitet. Den långsiktiga strategin med webbplatsen är mycket utvecklad.

Nyckelordet för tredje steget i vår modell är kommunikation och därför benämns fasen **kommunikationsverktyg för produkter och tjänster**. Sidan behöver uppfylla högre krav på kommunikationsmöjligheter med t.ex. formulär som låter kunden lämna meddelanden till olika avdelningar i verksamheten. Därför behövs utökad funktionalitet och innehåll. Webbplatsen jämförs med konkurrenter i större utsträckning och används som en alternativ kommunikationskanal med kunder och har en viss betydelse för verksamheten. Lösningen leder ofta till merarbete och genererar ingen egentlig affärsnytta (Dykert, Ivarsson och Widman. 2002, s.28).

Om verksamheten befinner sig i denna fas använder den sig av en **isolerad e-handel**. Dykert, Ivarsson och Widman (2002, s.29) framställer hur organisationen börjar lägga ner mer tid och resurser på att erbjuda sina produkter och tjänster via nätet. Resultat är ofta en snygg och funktionsrik webbplats med ordersystem som internt genererar ett e-mail. Därefter krävs manuell behandling och inmatning i det underliggande ordersystemet. Sidan används i större utsträckning som marknadsföringsverktyg för att nå en bredare kundkrets. Ambitionen växer fram att försöka knyta ihop affärssystem och webbhandelslösningen till en helhet. Fredholm (2002, s.60) instämmer men poängterar att nu gäller det för företaget att försöka att skapa en primitiv koppling mellan webbplatsen och det befintliga affärssystemet förslagsvis i form av manuell bearbetning av e-postorder. Chaffey (2002, s.171) diskuterar hur webbplatsen kan vara ett verktyg för e-handelstransaktioner både på köp- och säljsidan. Fler avdelningar inom organisationen t.ex. ekonomi, marknadsföring, eller lager påverkas av e-businesslösningen. Förändringsarbetet inriktar sig på ny teknologi, ansvarsfrågor och nya befattningar som anknyter till e-businesslösningen. En tydligare e-businessstrategi börjar ta form men har ännu inte knutits samman med verksamhetens övergripande affärsmål.

Den näst sista fasen, kallad **integrerad e-business**, inspireras från Dykert, Ivarsson och Widman (2002, s.29-30) där köp- och säljverktyget integreras med verksamhetens affärssystem eller äldre informationssystem (legacy systems). Systemet har funktionalitet för att anpassa sig till olika kundkrav och personaliseras efter kundens behörighet. Organisationen jobbar aktivt mot e-handelssystemet och avdelningar tillkommer, omorganiseras och befattningar och ansvarsområden påverkas till följd av e-handelslösningen. Förändringsarbetet

fokuserar på de interna affärsprocesserna och organisatorisk struktur. E-businessstrategin samverkar med verksamhetens affärsidé, mål och visioner genom att sträva efter konkreta förändringar i affärsprocesserna.

Sista fasen är **e-businessadaption**, vilket är det slutliga steget av mognad och förståelse för hur man utnyttjar Internet, och därmed uppnår verklig affärsnytta. Den innebär omorganisationer och förändringar av affärsprocesserna, dvs att organisationen anpassas till e-businesslösningen och inte tvärtom. En effekt är att gamla befattningar förändras eller försvinner samt att nya arbetsuppgifter och kompetenskrav uppstår på personalen. En fullständig integration av webbhandeln och affärssystem är att föredra. Målet är att tänka i nya banor och inte bara automatisera befintliga affärsprocesser. (Dykert, Ivarsson och Widman. 2002, s.30-31) En del tjänster ligger öppet för alla, men vissa tjänster kräver en viss behörighet av besökaren i form utav användarnamn och lösenord. Tjänster och information som kunden kan få tillgång till kan vara t.ex. riktad information om nya produkter, övervakning av leveranstider eller annan viktig information som låter kunden kontrollera sina affärer (Fredholm 2002, s.60). Chaffey (2002, s.171) klargör att verksamheten skall ha nått en fullständig integration mellan de interna affärsprocesserna och värdeskapande aktiviteter som t.ex. köpprocessen via en webbplats. Organisationen som helhet och även externa parter påverkas av e-businesslösningen. Förändringsarbetet påverkar verksamhetens kultur och image samt länkar affärsprocesserna med organisationens samarbetspartners i en tät samverkan. E-businessstrategin är i detta stadium en självklar del av verksamhetens affärsstrategi.

### **2.3 Strategi och organisatoriska förändringsprocesser**

Feurer och Chaharbaghi (1995, s.11) definierar strategi i allmänhet, som förmågan att styra och planera för att uppnå ett fokuserat mål. Strategi kan inte existera utan att det finns ett mål att sträva efter. Författarna hänvisar tillbaka till Chandler som ger en holistisk definition av strategi med betoning på helheten och mindre fokus på detaljer:

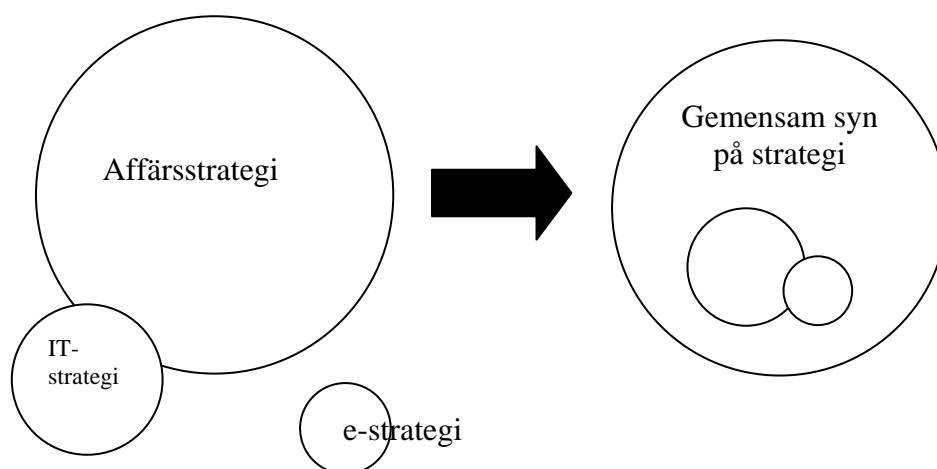
*”the determination of the basic goals and the objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”*

(Feurer och Chaharbaghi. 1995, s.11)

När vi talar om strategi i sammanhanget organisationsutveckling, menar vi som ett verktyg för att anpassa verksamhetens resurser till en föränderlig miljö i allmänhet, och i synnerhet till marknader, kunder och klienter. Framför allt för att organisationen skall kunna möta upp till yttre krav som aktieägare och andra intressenter ställer på verksamheten.

För att lyckas med införandet av en e-businesslösning är planering och det förberedande arbetet en avgörande faktor, både för att kunna genomföra integreringen men också för att kunna avgöra i efterhand om projektet var framgångsrikt. Verksamheten bör sträva efter att ha en gemensam strategi för samtliga områden, där IT-strategi, e-strategi och affärsstrategi strävar mot samma

mål. Den traditionella metoden har tidigare varit att behandla och utforma dessa separat, men dagens nya krav på att utnyttja Internet i affärsprocesserna kräver en homogen strategi.



Figur 3 - Homogenisering av strategiarbetet (avbildad från illustration av Dykert, Ivarsson, Widman. 2002, s.34)

Dessa tankar återkommer i Cohans (2000, s.158 – 160) diskussioner kring e-businessstrategi, där han poängterar vikten av att ledningen förstår möjligheterna med Internet. Om så inte är fallet skall de få utbildning inom området och uppmuntras till att ta till sig tekniken och dess möjligheter. Först då kan ledningen utveckla en vision för hur e-business kommer att påverka organisationen. Därefter är deras uppgift att sprida och övertyga personal, leverantörer och kunder om dess fördelar.

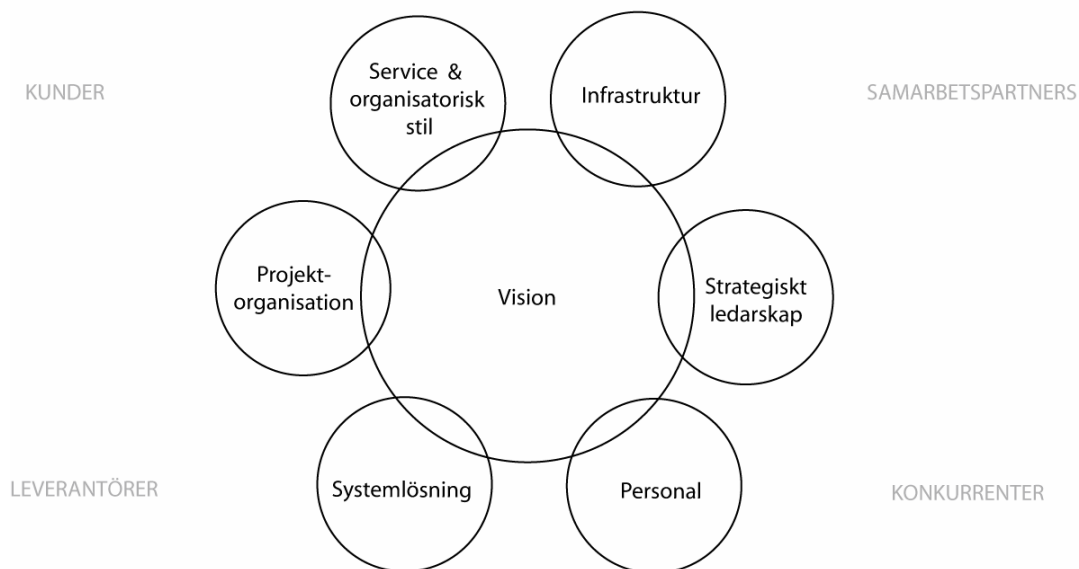
Cohan (2002, s.161 ff) påpekar att när man inleder ett e-businessprojekt är det viktigt att ledningen blir insatta och delaktiga i planeringen så fort som möjligt. En av deras första uppgifter blir att analysera vilka förändringar som kommer att bli aktuella inom organisationen och dess affärsprocesser. Därefter skall de identifiera en modell som är en lämplig förändringsprocess att förverkliga förändringsarbetet. Författaren understryker att implementationen skall ske under en kort tidsperiod. Utnyttjandet av feedback gör det möjligt att upptäcka och modifiera systemet för att uppnå slutmålet.

### 2.3.1 EI2005 - Organisationsförändringar i sju dimensioner

Två modeller har valts ut vilka beskriver utvecklingsstrategier och förändringsprocesser. De kommer att syntetiseras i en sammanfattande utvecklingsstrategi med namnet "EI2005 – Organisatoriska förändringsprocesser i samband med e-businessprojekt"<sup>6</sup> som gestaltas i figur 4 nedan.

<sup>6</sup> E-business Integration 2005–Organisatoriska förändringsprocesser i samband med e-businessprojekt

## Organisatoriska förändringsprocesser i samband med e-businessprojekt



Figur 4 - Organisationen representeras av sju klassiska dimensioner. Genom utveckling av var och en, men efter en delad vision, skapas en gemensam drivkraft som för verksamheten genom den organisatoriska förändring som e-businessprojektet innebär. Målet är att närma sig kunder och leverantörer genom att integrera e-business i organisationen, samt att öka organisationens konkurrenskraft.

Den kan användas som en guide vid integration av e-business i verksamheten. Modellen grundar sig på resonemang från "Plant's seven dimensions of e-business strategy" (Plant, 2002, s.31-53) och "McKinsey 7S framework strategy instrument / Seven organizational processes in e-business transformation". (Plant, 2002, s.73)(Sawhney & Zabin, 2001, s.270-272)

Vid utvecklingen av att införa e-business i en organisation bör ett antal förändringsområden beaktas. Plant (1999, s.31) formulerar en e-businesstrategi i sju dimensioner som baseras på en kartläggning av 40 stora verksamheters erfarenheter, i USA och Europa, vilka arbetar med bland annat produktion, service och handel. Modellens fyra viktiga hörnstenar är teknologi, service, varumärke samt marknad. För att binda samman dessa till en helhet krävs tre bindande faktorer; ledarskap, infrastruktur och organisatoriskt lärande. En liknande uppdelning av organisationen berör Plant (1999, s.73) i form av Mckinseys 7S där man försöker skapa en överblick över de faktorer som samverkar vid ett förändringsarbete samt Sawhney och Zabin (2001, s.270) i sina resonemang om sju steg till organisatoriskt nirvana.

Nedanstående sju områden bygger upp olika aspekter av en organisation i vår modell. De sammanfattar författarnas förslag på vad som är viktigt att ta upp under ett förändringsarbete:

## **Infrastruktur**

När man talar om struktur i vidare mening, menas organisationens interna relation av processer och mänskliga resurser som krävs för att uppnå de strategiska målen. Det berör även hur ansvaret delas upp och arbetsfördelningen inom organisationen. (Plant, 1999, s.73) Infrastrukturella förändringar kan vara av olika karaktär och Plant (1999, s.37-39) väljer att dela upp dem i strategiska, organisatoriska och fysiska nivåer. Den strategiska nivån bestämmer den framtida teknologins påverkan på marknaden och organisationen. Syftet är att anpassa affärsstrategierna med framtida teknologiska förändringar. Den organisatoriska nivån skall anpassa produktionen, processflödet och organisationens struktur för att på ett effektivt sätt uppnå de strategiska målen. Den fysiska nivån består av hårdvara och mjukvara i datormiljö i samband med tele- och Internetkommunikation. Viktiga aspekter för en ledare att ta hänsyn till är, att skapa en stabil, säker men flexibel infrastruktur som tål kommande förändringar. Det är nödvändigt att skapa en öppen kommunikationskanal där man behandlar frågor gällande e-business på alla nivåer i organisationen.

Sawhney och Zabin (2001, s.287 ff) talar om en pågående process som bestämmer strukturen hos e-businessorganisationen. Vilka är relationerna till andra avdelningar och hur utbyts information med andra avdelningar. Skall man centralisera eller decentralisera projektorganisationen? Skall e-businessarbetet drivas hårt styrt från en central enhet eller i många olika delprojekt som avser uppfylla ett gemensamt mål? En annan fråga som samtidigt blir aktuell är om e-businessorganisationen skall separeras från ordinarie verksamhet eller integreras djupt in i kärnan hos organisationen och i så fall vid vilken tidpunkt? Om en separat avdelning konstrueras är det viktigt att kontrollera att det finns en samstämmighet mellan den traditionella organisationens affärsidéer och den separerade e-businessorganisationens visioner. Avslutningsvis är det en målsättning att e-businessorganisationen skall agera katalysator och genomdriva förändringen i företaget men därefter inte ansvara för systemet efter utveckling. Det är IT-avdelningen som skall stå för löpande drift och underhåll.

## **Service och organisatorisk stil**

Området stil beskrivs enligt McKinseys 7S som ett förhållningssätt i organisationen i form av kulturella faktorer, strategiska arbetsplaner eller nivån på den service man ger till kunder, leverantörer och yttre samarbetspartners. Plant (1999, s.73) bekräftar i sin egen modell "Seven dimensions of e-business strategy" att det är viktigt, då han talar om området som ledningens beteendemönster och hur de agerar för att uppnå de önskade målen. Stil tar även upp den interna företagskulturen, samt hur organisationen anpassar sig till sin marknad, kunder och konkurrenter. Sawhney och Zabin (2001, s. 285-286) kompletterar med några råd inom området för hur man kan förbättra externt samarbete genom att förbättra feedback och utbyte av information. Ett problem kan vara att varje avdelning i en process endast ser till att sin uppgift blir gjord och att de förlorar överblicken. Då upptäcks inte brister förrän de når slutanvändaren. Liknande fel kan uppstå när man skall integrera en e-businesslösning i organisationen. Man har arbetat fram en bra lösning, men

projektet misslyckas för att man inte tagit hänsyn till de inblandade externa parternas krav och synpunkter. Vad man från organisationens sida måste göra är att hjälpa till att uppgradera sina samarbetspartners affärsprocesser, för att få helheten att fungera så effektivt som möjligt. Lyckas man hjälpa sina leverantörer med att utveckla affärsprocesserna knyter man dem närmare, då ökar ofta de externa parterna och leverantörernas lojalitet mot verksamheten. Det är viktigt att göra en noggrann undersökning av vilka parter som skall ingå ett längre och starkare samarbete. Det gäller att alla har samma syn och inställning till den utveckling som är på väg att ske.

Att förbättra servicetänkandet inom verksamheten kan ske igenom att höja kundservice i form av högre kvalitet och tillgänglighet, hävdar Plant (1999, s.51). Åtgärderna inriktar sig inte endast på att utöka antalet kanaler för att göra affärer, utan också genom att erbjuda mer utförlig information och större valmöjligheter för kunden. Dessutom kan förhöjd kundservice behöva ett tätare samarbete med leverantörer.

### **Systemlösning**

Området syftar till förändringar i verksamhetens informationssystem och dess struktur. (Plant, 1999, s.73) Målet är att använda teknologi som ett strategiskt verktyg som nyttjar Internetteknologier för att bedriva affärer på ett nytt sätt och därtill sänka kostnaderna till en lägre nivå än vad som varit möjligt tidigare. Viktigt är att identifiera nya tekniska möjligheter på tidigt stadium och att använda dessa för att skaffa sig en fördel över sina konkurrenter. (Plant 1999, s.42) Tekniken kan ses som motorn i e-businesslösningen. Genom att använda Internet och affärssystem tillsammans kan man finna nya sätt att erhålla vinster samt sänka kostnaderna. Frågor som bör beaktas är hur man integrerar befintliga affärssystem eller specialsystem inom verksamheten och hanterar kommunikation mellan olika moduler och externa parter. Dessutom bör man resonera kring valet av utvecklingsplattform samt den hård- och mjukvara som bör införskaffas för att driva e-businesslösningen (Dykert, Ivarsson och Widman. 2002, s.214-216).

### **Personal**

Kompetens är ett område som handlar om att förvalta den unika och karakteristiska kunskap och kompetens som personalen har inom företaget. Erfarenheter som erhålls på grund av införandet av en e-businesslösning kan man likna vid ett organisatoriskt lärande. För att stimulera organisatoriskt lärande bör man skapa en miljö som stimulerar och uppmuntrar ett gemensamt synsätt för att lösa problem i ett längre perspektiv. Speciellt vid införandet av en e-businesslösning då det är avgörande för projektets framgång att man använder sig av samma modeller, och att det finns en gemensam mental bild och kunskap kring förändringsarbetet. Verksamheten bör bygga på en anda av positiv inställning till förändring med ständig återkoppling och ett reflekterande arbetssätt, som resulterar i kontinuerlig utveckling av affärsprocesserna. (Plant 1999, s.39-41) Att förmedla kunskap under förändringsarbetet är en process som syftar till att sprida e-businessvisionen brett och djupt i organisationen, enligt Sawhney och Zabin (2001, s.276 ff). Vidare hävdar författarna att initiativet bör komma från ledningsnivå. Spridningen av e-business skall ske på ett systematiskt

sätt genom organisationen. För att kunna göra detta krävs det att ledningen kommunicerar med organisationen kontinuerligt. Det gäller att kommunikationen riktar sig till alla parter, både interna och externa. Det är viktigt att målet och själva syftet med e-businesslösningen når ut på ett klart och tydligt sätt. Det skall inte bara framgå vad som kommer att genomföras, det skall även tala om när det kommer att genomföras.

Utbildning är en mycket viktig del i det kompetenshöjande arbete som krävs för att införa en e-businesslösning i organisationen. Denna utbildning skall både personal och ledning genomgå för att man skall kunna arbeta med systemet effektivt. Faror som kan uppstå om personalen inte får en ordentlig utbildning, är att de kan komma med alternativa lösningar på problem som i sin tur kan leda till andra hinder. En annan svårighet kan vara att de i ledningen själva alltid har varit de som har utbildat personer, vilket kan leda till att de har svårt att acceptera rollen som elev. (Sawhney och Zabin. 2001, s. 283-284)

### **Strategiskt ledarskap**

Under ett förändringsarbete är inget område så viktigt som ledarskap. Det är viktigt att e-businessprojektet leds av en stark, högt uppsatt person från företagsledningen som är väl insatt i samt driver projektet framåt. I många fall är bristen kunskap på ledningsnivå ett allvarligt hot mot e-businessarbetets framgång. Några viktiga lärdomar att reflektera över som ledare är att ha ett öppet sinne för ny teknologi och hålla sig uppdaterad vad som händer på området. Dessutom är det viktigt att inte vara främmande för att göra förändringar i verksamhetens övriga strategi (Plant. 1999, s.34-36). Enligt Sawhney och Zabin (2001, s.273 ff) bör ledningen fungera som en katalysator för e-businessprojektet. Processen inledas med att VD och ledningsgruppen sätter sig in i, formulerar och driver visionen för e-businessarbetet framåt. Det är med andra ord inte lämpligt att utformandet av idéer initialt sker på mellancheftsnivå. Visionen skall formuleras till ett strategiskt mål och ett färdigt koncept innan man sprider den i organisationen. För att engagera organisationen skall man tidigt förverkliga idéerna och visa att det är en konkret utveckling - och på så sätt förmedla entusiasm och inte vaga experimentella planer. Det kan vara att fokusera på kundnära tjänster och förenkla för kunden att göra affärer eller bygga ett e-varumärke som man utformar och lanserar. Ett problem kan vara att många äldre företagsledare har en begränsad kunskap och förståelse inom IT och e-business. Därför är inhämtandet av kunskap, i form av t.ex. seminarier med externa experter, konsulter, akademiker och den interna tekniska avdelningen, viktigt för att komma fram till förslag till handlingsplaner. Ett komplement är kartläggning av konkurrenters e-businesslösningar och en allmän orientering inom e-handel.

För att motivera organisationen till förändring, experiment och en vilja att bidra till utvecklingen mot e-business kan man inrätta någon form av belöningssystem. Genom detta får man konkreta motivationsfaktorer och det ligger i allas intresse att komma med förbättringar på e-businesslösningen. En central fråga när det gäller att stimulera personalen är att på befattningsnivå presentera svaret på frågeställningen WIFME, vilket betyder "What's in it for me?". Med detta



arbetsätt kan man konkret förklara hur personalen kan tjäna på att införa e-businesslösningen. Det viktigaste är dock att förankra e-businesslösningen hos personalen och i organisationen, annars kan slutanvändarna välja att ignorera förändringarna. (Sawhney och Zabin. 2001, s. 279-283)

### **Projektorganisationen**

Att rekrytera kompetens till projektet fokuserar på det arbete som krävs för att bilda en projektgrupp både från den interna personalen samt i form av externa konsulter, påstår Sawhney och Zabin (2001, s.293). Gruppen skall arbeta fram en hållbar taktik för e-businnessprojektets genomförande. Det skall utses en ledare för projektet ur gruppen. Valet behöver inte grunda sig på kunskap inom ämnet eller någon speciell teknologisk kunskap. De egenskaper som är önskvärda är att ledaren kan plocka fram det bästa ur var och en av medlemmarna, att få dem att trivas i gruppen och jobba effektivt tillsammans. Det är bra om deltagarna är omtyckta i verksamheten och respekterade av den övriga personalen i organisationen. De bör ha visioner för organisationen och förmågan att kunna inspirera folk i sin omgivning. De skall kunna lösa de problem och svårigheter som kan dyka upp under projektets gång. Projektledaren har även i uppgift att se till att ledningen för verksamheten är informerad om utvecklingen samt försöka få dem aktivt delaktiga i projektet.

### **Vision**

När man talar om vision i samband med e-businessintegration handlar det mycket om de vägledande koncept som en organisation utnyttjar som drivkraft för att uppnå det gemensamma målet. (Plant. 1999, s.73) En vision av detta slag kan förslagsvis gälla att stärka varumärket eller verksamhetens namn med hjälp av Internet. Det kan också vara att sträva efter en tätare relation med kunden genom belöning av lojalitet i form av rabatter, samt att det finns en möjlighet för kunden att anpassa e-handelssystemet för sina specifika krav (Plant 1999, s.44). När man talar om vision är marknadsföring en viktig fråga att diskutera för att utreda vilka möjligheter som finns med att använda Internet som en informationskanal. Det är viktigt att inse fördelarna med att vara tillgänglig 24 timmar om dygnet 365 dagar om året, globalt över hela världen och efter detta planera och utforma sina tjänster. Dessutom kan man rikta information till stora potentiella kundkretsar till låg kostnad (Plant 1999, s.50).

### 3 Resultat och Analys

---

*Under resultatet sammanfattas empirin som baseras på de dokumenterade intervjuerna. I samma avsnitt kommer vi att reflektera och analysera materialet genom att ställa empirin mot vår modell. Vi kommer att inleda med en beskrivning av var de undersökta verksamheterna befinner sig i sin mognadsgrad av e-business. Därefter kommer vi att fokusera på vilka områden och åtgärder som förekommit inom organisationerna, för att se om de anknyter till de teorier om förändringsarbete som vi kommit i kontakt med under litteraturstudien.*

---

Vi har varit i kontakt med fem verksamheter, vilka vi anser ha varit tillräckligt stora, i det avseendet att de har behövt använda sig av en förändringsstrategi vid sitt införande av e-business. Vi väljer att anonymisera själva namnen men kommer att referera till dem enligt bransch och funktion. Någon enstaka har uttryckt önskemål om detta vilket medför att anonymiseringsgraden varierar mellan verksamheterna.

- Service- och tjänstemyndighet 1 (S1) är en verksamhet som hanterar stora mängder anmälningar av olika slag, och som har både privatpersoner och företag som kunder. Det är en central myndighet som behandlar och handlägger ärenden i mycket stora tal och på senare tid har 24-timmarsdirektivet ökat kraven på tillgänglighet och interaktiva tjänster på Internet.
- Bokförsäljningskedja 1 (BF1) är ett traditionellt företag som säljer böcker i butik samt över Internet. Kedjan har butiker runt om i Sverige och var väldigt tidigt ute med en Internetbokhandel. Dessutom finns en parallellverksamhet som riktar sig mot företag med försäljning av kontorsmateriel och kontorsutrustning.
- Bokförsäljningskedja 2 (BF2) har butiker över hela Sverige och en omfattande e-handelsportal. De har även en gedigen import och ett väl utvecklat samarbete med utländska förlag och grossister.
- Biografkedja 1 (BG1) är en del av en organisation som både har bioverksamhet och distribution av film. De hanterar ett biljettbokningssystem där man både kan boka och köpa biljetter via Internet samt via telefon. Dess hemsida är dessutom ett informationsverktyg för bl.a. filmnyheter.
- Biografkedja 2 (BG2) är liksom BG1 i samma bransch och hanterar liknande uppgifter.

### **3.1 Mognadsgrad**

Under detta avsnitt presenteras uppsatsens fem verksamheter, med reflektioner på vilka förändringar och effekter som kan relateras till modellen för mognadsgrad vi formulerat. Modellen baseras på författarens råd under olika stadier av e-business. Vi kommer att försöka se vilka av dessa aspekter som verksamheterna tagit hänsyn till och med det som underlag placera dem i en utmärkande mognadsfas.

#### **Verksamhet S1**

Under intervjun besvarades frågan huruvida hemsidan var sammankopplad med de bakomliggande systemen med följande svar:

”Både och kan man säga, idag har vi en lösning av säkerhetsskäl att kunden jobbar mot en kopia av våra system. Vilket för kunden blir det en Realtids uppdatering av systemen, inte alla dock men de flesta. Sedan görs det kopior av det verkliga systemet över natten. [...] Kunden jobbar alltså mot en kopia.”

Fenomenet kan förknippas med den fas i vår modell av e-businessmognad vilken vi valt att benämna ”Integrerad e-business”. Hemsidan används som informationsverktyg 24 timmar om dygnet men även för interaktiva tjänster där kunden kan samverka med verksamhetens handläggare i olika ärenden i form av anmälan och begäran av ersättningar. När dessa interaktiva tjänster används lagras information indirekt i organisationens centrala databaser. Handläggarna kan sedan bearbeta ärendet med hjälp av databasens innehåll.

Vissa typer av anmälningsprocesser har automatiserats fullständigt och har ingen mänsklig inblandning på vägen. Flera av dessa tjänster kräver en hög grad av identifikation med e-legitimation som certifikat. Verksamheten har passerat mognadsfasen ”Isolerad e-handel” i vår modell, därför att hemsidan utgör ett arbetsverktyg för personalen i deras dagliga arbete. På frågan huruvida e-businesssystemet påverkat personalens arbetssätt svarar respondenten:

”... det var mycket enklare för handläggarna att gå in på hemsidan och göra det. Och det finns några tillfällen till som t.ex. när kunden ringer upp och frågar om han kan få en blankett för [specifikt område]. Då knappar handläggaren in ett personnummer på hemsidan och vips kommer det hem till dig.”

Interaktiviteten på hemsidans tjänster har ökat gradvis med tiden och idag kan mycket av organisationens arbetsuppgifter utföras av kunden själv. Verksamhetens vision är att låta kunden ha tillgång till så mycket information och tjänster som möjligt, när som helst på dygnet.

”Vi ville få kunder att göra rutinmässiga arbetsuppgifter själva så handläggarna kan ägna sig åt väsentligare saker.”

En sådan ambition tyder på att de börjat implementera ett tankesätt som - när det är genomfört fullt ut - skulle placera dem i fasen ”e-businessadaptation” där gamla befattningar förändras eller försvinner samt att nya arbetsuppgifter och kompetenskrav uppstår på personalen. Fler företeelser som framkom under intervjun vilka bekräftar ovanstående resonemang är att utvecklingen av e-businesslösningen dessutom har genererat ett Intranät som tillhandahåller en

kunskapsdatabas för handläggarna att använda när de ägnar sig åt arbetsuppgifter som går utanför deras specialkompetens. Parallellt med självbetjäningstjänsterna har det utvecklats ett nytt ärendehanteringssystem som gör att pappershanteringen på kontoren minskar drastiskt. Allt lagras, och alla akter finns digitalt.

När det gäller frågan som behandlade ökat samarbete med yttre parter till följd av e-businesslösningen svarade organisationen följande:

”Vi har nämligen nyligen skapat en tjänst för arbetsgivare där de kan skicka in uppgifter och löpande sjukanmäla sina anställda i klump så att säga. Och vi håller på med försök med vårdcentraler som kan skicka in läkarintyg digitalt. Och vi har sen många år utbyte med skattemyndigheten digitalt via andra lite äldre kopplingar som överför folkbokföringsuppgifter och skatteuppgifter per automatik.”

Ett uttalande som bekräftar kriterier som ställs för vår sista fas ”e-businessadaption” som kräver att affärsprocesserna och organisationens samarbetspartners skall interagera i tät samverkan.

E-businessprojektet har styrts av en vision som formulerades redan 1997. För att undersöka om e-businesstrategin var förankrad i affärsstrategin diskuterades de förändringar som uppstått i verksamhetens regelsystem till följd av e-businessprojektet:

”Det var ett visionsarbete som sträckte sig över alla anställda runt hela Sverige. Den visionen talade väldigt mycket om detta om att kunden gör det kunden vill, och handläggaren gör det han är bra på. [...] Nu pågår ett arbete med en vision fram till 2008 och där får självbetjäningstjänsterna och automatiseringstjänsterna ett ännu större utrymme.”

Då verksamhetens arbete i hög grad har styrts av en långsiktig vision som samverkat med organisationens affärsidé och mål, men i viss mån varit skilda från varandra, uppfyller verksamheten inte de krav som ställs under fasen ”e-businessadaption”. Däremot infrias kraven under ”Integrerad e-business” genom att e-businesstrategin skall samverka med verksamhetens affärsidé, mål och visioner och sträva efter konkreta förändringar i affärsprocesserna.

”Vi var tvungna att få socialdepartementet att stifta en lag, en preliminär lag som de sedan har, nu har de permanentat den lagen som ger oss den här möjligheten. Men från början levde vi med en försökslag i den här frågan. Så det har bevakats av jurister här och där.”

En sådan kraftig anpassning av verksamhetens regelsystem tyder på att e-business får den uppmärksamhet och resurser som krävs och att det är en självklar del av verksamhetens affärsstrategi. Fasen ”E-businessadaption” poängterar att det är av stor vikt att man skall sträva efter att organisationen anpassas till e-businesslösningen och inte tvärtom.

*Vår samlade bild av organisation S1 är att den befinner sig högt upp i vår modell för mognadsgrad. De modelljämförelser vi gjort pekar på att verksamheten befinner sig i fasen ”Integrerad e-business”. Det finns indikationer på att organisationen är på väg att närma sig sista fasen ”e-businessadaption” eftersom*

*de har börjat förändra sitt tankesätt och synsätt på hur verksamhetens image skall vara, hur arbetssätt och arbetsprocesser ser ut samt hur samarbete med externa parter utökas. Då verksamheten inte uttryckligen dragit några lärdomar organisatoriskt i form av förbättringar till följd av e-businesslösningen kan det vara den avgörande punkten som gör att de inte ännu har nått ända fram till total "e-businessadaption".*

### **Verksamhet BF1**

På frågan om graden av integration mellan hemsidan och det bakomliggande affärssystemet svarade organisationen:

"Nej här har man on-line information så i och med att man avslutar en order så skrivs den ut direkt på lager, packas och skeppas. Samma sak, lagersaldot som du inte ser, det står om den finns eller inte finns..."

Successivt har hemsidan utökats med funktioner till följd av befintliga finesser i underliggande affärssystem, vilket tyder på en hög grad av integration. En synkronisering sker periodiskt av produktsortimentet nattetid från affärssystemet till hemsidan. En sådan grad av sammankoppling indikerar att företaget kommit långt i vår modells steg "Integrerad e-business".

En fråga som gällde huruvida man behållit några manuella rutiner under e-businesslösningens införande, nämndes ett undantag från automatiseringarna som berörde kundregistrering:

"Det är en manuell hantering, det lagras informationen som sedan plockas ut och görs en kreditkontroll och sedan läggs upp i affärssystemet och sedan är den igång så att säga."

Hemsidan var ursprungligen av statisk karaktär med information om företaget och dess produkter. E-businessutvecklingen har följt de första faserna i vår modell där den ordinära företagspresentationen gradvis utökats med kommunikationsfunktioner. Därefter har interaktiva tjänster för privatkunder och företag implementerats som gör det möjligt att lägga order och söka i produktsortimentet. En utveckling som raskt passerat de första stegen i vår modell samt helt gått förbi fasen "Isolerad e-handel" som beskriver en hemsida som är separerad från verksamhetens affärssystem.

Från början hanterade verksamheten bilder och produktinformation på egen hand genom att manuellt lägga in texter och bilder i sitt system som det fick i varierande form från sina grossister och förlag.

"Problemet från början var ju att få in bilder och texter och sådana här saker på ett lämpligt sätt. Det hade vi oerhört stora problem med för leverantörerna var inte beredda på det här heller. Det gick en väldig massa tid..."

Verksamheten inledde därför efter 5-6 år, ett samarbete med ett centralorgan för bokbranschen som hanterade denna information i en databas som 18 bokhandlare kunde läsa ifrån. Denna utveckling ökade graden av samarbete med externa parter i e-businesslösningen vilket är tankar som förespråkas i modellens slutliga fas "E-businessadaption".

”Från början var det ju ett It-projekt och det var It-avdelingen som skötte företagsbutikerna och alla problem runt detta var IT som skulle lösa [...] det handlade mer om hur man presenterade olika saker och vad man la in sådana här funktioner. Då flyttade vi över så då övergick det till säljsidan. [...] nu ligger tjänsten mer på marknadsavdelningen. Nu är det ytterliggare ett steg, det är inte så mycket teknik längre utan det är mer att genomföra en strategi.”

Ovanstående förändringar i organisationens struktur och affärsprocesser till följd av e-businesslösningen är några exempel. Flera förändringar är en minskning av ordermottagning via telefon och fax samt att hemsidan används som sök- och informationsverktyg för butikspersonal runt om i landet. Det sistnämnda tyder på nya arbetsrutiner som indikerar att verksamheten befinner sig i fasen ”Integrerad E-business”.

*Vår samlade bild av BF1 är att den har börjat anpassa sig till e-businesslösningen som har implementerats i verksamheten under de senaste fem åren. Genom att relatera tillbaka till modellen tolkar vi det som att den befinner sig i början av fasen "Integrerad e-business" men med tendenser till att närma sig "E-businessadaption". Genom brister i det empiriska materialet kan vi ej ta hänsyn till hur väl e-businessstrategin och verksamhetens allmänna affärsidé hänger samman. Av den anledningen uppfylls inte kriterierna som krävs för att placeras i den slutliga modellfasen "E-businessadaption".*

## **Verksamhet BF2**

För denna verksamhet var Internet under lång tid mycket av en stödverksamhet eller ett skyltfönster för butikerna. Synsättet har varit att hemsidan skulle vara ett supplement vid sidan av den vanliga verksamheten. Således fick den inte kosta något i verksamheten och man satsade inte några större resurser på den. Under denna period relaterar vi till fasen ”statiska presentation” i vår modell.

I dagsläget har hanteringen av e-business lagts över på en separat affärsenhet, där man satt upp försäljningsmål i form av ekonomiska måttal. En strategi som inte tidigare fanns väl definierad. Hemsidan har idag utvecklats till en avancerad söktjänst för personal, privatpersoner och företag som vill handla böcker online.

”En mindre butik ute i Sverige har en kundgrupp som är väldigt mycket till privatpersoner med krav på mycket allmänlitteratur i form av vanliga böcker. När man kommer till de professionella köparna som vill köpa facklitteratur och lite udda titlar från t.ex. USA har man haft svårt att serva de kunderna i de enskilda butikerna.”

Hemsidans uppbyggnad är väldigt komplex rent teknisk eftersom den hanterar ett mycket stort antal artiklar. Därför måste varje sida man ser på siten ”databasfödas” med stora mängder information. Hemsidan är således inget skyltfönster där man kan skapa det sortiment man vill ha och sedan är det beständigt. Istället är det hela tiden nygenererade sidor. En stor utmaning har varit att utforma lösningen så att någon annan än tekniker kan underhålla den, och uppdatera systemet med ny information. Den bild vi får av dagens hemsida är att den kan placeras mycket högt i vår mognadsmodell. Så här långt uppfyller sidan kravet på fasen ”e-businessadaption”.

”Det har varit en av de största utmaningarna att få det här att fungera – att vi haft ett äldre Dos-baserat affärssystem i botten och fått e-handelslösningen att fungera ihop. Själva e-handelslösningen är byggd i Oracle men ekonomisystem, löner etc. ligger kvar i det gamla Dos-systemet. Artikeldatabasen och pris ligger dock i Oracle.”

Under intervjun framkom det att integrationen mellan hemsida och bakomliggande affärssystem ej är fullt utvecklad. En sådan separation mellan affärssystem och hemsidan kan vara ett hinder för fortsatt utveckling av e-businesslösningen. Därför är det mer passande att placera verksamheten i näst sista steget i vår mognadsmodell, ”integrerad e-business”.

Det senaste utvecklingsarbetet som verksamheten kunde relatera till, utnyttjade redan tidigare automatiseringar av rutiner. Vilket i sig är inte är speciellt nydanande. Men de har till följd av e-businesslösningen fått lära sig nya sätt att hantera orderprocessen.

”...ett problem är ju att verksamheten inte varit anpassad att hantera de nya typer av order som kommer in. Det kan röra sig om andra storlekar på order, kunderna kan ha andra förväntningar om leveranstid än vad man hade förut. Alla dessa faktorer är något som verksamheten håller på att anpassa sig till och ställa om sig för infria de förväntningarna.”

Ytterligare en förändring till följd av e-business är att butikspersonalen kan logga in i hemsidans bakomliggande system för att hämta information om t.ex. äldre upplagor. Organisationens struktur har förändrats något, i form den extra enhet som ansvarar för e-business inom företaget. Dessutom har organisationen breddats och personal omplacerats till följd av hemsidans inverkan. Många lärdomar och anpassningar har varit en direkt följd av e-businesslösningens införande, vilket förespråkas i fasen ”e-businessadaptation” i vår modell där man talar om att verksamheten skall anpassa sig till e-business och inte tvärtom.

E-businesslösningen har ställt krav på tätare samarbete med stora kunder som t.ex. biblioteket och e-handelsportaler som har egna inköpsklienter för att lägga beställningar direkt mot affärssystemet. Också detta är något som pekar på de två högsta formerna av mognad i modellen.

När det gäller kopplingen mellan strategin för e-businesslösningen och verksamheten i allmänhet säger respondenten att den grundläggande strategin för företaget inte har ändrats men att viss form av anpassning har förkommit för att få med e-handeln. Ett konkret exempel på att e-business påverkar företagets framtida planer är att affärssystemet är i begrepp att bytas ut.

*Organisationen placeras högt på vår mognadsskala. Många områden är väl utvecklade inom e-business, och det enda som hindrar dem från att fullfölja e-businessvisionen är den splittrade kopplingen med affärssystemet. Om företaget dessutom lät e-businessstrategin vara den styrande faktorn vid utformandet av långsiktliga målsättningar för verksamheten, skulle total e-businessadaptation förverkligas och fler positiva förändringar uppstå.*

## **Verksamhet BG1**

Utvecklingen av hemsidan började med en statisk kampanjsite i reklamsyfte 1996. Strax därefter insåg man de stora fördelarna att ha en central kommunikationskanal till kunderna vilket resulterade i en hemsida med bioprogram för kedjans biografier runt om i landet. Under denna period togs beställningar fortfarande emot via telefon och vid enstaka tillfällen via e-post. Runt sekelskiftet insåg man att Internet skulle kunna vara en lösning på de problem man hade med tillgänglighet vid biljettförsäljningen. En större upphandling resulterade i ett webbprojekt som 2001 lanserades i form av den hemsida som för närvarande är i bruk. Enligt vår bedömning tyder detta på att organisationen startat i modellfasen "statisk presentation" och sedan avancerat upp ganska snart till "isolerad e-handel".

Respondenten berättar att verksamheten har valt att integrera den modul av affärssystemet som rör beställning och bokning av biljetter med hemsidan. Resten av affärssystemet som används utanför biografverksamheten men inom koncernen ingår inte i visionen för att integrera med e-businesslösningen. Graden av integration mellan affärssystem och hemsida beskrivs av respondenter:

"Vi jobbar med att ta fram rapportgeneratorer men då gör vi det utifrån biljettförsäljningssystemet. Det är bara det att ta fram rapporter mot det. Det finns inget större intresse att gå längre in Accapta slutar där ITICET tar vid."

Under utvecklingsarbetet fanns tankar om att välja ett stort affärssystem till biografverksamhetens speciella krav, men få system motsvarade deras behov. Då hela organisationen använder sig av ett stort affärssystem och utvecklingen av biljettförsäljningssystemet är unikt och specialutvecklat för biografverksamhet i koncernen är integrationen inte fullständig mellan systemen. Vår analys av situationen är att den kan ge upphov till hinder i den framtida utvecklingen av högre grad av e-businesslösningar, om behov skulle uppstå av tätare integration mellan de båda.

Lösningen har automatiserat rutinerna för reservation och köp av biobiljetter och dessutom centraliserat den databas som hanterar platsreservationer. Behovet av att lösningen uppdaterar beställningar i realtid har varit mycket stort, utav den anledningen att man inte skall sälja samma stol flera gånger under samma föreställning. En fråga som tog upp förändringar till följd av e-businessprojektet besvarades på följande sätt:

"Sedan utvecklades detta vidare till att bli, i det ögonblicket 97-98 hade man en mängd olika biljettförsäljningssystem runt om i landet i kombination med manuellt biljettförsäljningssystem, jag tror att vi hade 5 olika biljettförsäljningssystem då. Då är det väldigt svårt att integrera en webbapplikation till detta."

I dagsläget har de fem beställningssystemen ersatts av ett system, vilket har effektiviserat och rationaliserat processen att löpande rapportera och redovisa försäljningsstatistik till distributörer. En sådan konkret förändring av affärsprocesserna tyder på att man använder sig av arbetssätt som vi hänvisar till fasen "e-businessadaption".



Arbetsrutinerna har förändrats så till vida att telefonförsäljningen minskade i omfattning till följd av ökade Internetbeställningar. Dessutom har e-businesslösningen gjort det möjligt för arbetsledare att använda funktioner på hemsidan som verktyg vid sammanställning av statistik. Kassapersonalen på landets biografier använder dessutom biljettförsäljningssystemet för sidoförsäljning av godis och dryck som sedan rapporteras till verksamhetens centrala ekonomisystem. Att e-businesslösningen ersätter äldre system i verksamheten och ger upphov till nya sätt att arbeta tolkar vi också som att organisationen närmat sig sista steget i vår modell för mognadsgrad. Hanteringen av den stora mängd data som organisationen samordnar för samtliga biografier i landet – t.ex. föreställning, tid, pris, salong – har inneburit att verksamheten måste jobba med täta uppdateringar i systemet. Varje vecka måste i princip samtliga poster uppdateras i någon mån. Det skall dessutom finnas en historik för samtliga veckor, som skall ligga till grund för ekonomiska rapporter och försäljningsunderlag.

”... all gammal information skall lagras så att säga. [...] Sedan finns också det som är lite speciellt för denna bransch, att vi betalar ju inget till en distributör för en film. [...] Det gör att vi vill ha en väldig koll på hur många biljetter vi säljer [...] Men varje måndag skall vi leverera siffror till respektive distributör och de är ungefär 8 stycken.”

Verksamheten själv anser att e-strategi och företagets affärsidé samspelar. Hemsidan skall förbättra tillgängligheten för kunden och i högre utsträckning sälja biljetter istället för att bara låta kunden boka dem. För att placera verksamheten i fasen ”e-businessadaptation” hade vi velat finna högre grad av en enhetlig e-strategi. Visionen för e-business och för resten av biografverksamheten är fortfarande två separata direktiv där e-business är en produkt av koncernens affärsidé.

*Vår tolkning är att organisationen har nått långt med sin e-businesslösning. Faktorer som placerar dem i fasen ”integrerad e-business” eller högre är att hemsidan kommunicerar med affärssystemet i realtid. Många andra faktorer pekar på modellens sista steg ”e-businessadaptation”, men då en vision för e-business och verksamheten i övrigt inte är homogen, når de inte det slutliga steget för ”e-businessadaptation”. Att nå det sista steget i vår modell kräver också att man dragit lärdomar av e-business och på så sätt kan hitta nya sätt att förbättra sina affärsprocesser samt organisationens struktur. Eller som modellfasens beskrivning förtydligar; att verksamheten anpassar sig till e-businesslösningen istället för tvärtom.*

## **Verksamhet BG2**

1995 skötte varje biograf sin egen verksamhet så till vida att de skapade små statiska hemsidor och mottog beställningar via telefon. Ambitionen att centralisera bioprogrammen ökade under de kommande åren:

”... runt 98 startade vi gemensam hemsida med möjlighet att och gemensam telefonbokning - så man ringde och reserverade biljetter. Men det var lite knöligt för många ville ha någon slags manuell hjälp vilket tar mycket resurser, för man måste ju ha personer som svarar i telefon.”

Ovanstående är en aktivitet som vi i vår analys placerar i fasen ”statisk presentation”, helt enligt vår mognadsmodell då hemsidan ej var av större vikt för verksamheten. Däremot gick det inte att beställa via nätet då detta flöde fortfarande hanterades genom telefontjänster. Under perioden gjordes erfarenheten att belastningen på verksamhetens telefontjänster och kravet på resurser blev allt för stora, när det gällde att hantera beställningar som hade sitt ursprung från hemsidan. Experiment gjordes med taltjänster där man med knapptelefon kunde välja vilken bio och föreställning man ville beställa biljett till. Ett system som man snabbt fasade ur på grund av att det inte var användarvänligt. Ur dessa resonemang föddes idén att skapa en interaktiv hemsida med beställningsfunktioner. En lösning som förflyttade företaget till fasen ”isolerad e-handel” där ambitionen växte för att skapa en primitiv koppling mellan webbplatsen och det befintliga affärssystemet förslagsvis i form av manuell bearbetning av e-postorder.

På frågan som berör integration av hemsidan och affärssystem, fanns en viss koppling redan i slutet av 1998:

”Sen var det någon som kom på att försöka koppla detta till vårt biljettförsäljningssystem som ligger på en IBM AS/400 serversystem. Att hemsidan uppdaterade hur många biljetter som var kvar osv. för varje specifik föreställning. [...] Man kopplade ihop det med biljettförsäljningssystemet och då uppdateras det hela tiden, och när det säljs biljetter så försvinner det ju platser och då måste det ju uppdateras.”

Senaste utvecklingen är att betalningar har införts som funktion i e-businesslösningen, så att kunden kan köpa biljetter med kontokort istället för att reservera dem. En planerad fördel med detta är att kunden själv kan hämta ut biljetten i en så kallad ”biomat” och därmed avlasta kassapersonal. Förändringar av denna rang antyder ett tankesätt som förekommer i mognadsmodellens sista fas, e-businessadaptation. Det pekar också på att ett närmare samarbete med externa parter har påbörjats genom att man integrerat banker i sin e-businesslösning.

Organisationen har förändrats så till vida att en del av utveckling och underhåll som tidigare legat på konsulter numera hanteras internt. Andra förändringar nämns under intervjun beträffande kundtjänsts nya funktioner:

”Vi har ju fått möjlighet att öka upp personalen på kundservice genom att tilldela dem mer resurser [...] vilket är en förändring eftersom vi alltid varit tveksamma till att ha en kundtjänst; då folk bara ringer till kundtjänst för att boka biljetter. [...] nu fungerar kundtjänsten mycket bra och även som en helpdesk internt för våra bioografer om de får några dataproblem i t.ex. kassalinjen så kan de ringa dit. Genom den lär vi oss hela tiden hur vi skall bli bättre; vi loggar alla fel och synpunkter och alla saker som har hänt så vi skall kunna åtgärda i efterhand.”

Som en direkt påverkan från e-businesslösningen har verksamheten i liten skala infört försäljning på hemsidan av DVD-filmer. Denna funktion ingår i ett bonuspoängsystem för kunder som återkommande köper biobiljetter eller filmer. Förändringar i affärsprocesser av denna karaktär är också tydliga tecken på de två högsta faserna av mognad i vår modell.

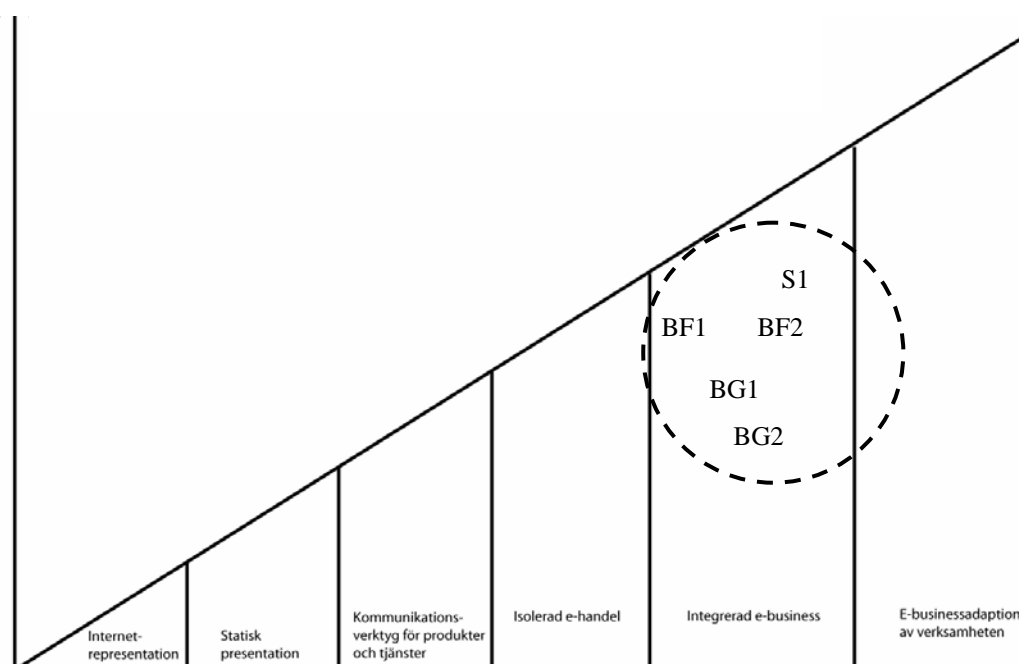
Vår sammanfattande analys av organisation BG2 är att de utnyttjat hemsidan för att komma på nya sätt att göra affärer. Biomaten och sidoförsäljningen av film är ett bra exempel på färsk lösningar i affärsprocesserna som följd av fenomenet e-business. Dessutom är de bakomliggande systemen väl integrerade både med hemsidan och externa samarbetspartners affärssystem. Kundtjänsts nya arbetsuppgifter relaterar till modellens näst sista steg "integrerad e-business" där man talar om att befattningar och ansvarsområden påverkas till följd av e-businesslösningen.

### 3.1.1 Sammanfattande analys av mognadsgrad

Sammanfattningsvis har analysen av mognadsgrad resulterat i att samtliga verksamheter placeras i den näst sista fasen "Integrerad e-business". Vissa gränsfall är aktuella men i förekommande fall är de inte tillräckligt starka för att höja eller sänka verksamheten en hel mognadsgrad.

Resultatet är ej helt oväntat eftersom vår avgränsning utesluter verksamheter som befinner sig i de lägre faserna. Anledningen är att dessa respondenter behöver ha tillräckligt hög grad av mognad för att uppfylla kunskapskraven vi ställt i övriga frågor för problemområdet.

Nedan gestaltas verksamheternas placering i modellen:



Figur 5 – En sammanfattande bild av analysen ger att de fem verksamheterna befinner sig i fasen Integrerad e-business med potential att närma sig fasen e-businessadaption

## 3.2 Organisationsförändringar i sju dimensioner

### 3.2.1 Infrastruktur

*Under infrastruktur analyserar vi förändringar som berör organisationens struktur. Andra aspekter kan vara hur ansvar- och arbetsfördelning förändrats till följd av e-businessprojektet. Vi analyserar också i vilken utsträckning en kommunikationskanal funnits för att förankra och diskutera e-business i organisationen samt om kommunikationen mellan avdelningar förändrats. Andra frågor vi ställer oss är; vem ansvarar för systemet efter överlämning? Har man en dynamisk teknisk plattform som tål morgondagens förändringar?*

Organisationens strukturella förändring till följd av e-businessutveckling hittar vi ett exempel på hos **S1** där e-businesslösningen och hemsidan har förvaltats av en samordningsorganisation för Sveriges olika lokala kontor. I dagsläget har samtliga juridiska myndigheter slagits samman till en organisation ”under samma tak” med hemsidan som ett centralt kommunikationsverktyg mot kunden. Inom samma organisation har lokala IT-avdelningar börjat avvecklats för att samordna IT-driften på en central avdelning. Den har tidigare haft hand om databaser och diverse ärendehanteringssystem – men nu utökas befogenheterna till att sköta och administrera e-businesslösningen samt ansvara för att säkerheten upprätthålls i systemet. Avdelningen har tagit över ansvaret från projektorganisationen vid projektets slut och hanterar löpande underhåll.

Förändringar i arbetsuppgifter och ansvarsområden har vi funnit hos **S1**:

”... handläggarna har fått egna stödsystem i vårt Intranät med samma uppgifter som kunderna ser. Om du sitter som handläggare i en telefonkundtjänst och är expert på [område 1] t.ex. och så ringer en kund och frågar om [område 2] så har handläggaren ett stöd i Intranätet så att han kan svara på de allmänna frågorna.”

När det gäller effekter - till följd av e-businesslösningen - i form av nya ansvarsområden säger **S1** att det var en medveten hållning att utgå från de arbetsuppgifter som redan tidigare hanterades i organisationen.

**BF1**'s organisation har också påverkats av e-businesslösningens införande på sätt som vi kan relatera till i vår strategiska modell. I dagsläget har IT-avdelningen det övergripande ansvaret för hemsidan och de bakomliggande systemen. Vid mer komplexa driftsfrågor och underhåll anlitas externa konsulter. Avdelningen har minskat i personalstyrka. På grund av en effektivare konstruktion av hemsidan har det blivit lättare att hantera den med mindre resurser. Dessutom har samarbete med andra avdelningar vid sådant arbete ökat, och då framförallt med marknadsavdelningen och säljsidan eftersom underhållet av hemsidan idag är av mindre teknisk karaktär.

För att förankra e-business berör vår modell vikten av att ha en central kommunikation om fenomenet. Ett arbetssätt som bekräftar detta finner vi hos **BF1**:

”... det har vi väl informerat på samtliga av våra möten och det är ganska mycket information inom detta bolaget så att alla har hela tiden varit medvetna om vad vi har hållit på med. Sedan har det varit då, utbildningar i och demonstrationer för personal och för ledare och butikschefer och liknande, på hur det har sett ut. Säljarna har fått en bjudning så att de har kunnat visa kunden när de har besökt och visat hur det har gått till. Så det har varit ganska mycket...”

**BF2** förändrade sin organisation genom att starta en ny separat affärsenhet i samband med utveckling av e-businesslösningen. Dess funktioner var inte bara relaterade till hemsidan utan hade ytterligare aspekter, som t.ex. i form av en stödverksamhet i förhållande till storkund och som en support för central butiksverksamhet.

Förändrade arbetsrutiner till följd av e-businesslösningen är att personalen på Sveriges butiker inom kedjan använder hemsidan för att söka i ett utökat sortiment jämfört med de lokala affärssystemen. Dessutom har verksamheten förändrat bearbetningen av orderflödet och separerar i dagsläget butiksorder och kundorder. Genom att hantera dessa avskiljt skapas även en avskild logistik.

**BG1** hade förändrat sitt arbetssätt något genom att använda funktioner i webbgränssnittet:

”Jag har ett webbgränssnitt där jag kan gå in och hämta statistik från systemet. Viss statistik ligger på webben då, men ute på enheterna använder man webben som information om filmer t.ex.”

Förändringar i organisationen som går att relatera till vår strategiska modell är att en ny avdelning uppstod under 2002-2003, vilken hade huvudansvaret i utvecklings och planeringsarbetet av e-businesslösningen. Idag är den fortfarande kvar i organisationen och samordnar drift och underhåll med hjälp av externa konsulter. Parallellt finns en IT-avdelning för hela koncernen men den har inte deltagit varken i utvecklingen eller underhåll i någon större utsträckning.

En omfördelning av arbetsuppgifter har skett i organisationen till följd av e-businesslösningen:

”... självklart så kommer det på sikt att kanske leda, kanske redan har gjort utan att det, har varit ett syfte att man kan då minska på personalen, framför allt på telefonbokningen då när man inte behöver lika många som innan. Nu räknar vi med att de flesta styr över det på nätet då.”

**BG2's** IT-avdelning har utökats gradvis för att tillgodose de behov som e-businesslösningen kräver i form av att ansvara för biljettförsäljningssystemet, support på hård- och mjukvara, samt hemsidan. Mycket av arbetet sker i samarbete med konsulter när inte den interna kompetensen räcker till. Den ”strukturella synen” på avdelningen är som en egen organisation med en IT-chef, programmerare samt systemerare. IT-chefen är en medlem i biografkedjans ledningsgrupp, vilket enligt vår strategiska modell är ett viktigt tecken på att e-business inte är en isolerad angelägenhet i organisationen.

Exempel på hur organisationen har påverkats av införandet av e-business är:

”Främst i form av en centralisering. Sen var den väl anpassad till e-handel - vi försöker att växa organiskt och inte anställa folk förrän vi behöver dem. På senare tid har vi anställt två stycken programmerare t.ex. som är fast anställda hos oss, till skillnad från tidigare då vi hyrde in allting. Men arbetet är en så pass ständigt pågående utveckling på IT-området så vi behöver mer kompetens i huset successivt.”

Ett uttalande som stödjer tanken att arbetsuppgifterna påverkats var att de lärt upp personalen att hantera kunder som vänder sig till BG2 för att klara upp problem, eller har frågor kring hur man går tillväga med sina beställningar via nätet. Exempel kan vara hur man gör återköp eller byter biljetter etc.

### 3.2.2 Service och organisatorisk stil

*Under denna del studerar vi hur servicegraden rent generellt påverkats i verksamheten. Ett förhållningssätt som manifesteras i samarbetet med leverantörer och kunder samt i verksamhetens företagskultur. Frågor som kan vara centrala är; på vilket sätt undersöker verksamheten hur de kan förbättra servicenivån genom att samla in krav utifrån? Har sammankopplingar skett med externa parter affärssystem?*

Hos S1 har kundservice varit ett centralt begrepp vid utformandet av e-businesslösningen:

”Trots allt är sidans viktigaste funktion att erbjuda kunder information om [specifikt område] 24 timmar om dygnet. Informationssidan besöks av 310 000 besök per månad vilket vittnar om att det är ett oerhört tryck på att lämna information.”

Eftersom S1 är en statlig myndighet styrs deras verksamhet av 24-timmarsdirektivet, vilket innebär en målsättningen att kunden skall kunna nå myndighetens service och information dygnet runt. Andra viktiga förändringar under denna förändringsprocess är att ändra verksamhetens kultur och image, vilket vi funnit hos S1 i form av att de genom sin e-businesslösning strävat efter att bli en öppnare myndighet med hög tillgänglighet.

En annan aspekt under ”Service och Organisatorisk Stil” är hur väl organisationen koordinerar och samverkar med sina samarbetspartners under utveckling och drift av en e-businesslösning. Vi har funnit att S1 samverkar med ett flertal andra myndigheter där information utbytes mellan de olika systemen. Dessutom har e-businesslösningen utökats med funktionalitet för att låta ett flertal externa parter utnyttja specialfunktioner som utvecklats unikt för dem i affärssystemet.

För att sträva efter en hög grad av service gentemot kunder och handläggare arbetar man löpande med insamling av synpunkter på hemsidan:

”... vi får nästan ständigt synpunkter från handläggare och kunder att kan vi inte göra det här och kan vi inte göra det här. Vi tar till oss så mycket som möjligt, men när det gäller de interaktiva tjänsterna så har vi i förvaltningen sagt att så här: visst handläggarsynpunkter tar vi till oss, men om de står i motsats till vad kunden tycker, då är det kundsynpunkten som bestämmer.”

**BF1** har också fått ett förhöjt samarbete och servicegrad gentemot sina externa aktörer - som t.ex. kunder och leverantörer. Detta har t.ex. skett i form av att personalen kan hjälpa kunder i butik genom att använda sökverktyg på hemsidan för att finna artiklar som inte ingår i butikens ordinarie sortiment. Ett tydligt exempel på att e-businesslösningen krävde ett ökat samarbete med externa parter var följande:

”Problemet från början var ju att få in bilder och texter och sådana här saker på ett lämpligt sätt. Det hade vi oerhört stora problem med för leverantörerna var inte beredda på det här heller. Det gick en väldigt massa tid...”

Därför samordnades produktinformation och bilder som skulle ligga på hemsidan hos en central inköpsorganisation, i en databas som 18 organisationer i samma bransch använder för sina e-businesslösningar.

Kundservice har höjts genom att personalen i butikerna informerar kunden om hur denne kan göra beställningar på hemsidan när det passar kunden bäst. Ett annat sätt att höja kundservice är att kontakta kunder som är återkommande på hemsidan, för att skapa en bättre relation med hjälp av bonussystem och rabatter.

Som ett aktivt verktyg för att nå en hög servicenivå, under utveckling och även i dagsläget, har ett råd bildats med representanter från verksamhetens externa parter:

”Man använde väldigt mycket personalen, men sedan har vi ett kundråd också med några betydelsefulla kunder som har fått lägga mycket synpunkter på hur de ville ha systemet och hur det skulle fungera ute hos dem. Vi har faktiskt byggt systemet väldigt mycket med tanke på kunden och vad de har sagt. [...] Så är det också på företagsdelen. De hör av sig och kommer med synpunkter. [...] Det är aktivt, vi tar hit dem två gånger om året och så får de säga vad de tycker. Och det är inte alltid bara rosor.”

**BF2** har jobbat med att förhöja servicenivån för samtliga aktörer. För kunderna märks det främst genom att e-businesslösningen nu har möjlighet att tillhandahålla ett utökad sortiment med facklitteratur till köpare som har speciella krav. Tidigare har enskilda butiker inte haft den möjligheten. Vidare berättar verksamheten att kundservice förbättrats genom att tillgängligheten utökats geografiskt med hjälp av hemsidan:

”Ja en hel del exportorder har genererats. Så vi breddar oss ju grafiskt. [BF2] finns ju i 54 butiker runt om i landet vilket gör att vi täcker in Sveriges yta och befolkning. Men den delen vi inte täckt in har vi nu möjlighet att nå. De som inte har närhet till en butik.”

När det gäller leverantörerna, som i verksamhetens fall är förlag och grossister, har man skapat ett tätare samarbete genom att man vidarebefordrar order från kedjans samtliga butiker centralt till dem. En sådan hantering leder till kortare leveranstid och större volymer vid varje tillfälle vilket minskar administrativa kostnader.

BF2 har lyckats integrera större företag, e-handelsportaler och bibliotek i sin e-businesslösning som återkommande gör stora beställningar. Att hantera dessa

via webbsidan är inte praktiskt och därför har man utvecklat en programvara som har direkt kontakt med verksamhetens affärssystem. Allt för att höja servicenivån för de externa samarbetsparterna – helt enligt det synsätt som finns representerat i vår strategiska modell.

**BG1** upplevde att den svenska marknaden hade unika krav på service som inte fanns implementerat i internationella system för biografverksamhet:

”... i Europa bokar man väldigt sällan biljetter, den som kommer först till en plats får den. Det är ett väldigt svenskt beteende att vilja ha en bioplatz bokad [...] I Sverige vill folk verkligen veta att de har en plats bokad. Vilket gjorde att det var de skandinaviska leverantörerna låg väldigt långt fram liksom Sverige när det gällde IT mognad.”

För att uppnå den nivå av service som kunden förväntade sig utifrån sina erfarenheter att beställa biljetter på sedvanligt sätt – ansåg verksamheten att platsbokning på webben var en mycket viktig fråga. Dessutom var kravet på tillgänglighet av yttersta vikt då det kunde vara svårt att komma fram på telefonbeställningssystemet.

I BG1's leverantörsled finns distributörer av film som får betalt utifrån statistik över den försäljning som faktiskt skett på biograferna. Därför är det av stor vikt att systemet kan hantera historik och sammanställa rapporter. Till följd av e-businesslösningens införande har fem beställningssystem bytts ut till ett, vilket underlättar och effektiviserar en sådan rapportering. Ett sådant symbiosförhållande mellan verksamheten och distributörerna betonar hur viktigt det är med en hög servicenivå även i e-businesslösningen.

Löpande sker undersökningar i form av elektroniska enkäter, samt kartläggningar av hur folk rör sig på hemsidan, vilket resulterar i statistik som underlag för förbättringar.

**BG2's** undersökningar visade att kunderna var väldigt måna om att slippa stå i kö när de gick på bio. Det var en av de primära anledningarna varför de påbörjade e-businessprojektet. Som första åtgärd för att förhöja kundservice infördes en talsvarsfunktion där man kunde beställa biljetter. Lösningen var inte tillfredställande och kunderna fann den omständlig att använda. Som svar på detta önskemål skapades hemsidan med beställnings- och köpfunktionalitet för biobiljetter, i ett led att höja den generella kundservicen. Just köpfunktionaliteten hade stora krav på sig att hålla hög säkerhet:

”När det gäller betalningar över Internet insåg vi att vi behöver ha oerhört mycket på fötterna innan man går ut med en sådan tjänst - det får ju inte bli fel. Man sätter ju hela varumärket på spel. Ett sådant moment som att man skall skriva in sitt kreditkortsnummer är ju lite vanskligt. Det var vi klara med från början att det måste fungera felfritt, vilket har resulterat i ett tätt samarbete med banker och netgiro för att säkra att det verkligen fungerar med betalningar från kund.”

Uttalandet bekräftade också att verksamheten utvecklat samarbetet med externa parter. Det ser vi också exempel på i förhållandet till leverantörer där e-businesslösningen underlättar rapporteringen till filmbolagen.



E-businesslösningen har avlastat telefonförsäljningen vilket har lett till att mer resurser har kunnat läggas på kundservice, med högre tillgänglighet som följd. Frågor som gäller handhavandefel på hemsidan i samband med betalningar och återköp kan nu hanteras på ett effektivare sätt. Kundservice har ändrat image på så sätt att den nu även agerar helpdesk mot de lokala biograferna. Generellt sätt har kundservice synliggjorts för allmänheten vilket har lett till en öppnare dialog med kunden.

Löpande marknadsundersökningar för hemsidan och biografverksamheten är en åtgärd som leder till förbättringar. Dessa medför att e-businesslösningen höjer servicenivån på ett sätt som beskrivs i vår strategiska modell.

### 3.2.3 Systemlösning

*Den förändringsprocess som kallas "Systemlösning" i vår strategiska modell, tar upp aspekter i form av affärsmöjligheter som blivit möjliga genom utnyttjande av Internetteknologi. Under punkten ingår också hur väl man integrerar hemsidan med bakomliggande affärssystem samt vilka resonemang som förts kring systemets teknik i form av hård- och mjukvara.*

**S1** har med hjälp av teknisk utveckling funnit nya sätt att bedriva sin verksamhet. Ett exempel är ambitionen att låta kunden sköta rena rutinärenden som tidigare hanterats av handläggare:

"Man skall inte behöva sitta i telefonkön för att komma åt den informationen. Sen har jag personligen arbetat med att frigöra resurser så man kan flytta över resurser från enkla ärenden för att få loss kompetens till mer komplicerade ärenden som behöver mer handläggning..."

När det gäller de tekniska aspekterna som tar upp integration mellan affärssystem och hemsidan har **S1** låtit kunden jobba mot en kopia som under natten uppdaterar det bakomliggande systemet. För att göra integrationen möjlig mot externa parter har verksamheten använt sig av ett så kallat "spridnings-hämtning-system" som sen tidigare använts av de myndigheter som är berörda av e-businesslösningen.

Några av de fördelar som **BF1** har erhållit i och med införandet av den nya teknologin berörs i intervjun:

"... det förekommer mer att man ringde in till kontoren och de lade sedan order i vårt affärssystem. Nu är det så att kunden lägger sin order direkt på Internet. Det har blivit lättare för dem också att hänvisa till Internet."

Företaget har valt att integrera sin e-businesslösning med sitt bakomliggande affärssystem. Synkningen mellan de båda systemen sker periodiskt en gång per kväll där priser, nya artiklar och försäljning uppdateras. Affärssystemet är även kopplat till en extern samarbetspartner där företaget hämtar produkt- och artikelinformation. När en kund lägger en beställning på hemsidan skickas en order till lagret som packar och skeppar iväg produkten. Efter det uppdateras lagersaldot automatiskt i affärssystemet.

Det befintliga affärssystemet innehåller även en del praktiska funktioner som gjorde det möjligt att förbättra i form av ytterligare tjänster i e-businesslösningen.

**BF2** har genom att utnyttja Internetteknologi fått ett bättre samarbete med sina distributörer. Eftersom order för hela kedjan samlas ihop och sköts centralt kan ekonomiska och tidsmässiga effektiviseringar erhållas. Dessutom har man erhållit ett "utökat produktsortiment" på de lokala butikerna till följd av att hemsidan kan användas som sök och beställningsverktyg för personalen.

När det gäller integrationen mellan hemsida och affärssystem har verksamheten infört detta på företagssidan – medan privatkunderna ligger lagrade i hemsidans databaser. En utmaning har varit att anknyta det äldre Dos-baserade affärssystemet som finns i botten. Synkning av informationen sker en gång varje natt mellan de olika systemen. En viss integration finns med samarbetspartner där BF2 utvecklat klienter vilka stora företag eller bibliotek kan använda som orderläggningsverktyg direkt till affärssystemet.

Den tekniska lösningen blev som planerat. Men i dagsläget finns diskussioner om att byta ut affärssystemet till ett modernt. En teknisk tung men viktig aspekt har varit att utforma de underhållningsgränssnitt som organisationen använder sig av för att uppdatera hemsidan med exempelvis nya artiklar.

**BG1** har genom införandet av e-businesslösningen fått bukt med det stora problemet med att öka tillgängligheten av biljetter för kunder, att göra det smidigare än vad det var innan. Hemsidan gjorde det möjligt att ersätta de 5 separata biljettsystemen som fanns inom organisationen. Detta har underlättat den redovisning av försäljningssiffror till distributörerna som skall göra varje vecka.

Företaget har valt att integrera e-businesslösningen med ett specialbyggt biljettförsäljningssystem som hanterar alla beställningar av biljetter som görs via hemsidan. I detta system kan man få fram försäljnings- eller bokningsstatistik. Detta system är dock inte integrerat med det bakomliggande affärssystemet som resten av koncernen använder sig av.

Den tekniska lösningen är en klientserverlösning som beskrivs av respondenten på följande sätt:

"Sedan har vi tunna klienter som jobbar mot en central server kan man säga, och där har vi en citrixmiljö som vi jobbar inom. Den har väl ibland gjort att vi har fått vissa begränsningar."

En av de klara fördelarna med Citrixlösningen är att det inte behövs någon större datorkraft på klienterna. Nackdelarna är dock att man får en begränsad funktionalitet eftersom inte alla de önskade tillämpningarna fungerar i en Citrixlösning.

Den tekniska lösningen har möjliggjort för **BG2** att minska problemet med "no show" – vilket syftar till att personer reserverar biljetter men inte hämtar ut dem. Det har också medfört att verksamheten centraliserade informationen om bioprogram vilket underlättar hanteringen av marknadsföring och information till

kunderna. En annan landvinning har varit att köerna minskat till kassor och telefonister, samt att kundtjänst avlastats vilket medfört att de nu kan ägna sig åt mer passande arbetsuppgifter.

När det gäller integrationen av affärssystem och hemsida kan ett förtydligande vara på sin plats. Verksamheten säger sig inte ha ett affärssystem – men i denna bransch anser vi att man kan betrakta biljettbeställningssystemet som ett sådant. Kravet på integration har varit hög på grund av att lösningen måste ha överensstämmande information på alla ställen i systemet löpande:

”... vi har ju ett grundsystem för biljettförsäljning där man sätter föreställningarna för biograferna, där det också läggs in hur många stolar som finns i salongerna, ett egenutvecklat system för övrigt. Sen knyter allting annat an till detta system så det finns ändå en viss form av integrering. Dels genom att när kunden genomför ett köp så markeras stolen som reserverad så att inte samma stol säljs två gånger etc.”

Rent tekniskt är kunderna som köper biljetter inte lagrade i systemet. Det hanterar den bank som är verksamhetens samarbetspartner. En stor teknisk utmaning har varit att hantera den belastning på servrar och bandbredd som kan uppstå när stora filmer går upp på premiär med många hemsidesbesökare som följd. En annan var att utforma köpfunktionen av biljetter ren tekniskt vilket tog ett år längre än beräknat.

### 3.2.4 Personal

*I denna del studerar vi hur organisationen utnyttjat personalens kompetens under utvecklingen av e-business. Har man höjt kompetensen med hjälp av utbildningsåtgärder? Hur har personalens syn varit på e-business, och vad har verksamheten gjort för att entusiasmera och sprida e-business som företeelse?*

**S1** har många exempel på, när de har tagit till vara på personalens kompetens under utvecklingen av e-businesslösningen. Den utsedda intervjupersonen själv hade internrekryterats till projektet vilket stödjer tanken på att kompetens insamlades från verksamheten. Under intervjun framkom ytterligare exempel på när de utnyttjat personalens kunskap:

”... att de har varit med i utvecklingsarbetet, hela tiden och vi har haft en kader av duktiga handläggare som vi har kallat in och vi har ringt till vid jämna mellanrum. Varje gång t.ex. vi har testat någonting inför produktionssättning några nyheter, då har det varit handläggare som har varit med och gjort acceptanstesterna och kommit med åsikter som att så här kan det inte se ut, då blir kunderna bara förvirrade och så där. Vi har haft med handläggare, vi kan säga hela tiden.”

För att sprida och få personalen att knyta an till projektet och e-business som företeelse genomförde man informationsdagar i två omgångar. Under dessa dagar fick personalen en grundlig genomgång av syftet med projektet, hur det skulle bedrivas samt vilka förutsättningar som fanns för att genomföra det. Verksamheten understryker att utbildningsåtgärderna var viktiga och att de har varit en förutsättning för att e-businessprojektet skulle lyckas:

”Sen har vi haft utbildningar på olika nivåer. Vi har kallat in så att säga informatörer för vad vi kallar steg 1 utbildning för att sprida i sitt respektive län. Och vi har en demoversion som handläggare och kunder kan använda på nätet. [...] Vi har försökt att sprida så mycket kunskap som någonsin går.”

S1's personal hade en splittrad syn på hur lösningen skulle påverka deras arbetssituation. Till en början var många misstänksamma och uttryckte rädsla för att förlora jobbet. Andra hade inte tid att engagera sig men ansåg ändå att det var roligt att tekniska förbättringar utvecklades. I takt med att kunderna började använda och intressera sig för hemsidan, ökade förståelsen och intresset för e-businesslösningens fördelar.

**BF1** använde sig i viss utsträckning av personalens kompetens. Det projektteam som arbetade med lösningen från början, tog hjälp av försäljningsavdelningen när projektet kommit igång.

Personalen informerades och utbildades löpande eftersom lösningen skulle komma att påverka alla inom organisationen. Dessutom gavs exempel på att möten användes för att sprida kunskap och insikt i hela organisationen. Attityder och inställningar hos personalen var inledningsvis negativ. De upplevde hemsidan som en konkurrent, vilket tog tid att överbrygga. Vissa såg det som att en kannibalisering skulle medföra att butikernas försäljning skulle gå ner till följd av att kunder handlade på Internetbutiken istället. Många av dessa misstankar är borta idag.

**BF2** har i begränsad omfattning använt personalen som en resurs för att förbättra e-businesslösningen. Respondenten berättar att på grund av verksamhetens ringa storlek har en informell dialog kunnat föras, som samlat in personalens åsikter på frivillig basis.

Åtgärder som syftar till att utbilda och inspirera personalen om fördelarna med e-business har varit relativt begränsade. Anledningen till detta är att verksamheten har bedrivit en isolerad e-handel under en föregående period, vilket resulterat i att personalen redan har förkunskap inom området.

Attityden till e-business bland personalen har gradvis förbättrats genom att företaget informerat om strategin:

”De ser positivt på det. Men eftersom vi jobbar med andra priser på Internet ses det delvis som en konkurrent. Men under många år har vi haft andra konkurrenter på nätet som legat på en längre prisnivå och då har de förstått att det är nödvändigt för oss att göra någonting. Nu har vi gjort det och jag tror att de ser väldigt positivt på det. Sen undrar de säkert hur går det på nätet och hur mycket kommer det att ta över av verksamheten i framtiden.”

**BG1** har inte sett något behov av att inkludera personalen och dess kompetens vid utvecklingen av e-businesslösningen, eftersom systemets tillämpning var fokuserat på kundernas behov. Inte heller har några utbildningsåtgärder varit aktuella.

Verksamheten har heller inte upplevt några direkta reaktioner på införandet av lösningen. Attityden har på det stora hela varit positiv eftersom lösningen avlastat kassalinjen.

**BG2** är en verksamhet som ej funnit det nödvändigt att använda personalens kompetens vid utvecklingen av e-businesslösningen.

Utbildning har däremot förekommit för att personalen skall kunna hantera de kunder som vänder sig till BG2. Sådana frågor kan gälla problem eller annan information kring hur man beställer via nätet.

Till en början fanns farhågor att kassor skulle stängas till följd av hemsidan – så har dock inte skett. Idag är synen positiv eftersom även i denna verksamhet lyckats avlasta kassorna och belastningen på personalen har minskat.

### **3.2.5 Strategiskt ledarskap**

*Perspektiv som vi söker under denna punkt är t.ex. huruvida ledningen har varit aktivt deltagande i projektplaneringen. Det handlar också om vi kan finna någon stark ledargestalt ur ledningsgruppen som fungerat visionär i utvecklingsarbetet. En förutsättning för detta är att kunskapen är tillräcklig hos ledningen inom området e-business.*

**S1's** högsta ledning var de som tog beslutet att påbörja e-businesslösningens planering. Däremot delegerades planeringsarbetet ner till avdelningschefer som fick i uppdrag att skapa en Internetstrategi. Ledningsgruppen var inte aktivt deltagande i utvecklingsarbetet – utan fick en envägsrapportering om hur projektet fortlöpte. Med den informationen som underlag försåg ledningen projektet med resurser. Trots liten inblandning har ledningen visat uppskattning och positiv respons vilket enligt respondenten inte alltid är fallet i andra myndigheter. Hos verksamhet S1 kan vi konstatera att en stark ledare från ledningsgruppen inte varit närvarande. Hur kunskapsnivån i ledningen är befattad framkommer inte av intervjun.

I verksamheten **BF1** kom initiativet att införa e-business i verksamheten från den högsta ledningen, och närmare bestämt VD: n i företaget. Denne hade en nyfikenhet och förförståelse för begreppet e-business och såg fördelarna vilket han kunde förmedla i organisationen. Under uppstart var de inte handgripligen involverade men deltog på möten under analys och designfasen där de visade ett aktivt intresse. Verksamhet BF1 har med andra ord fått med samtliga punkter som vi valt att analysera inom detta område.

**BF2** hade mycket lite att säga om ledningens medverkan i projektet. Men dock framkom att initiativet kom från ledningsgruppen och att de i viss mån var medverkande i planeringen och utvecklingen av e-businesslösningen. Ingen information om ledningens kunskapsnivå framkom under intervjun.

**BG1**'s ägare var under 2000 mycket intresserade att utöka Internetfunktionerna för verksamheten, vilket resulterade i att de tog initiativet till den nuvarande e-businesslösningen. Utvecklingen bedrevs av VD själv vilket uppfyller de kriterier som vi beskrivit under dimensionen "Strategiskt ledarskap" i vår modell.

Verksamhet **BG2** bedömde att initiativet tagits från ledningsgruppen men betonade att verksamheten var så liten att idéer och tankar utbyttes över avdelningsgränserna under en lång tid vilket slutligen resulterade i ett e-businessprojekt. Under själva utvecklingen visade ledningen ett aktivt intresse genom att ha en representant delaktig i projektgruppen – som regelbundet rapporterade till VD hur arbetet förflöt. VD: n var mycket mån om att köpfunktionen på nätet skulle bli en viktig försäljningskanal.

### **3.2.6 Projektorganisationen**

*En drivande kraft under organisationsförändringar är projektorganisationen. Vi avser studera projektorganisationen genom att undersöka om det fanns en tydlig projektledare och främst vilka representanter som fanns från organisationens olika avdelningar. Vidare vill vi kartlägga vilken kompetens som behövde knytas an till projektorganisationen vid införandet av e-businessprojektet. Exempel på hur kompetens införskaffats kan vara genom konsulter, internrekrytering eller nyanställning*

**S1** utsåg vår respondent till projektledare i projektorganisationen till följd av en ny Internetstrategi under 2001. Hans primära ansvarsområde bestod av att vara produktansvarig för Internettjänster och servicetelefon inom **S1**'s verksamhet. Projektorganisationen tog in mycket intern kompetens i form av handläggare med lång erfarenhet inom organisationen. Utöver denna kompetens nyanställdes systemarkitekter, webbdesigners och programmerare. Trots ett reserverat förhållningssätt till extern inblandning på grund av säkerhetsskäl har man under vissa moment anlitat externa konsulter i olika former:

"... vi har tagit in några konsulter i början och det berodde nog på att det var resursbrist på [**S1**]. Sedan nyanställde man lite folk också, bland annat mig..."

Representanter från olika avdelningar har tagits in löpande under utvecklingens gång för att kvalitetstesta förändringar på hemsidan i form av acceptanstester. Dessutom ingick personer från informationsavdelningen för att granska all den text som skulle publiceras på hemsidan.

**BF1**'s projektledare var en representant från ledningsgruppen. Den omfattande analys och förstudie som gjordes bedrevs tillsammans med en extern konsult. Efter hand som man insåg vikten av e-business utökades projektet med mer resurser och kompetens. När själva utvecklingen kom igång sköttes de designmässiga och tekniska aspekterna övervägande av en konsultfirma. Den personal från **BF1** som var inblandad kom från IT-sidan, säljsidan och från butikerna. Eftersom verksamheten inte ville vara beroende av konsulter efter införande har nyanställningar gjorts enbart i syfte att underhålla hemsidan.

**BF2**'s respondent kom in i verksamheten som konsult, med uppdrag att leda utvecklingen i projektorganisation, vilken bildades i verksamheten som en separat affärsenhet. Övrig kompetens som behövdes för att genomföra analys och design var e-handelsexpert, användarvänlighetskompetens, systemerare, projektledare samt tekniker och programmerare. Vissa av dessa var i form av nyanställning och andra var tillfälliga insatser med externa konsulter.

Respondenten beskriver organisationens representanter i projektgruppen på följande sätt:

”I den grupp som jag var projektledare för ingick människor från sortiment, marknadssidan, IT-sidan, butiksservice mfl och därefter rapporterade vi löpande till ledningen för [BF2].”

**BG1** hade en projektorganisation där VD och två ytterligare personer var projektledare – varav en var från verksamheten och en var extern. Eftersom BG1 är en delverksamhet i en större koncern var många representanter inblandade från många håll. Under analys och design fanns ett externt konsultföretag med som samarbetspartner men efter implementeringen, lades drift och underhåll över på en annan extern konsult, vilket är intressant eftersom det visar ett alternativt sätt till teorin, som förespråkar att IT-avdelningen hanterar drift och underhåll efter projektet överlämnats. BG1 har i viss omfattning använt sig av en trainee som jobbade aktivt med webbprojektet.

Vid studier av **BG2** fanns det ingen uppgift om projektledarens beskaffenhet i projektorganisationen. Däremot fick vi reda på att företagsledningen var väl representerad i projektet, samt att IT-avdelningen hade en betydande roll i utvecklingen. Eftersom resurserna på den avdelningen inte räckte till anlätades en stor skara externa konsulter, som tog fram olika systemförslag för verksamheten att ta ställning till. Till följd av resursbristen anställdes två personer som fortfarande jobbar med e-businessrelaterade arbetsuppgifter. Andra exempel på kompetens som inhämtades utifrån var hårda kompetenser som t.ex. programmering, design och systemkunskap. Annan kunskap som anskaffades kom från verksamheten själv:

”För att ta exemplet med att betala via nätet; så samlades det ihop en projektgrupp med representanter från marknad, biografer, banken, netgiro, kundtjänst och IT-avdelningen med datakompetens. Det är ju många bitar som skall falla på plats och man behöver många olika synsätt.”

### 3.2.7 Vision

*Under vision studerar vi om verksamheten har haft en klar målsättning med e-businesslösningen. Vilka tillvägagångssätt och metoder använde sig verksamheten av för att uppnå dessa? Har en uppföljning gjorts för att konstatera hur väl målen uppfyllts? På vilket sätt marknadsförde man e-businesslösningen?*

I modellen är ”Vision” den centrala knutpunkten för de andra sex förändringsprocesserna. Här betonas att man har en tydlig målsättning med

e-businessprojektet, att man följer upp och kontrollerar att målen uppnåts samt vilka metoder och angreppssätt som används för att uppnå målen. **S1's** målsättning med e-businesslösningen var att finnas tillgängliga för sina kunder 24 timmar om dygnet, 365 dagar om året. Bilden har även inkluderat att avlasta handläggare från rutinmässiga och enkla ärenden – för att de skall kunna arbeta med avancerade arbetsuppgifter. För att uppnå detta har man koncentrerat sig på att höja kundservice genom erbjuda parallella kommunikationskanaler, både i form telefonkontakt och via hemsidans interaktiva tjänster.

Vid uppföljning av dessa mål har S1 konstaterat att de inte riktigt har nått ända fram då antalet besökare inte uppnått de förväntade kvantitativa målen, vilket de anser kan bero på att e-businesslösningen inte varit i drift mer än något år.

Nästa steg i visionen, fram till 2008, är en målsättning om att förbättra och utveckla självbetjäningstjänsterna och automatiseringstjänsterna som finns på hemsidan. Under ”Vision” ingår även att det skall finnas en marknadsföringsplan för hur man skall använda Internet som informationskanal:

”Den stora marknadsföringen väntade vi lite med, vi ville först se att tjänsten verkligen fungerade så vi började med att testa den på ett antal kunder som vi erbjöd den är e-legitimationen via Nordea. Där fick vi in ett tusental personer som testade det. När vi såg att det rullade på så släppte vi på så att alla på marknaden förekommande e-legitimationer erbjöds.”

Dessutom tipsades kunden om hemsidan och dess fördelar av personalen och på de blanketter kunden kom i kontakt med under sina ärenden.

**BF1's** visionsarbete, utformat av ledningen, fokuserade på att använda e-businesslösningen som ett nytt marknadsföringsverktyg, samt en kompletterande försäljningskanal. Ambitionen med hemsidan var att man ville vara före sina konkurrenter med möjligheten att erbjuda ett nytt sätt att lägga order på.

När det gällde att följa upp målsättningarna fann man att det gick tungt att få kunderna att anamma det nya sättet att göra affärer:

”... inte det som vi har förväntat oss, men det har gett effekter självklart. Det var tungt till en början. Även om vi fanns på Internet så var det ett fåtal intresserade kunder som satte igång och handlade, men inte i den takt som vi hade förväntat oss. Det har varit mycket hård och inriktad marknadsföring för att få kunden att fatta. Vi har gjort utskick och vi har haft säljare ute som handgripligen suttit med kunden och visat, fått dem att lägga sin första order.”

Marknadsföringen har t.ex. bedrivits i form av riktade kampanjer som bara gäller en gång, med bonusvaror som följer med på köpet. Dessutom finns bonussystem som träder i kraft vid särskilda köpebelopp för att höja kundens lojalitet mot företaget och återköpsfrekvensen. Ett annat grepp är att kontakta kunder som regelbundet använder hemsidan som orderläggningsverktyg, för att visa att företaget uppmärksammar dem.



Den framtida målsättningen är att man skall öka antalet köp som sker via hemsidan samt att man finner effektivare sätt att använda den som ett marknadsföringsverktyg.

**BF2** hade en tydlig vision och målsättning för e-businessprojektet; det var i första hand att utforma en Internetbutik som generellt sett hade lägre priser än de vanliga bokhandlarna. En målsättning som de också har nått upp till, vilket har mätts och kontrollerats av den separata affärsenhet som bildades vid projektets initiering.

I initialskedet användes hemsidan som ett marknadsföringsverktyg men genom införandet av e-business omformulerades målsättningen med hemsidan till en egen affärsenhet som kunde liknas vid ytterligare en butik.

Marknadsföringen i media genomfördes på följande sätt:

”Vi valde att smyga igång på det sättet att vi inte lanserade särskilt hårt av det skälet att vi inte ville få en hög belastning i början. Det var svårt att förutsäga hur belastningen skulle bli och det har ju blivit högre än vad vi räknat med om vi valt att trumpeta ut att vi finns. Vi informerade de befintliga kunderna om att möjligheten fanns.”

Den framtida visionen med e-businesslösningen är att korrigera nuvarande fel samt komplettera med funktioner som fick prioriteras bort under utvecklingen på grund av tidsbrist. Dessutom finns planer på att byta ut det bakomliggande affärssystemet för att tillgodose e-businesslösningen och externa parter krav på integration.

**BG1**'s vision valdes mellan två skilda alternativ. Antingen kunde hemsidan vara en portal som samordnade enorma mängder information om film i allmänhet i form av en community<sup>7</sup>, eller också skulle man skapa en interaktiv sida med beställningsfunktion och bioprogram. Man valde efter ett visst övervägande att förverkliga den senare.

Visionen var att deras image och varumärke kunde förknippas med tekniskt nytänkande där företaget skulle vara först med beställningsfunktionalitet:

”Vi låg ju då väldigt långt fram, vi var först med att man kunde välja en plats i salongen vart man ville sitta. Det tror jag spelade över lite positivt.”

Visionen har vidareutvecklats till att så många som möjligt skall köpa sin biljett på nätet istället för att bara boka. På så sätt kunde verksamheten komma tillrätta med begreppet ”no show” som innebär att Internetkunder bokar platser utan att hämta ut dem. En bred marknadsföring betonade Internettjänstens fördelar gentemot traditionell telefonbokning. Fördelen med att kunna boka plats framhölls som ett starkt argument gentemot konkurrenter.

En uppföljning av målsättningen har genomförts och det kan konstateras att en viss ökning av köp via Internet har bekräftats. En sådan utveckling har också uppfyllt visionen att minska problemet med ”no show”-bokningar.

---

<sup>7</sup> mötesplats på Internet med ett visst tema

Någon ny vision för framtiden är otydlig och inte helt fastställd. Dock är ambitionen att knyta an kringförsäljningssystemet till e-businesslösningen fortfarande under implementering.

I verksamhet **BG2** fann vi exempel på vision, uppföljning av mål och marknadsföring som kunde förknippas med e-businessprojektet. Visionen bestod av att få bort barriärerna för att folk skall gå på bio – framför allt genom att erbjuda alternativ till att stå i kö för att få biljetterna. Tillvägagångssättet för att uppnå visionen sammanfattar respondenten på följande sätt:

”Det viktigaste i den här aspekten är ju att köpa/reservera biljetter [på nätet] och att öka tillgängligheten på biobiljetter och att samtidigt få ner andelen "no show" biljetter, vilket är jobbigt både för oss och kunderna när människor reserverar och inte hämtar ut. Att öka andelen personer som betalar biljetter istället för att bara reservera dem var en viktig målsättning.”

Uppföljning av mål har genomförts med ett resultat som visar att 15 % av alla biljetter idag köps via nätet.

Som ett medel för att få ner köerna i kassan har verksamheten installerat biomater där kunden kan hämta ut biljetter som reserverats på Internet. Marknadsföringen har generellt sett varit riktad till biobesökare och undvikta massreklam på tv eller i tidningar för dessa tjänster. I dagsläget anser verksamheten att den bästa marknadsföringen sker när biobesökare ser att andra använder sig av biomaten. Ibland delas även ”reklamblad” ut i kassan för att påminna att det finns bekvämare alternativ för att köpa biljetter.

Visionen med att höja andelen köp av biljetter via hemsidan fortsätter. Någon ny målsättning för framtiden är ännu inte aktuell – men tankar finns om att undersöka framtidens krav hos biobesökarna.

### 3.2.8 Sammanfattande exempeltablett för verksamheter och förändringsprocesser

	S1	BF1	BF2	BG1	BG2
<i>Infrastruktur</i>	centraliserad IT-drift	minskad IT-avdelning	nybildad affärsenhet	nybildad e-businessavdelning	ökad centralisering
<i>Service och organisatorisk stil</i>	interaktiva kundtjänster 24 h om dygnet	kundmedverkan vid utveckling av beställningsfunktioner	utökat sortiment för lokala butiker genom centralt beställningssystem	hög tillgänglighet på biljetter	utökad kundservice
<i>Systemlösning</i>	avlastning för handläggare	effektivare sätt att lägga order för kunden	förbättrat samarbete med grossister	förenklade Redovisningsrutiner till distributörer	minskad andel icke hämtade reservationer
<i>Personal</i>	handläggare som specialkompetens	effektiv intern utbildning för att skapa positiv bild	inspirera personal att uppfatta utveckling som svar på konkurrens	ingen personalmedverkan eller utbildning	utbildning av personal för kundsupport av hemsidan
<i>Strategisk ledarskap</i>	tog initiativ, liten medverkan men med bra respons resurstilldelning	initiativ togs av VD som hade kunskap i området, var delaktig i utvecklingen	initiativ från ledningsgruppen, viss medverkan	stark initiativkraft och ledarskap av VD med god kunskapsnivå	kraftfullt initiativ från ledning, representant i utvecklingen
<i>Projektorganisation</i>	nyanställning av bl.a. systemarkitekter, var försiktiga med externa konsulter	projektledare var från ledningsgruppen i samråd med extern konsult, nyanställning i efterhand för underhåll av lösning	extern konsult ledde arbetet, blev senare fastanställd i organisationen, mångfald av kompetens i gruppen	VD samt två projektledare ingick, externt konsultföretag drev utvecklingen, bytte konsultföretag för drift	IT-avdelning hade betydande del i utvecklingen, utökad personal som följd
<i>Vision</i>	klar målsättning om utökad automatisering av rutinärenden, ej uppnått de mätbara målen än, klar vision om framtiden	övergripande målsättning om hemsidan som marknadsföringsverktyg och orderläggning, ej nått målen, framtidsvision är att öka köp på sidan	tydlig vision om att etablera Internetbutik med generellt sett lägre priser, nått upp till mål och har god kontroll av dessa i separat affärsenhet, framtida mål är att byta affärssystem	tydlig målsättning om att öka antalet köp istället reservationer, uppföljning visar en ökning av köp på hemsidan, otydlig framtidsvision	Övergripande målsättning att få bort barriär för att folk skall gå på bio, erbjuda alternativa köpsätt, har följt upp målsättningen kvantitativt, osäker framtidsvision

Figur 6 – Översikt av de sju förändringsprocesserna i samband med e-business, vilka vi funnit speglar teorin i de fem verksamheterna. I tabellen finns ett beskrivande exempel från varje verksamhet.

## 4 Diskussion

---

*Här följer en inledande diskussion kring det resultat som vi kommit fram till under arbetet. I avsnittet begrundar och resonerar vi kring frågor som dykt upp under uppsatsarbetets gång och vilka långtgående konsekvenser som utvecklingen kan få i framtiden.*

---

### 4.1 Resonemang kring slutsats

Orsaken till att verksamheterna inte har använt och spridit en vedertagen strategisk modell för utvecklingen av e-business, kan vi bara spekulera om. En misstanke är att de externa konsulter som varit inblandade i projektet haft med sig en modell att arbeta efter, men inte behövt förmedla den till de övriga i projektgruppen och vidare till organisationens personal. En annan orsak kan vara att en modell har använts men den respondent vi varit i kontakt med inte haft kännedom om denna.

Vi har spekulerat kring den frånvaron av e-businessrevolution i verksamhetens utveckling som teorin propagerar för. Vikten av att förändra och uteslutande förlita sig på det nya sättet att bedriva affärer kan inte nog påpekas. Det är också en förutsättning för att kunna uppnå alla de vinster som e-business för med sig vid total e-businessadaptation. Att experimentellt pröva sig fram ger inte samma utdelning som att satsa fullt ut. Dock skall man kanske påpeka att riskerna blir betydligt mindre – vilket kanske är orsaken till företagens gradvisa införande av e-business vid sidan av ordinarie verksamhet. Denna tendens kan härstamma från lärdomar som branschen erhöll vid millennieskiftet, då e-handelsbranschen genomgick sin största kris.

Vår misstanke är att i framtiden kommer de flesta verksamheter att använda sig av Internet i någon mer avancerad form, exempelvis som försäljnings- eller serviceverktyg. Därför är det en realistisk slutledning att de inledande faserna i vår mognadsmodell blir så kortvariga och naturliga att de bör uteslutas. Vilken utbyggnad som kommer att följa efter den sista fasen i vår modell, ”E-businessadaptation”, är svårt att uttala sig om. Kanske skulle en efterföljande fas beskriva hur verksamheten helt övergick till att vara en entitet som enbart verkade på Internet och den traditionella verksamheten upphört gradvis. En sådan förändring skulle få omfattande organisatoriska konsekvenser; krav på personalens kompetens skulle förändras, organisationens struktur med avdelningar och lokala butiker skulle genomgå en centralisering och personalen skulle behöva omplaceras i verksamheten. En Internetbaserad butik skulle dessutom gett möjligheter att jobba på distans, t.ex. från hemmet i högre grad. Logistik blir en livsviktig affärsprocess för att leverera samtliga produkter och tjänster vid Internetorder. Samarbetet med externa parter ökar till den grad att de separata verksamheterna inte längre går att urskilja. Ett fåtal stora aktörer, som från början bestod av en mängd mindre verksamheter med skilda uppgifter, verkar nu på ett sätt som skulle kunna liknas vid dagens multinationella jättar.

Våra erfarenheter under arbetet har gett oss många nya infallsvinklar och synsätt på systemering och organisatoriskt förändringsarbete. Något som vi tidigare ansåg viktigt var användarcentrerad utveckling, vilket inom e-business anses försvåra verklig utveckling och nytänkande. I systemutvecklingens begynnelse konstruerade man system utan att ta hänsyn till användarna. Nästa stora steg inom systemutveckling förespråkade att användarna skulle ha stor medverkan och i vissa extrema fall själva skapa sina system. E-business är en revolution på så sätt att man *inte* utgår från användarnas arbetsrutiner. Istället skapas ett helt nytt system, som i bästa fall förändrar användarnas sätt att arbeta. Användarnas medverkan sker i form av att ge feedback på systemet utifrån sin vana av användargränssnitt och unika kunskap om verksamhetens arbete. E-businessutveckling innebär därför en större ballans mellan konkreta vinstgivande förändringar och användarnas behov av automatisering i arbetsrutinerna.

## 5 Slutsats

---

*Under detta kapitel besvaras problemformuleringen med den kunskapsbild som vi fått fram under uppsatsarbetet.*

---

### • Vad krävs av en verksamhet för att uppfylla hög grad av e-business?

Undersökningen har visat att e-business är en form av organisatorisk anpassning för att förbättra och effektivisera affärsprocesserna. I hög grad handlar det om att integrera sina externa samarbetspartner i verksamheten, samt koppla samman affärssystemet med företagets Internettjänster på hemsidan. För många verksamheter krävs det ett förändrat synsätt på hur IT, och framför allt Internet, skall användas. Istället för att vara ett stödverktyg, förespråkar e-businessvisionen att de skall vara centrala drivkrafter för att förnya verksamhetens arbetssätt.

Samtliga fem verksamheter som ingår i studien har uppfyllt merparten av de kriterier vi ställt upp i den fas vi valt att kalla "Integrerad e-business". Denna fas är det näst sista steget i vår analysmodell för e-businessmognad och kan betraktas som hög grad av e-business..

*Köp- och säljverktyget skall vara integrerat med bakomliggande affärssystem.* Verksamhet S1 uppnår detta genom att hemsidan används som informationsverktyg 24 timmar om dygnet men även för interaktiva tjänster där kunden kan samverka med verksamhetens handläggare i olika ärenden i form av anmälan och begäran av ersättningar. BF1 har information på sin hemsida som är direkt hämtad från affärssystemet. När man avslutat en order skrivs den ut direkt på lager, packas och skeppas. BF2 har uppnått en hög grad av integration mellan verksamheten och sina stora kunder där man utvecklat inköpsklinter för att lägga beställningar direkt mot affärssystemet. BG1 har valt att integrera den modul av affärssystemet som rör beställning och bokning av biljetter med hemsidan, dock är resten av affärssystemet som används utanför biografverksamheten, men inom koncernen, inte integrerat med hemsidan. BG2 har en hemsida som uppdaterar hur

många biljetter finns kvar för varje föreställning genom att biljettförsäljningssystemet uppdateras kontinuerligt.

*Systemet måste ha en central roll i verksamheten och måste ha påverkat den organisatoriska strukturen.* Verksamheten S1's personal använder hemsidan som ett verktyg för deras dagliga arbetsuppgifter. Dessutom har den digitala lagringen av ärenden påverkat organisationen på ett genomgripande plan. BF1 avsåg sig ansvaret för att hantera artikelinformation, genom att inleda ett samarbete med ett centralorgan för bokbranschen, där 18 st liknande företag utnyttjade gemensamma resurser. BF2 har inrättat en speciell enhet som ansvarar för e-business inom företaget. Dessutom har organisationen breddats och personal omplacerats till följd av hemsidan. BG1 har infört en lösning som har automatiserat rutinerna för reservation och köp av biobiljetter och dessutom centraliserat den databas som hanterar platsreservationer. BG2's organisation har förändrats så till vida att en del av utveckling och underhåll som tidigare legat på konsulter numera hanteras av en intern avdelning.

*E-businessstrategin måste ha en central roll i affärsidéer och långsiktiga målsättningar.* S1's arbete påverkas i hög grad av visionen att självbetjäningstjänsterna och automatiseringstjänsterna skall få ett mycket stort utrymme fram till 2008. BF2 har till följd av e-businessstrategin planer på att byta ut det föråldrade affärssystemet för framtida krav. BG1 inriktar sin affärsstrategi på att förbättra tillgängligheten av biljetter för kunden och i högre omfattning sälja biljetter istället för att bara låta kunden boka dem. BF1 och BG2 gav ej tillräckliga uppgifter för att bedöma situationen.

*Införandet av e-business måste på ett konkret sätt ha förändrat personalens sätt att arbeta.* Verksamheten S1 jobbade med att få kunder att göra rutinmässiga arbetsuppgifter, för att handläggarna skulle kunna ägna sig åt mer avancerade arbetsuppgifter. BF1 har fått en minskning av ordermottagning via telefon/fax och hemsidan används som sök- och informationsverktyg för butikspersonal runt om i landet. BF2's personal använder i dagsläget hemsidan som ett aktivt verktyg genom att de kan logga in i lösningens bakomliggande system för att hämta information om t.ex. äldre upplagor för att möta kundernas speciella krav på ett bättre sätt i butikerna. BG1 har till följd av e-businesssystemet rationaliserat bort fem beställningssystem och ersatt dem med ett, vilket har effektiviserat och förenklat processen att löpande rapportera och redovisa försäljningsstatistik till distributörer. BG2's personal på kundservice har utökat sina arbetsuppgifter till att agera helpdesk åt biograferna samt att besvara frågor kring hemsidans funktioner från kunder som vill beställa biljetter.

Slutsatsen är att flera av verksamheterna i mångt och mycket har närmat sig den högsta formen av e-business; "e-businessadaptation". Detta steg stärker kraven på att man utnyttjar Internet för att uppnå verklig affärsnytta, vilket i förlängningen innebär att verksamheten skall anpassas till e-businesslösningen och inte tvärtom. Vidare är kravet högre att samarbetet med externa parter integreras i e-businesslösningen genom kopplingar till affärssystemet. E-businessstrategin skall på detta stadium vara en självklar del av verksamhetens affärsstrategi. Ingen av de

fem verksamheterna hade nått tillräckligt långt på alla dessa områden för att kunna placeras i det sista steget av mognad i e-businessmodellen.

- **Hur förespråkas en organisation genomföra ett e-businessprojekt i teorin och hur sker det i praktiken?**

För oss är det inte bara intressant att studera hur långt de undersökta verksamheterna har kommit – utan även hur förändringsarbetet sett ut för att implementera e-business i verksamheten. Under punkterna nedan sammanställer vi verksamheternas gemensamma erfarenheter, vilket medför att vi nu fokuserar på en helhetsbild mer än detaljstudier. Syftet med perspektivskiftet, är att sammanställa exempel på nyttiga lärdomar som kan belysa och komplettera teorin.

*Infrastruktur – Hur förändrades organisationens struktur och ansvarsfördelning?*

Ett exempel på hur organisationen kan förändras strukturellt, är att en koncern avvecklar lokala IT-avdelningar och delsystem för att centralisera drift och underhåll. En förändring av detta slag underlättar integrationen mellan affärssystem och hemsidan. I andra fall har vi funnit att det underlättar om man skapar en ny affärsenhet som planerar, utvecklar och underhåller e-businesslösningen. I vissa fall innebär införandet av e-business att en befintlig avdelning får helt andra arbetsuppgifter, som t.ex. en kundservice som nu får ta hand om frågor rörande Internettjänster och support till den egna organisationen.

*Service och organisatorisk stil – Hur förändrades servicegraden till kunder och externa parter?*

Ett återkommande exempel är att verksamheten delar information och integrerar yttre samarbetspartners med sina egna affärssystem. Det sker ibland i form av att man skapar interaktiva klienter till sina system för kunder och leverantörer. Genom att nya övervakningsmöjligheter möjliggör att man upptäcker återkommande kunder, kan man kontakta dessa för en djupare affärsrelation. En annan aspekt är att lokala butiker kan erbjuda ett mer raffinerat utbud av artiklar eftersom den centraliserade lösningen kan samordna hela koncernens sortiment och beställningar till grossist.

*Systemlösning – Hur förändrades verksamheten sitt sätt att använda teknologi för att uppnå nya affärsmöjligheter?*

En verksamhet har funnit möjligheter att friställa arbetskraft genom att låta kunden sköta enklare rutinärenden via hemsidans interaktiva tjänster. En parallell till detta är att många verksamheter har upplevt att order och beställningshantering har effektiviserat processen, vilket förbättrar logistik och friställer personal på ordermottagningen så att de kan jobba med annat. Ett avslutande exempel på nya förbättringar till följd av tekniska lösningar är att genom att införa funktionen ”köp av biljetter över Internet”, minskar problemen med reserverade biljetter som inte hämtas ut.

*Personal – Hur hanterades personal och dess kompetens under utvecklingen?*

En verksamhet utnyttjade handläggarnas goda branschvana vid utvecklingen av de interaktiva tjänsterna i e-businesslösningen. Några av verksamheterna hade genomfört utbildning av personal för att minska misstanken och höja förståelsen av nyttan med e-business. Vissa ansåg inte att det var nödvändigt att inkludera

personalen i projektarbetet av den anledning att tjänsterna är mycket kundorienterade.

#### *Strategiskt ledarskap – Hur delaktig var ledningen i projektarbetet?*

I övervägande del av undersökningen kom initiativet till e-businesslösningen från ledningen. I vissa fall har det dock omedelbart delegerats ner till lägre nivå. Vad beträffar ett aktivt deltagande från ledningen så finns det exempel både för och emot. I ett av fallen var VD den som såg fördelarna och förmedlade dem i organisationen, i ett annat bedrevs utvecklingen av VD själv. Allt som oftast hade ledningen en representant som rapporterade fortlöpande om projektet.

#### *Projektorganisationen – Hur såg projektorganisationen ut och vilken kompetens ingick?*

Samtliga organisationer var tvungna att ta hjälp av externa konsulter under olika faser av projektet. I förekommande fall har behov av nyanställning uppstått främst i form av hårda kompetenser, exempelvis programmerare, webbdesigners och tekniker. En intressant betraktelse är att projektledaren i ett par av fallen från början varit extern konsult, men under arbetets gång förankrats så hårt till organisationen att denne tillsvidareanställdes. En viktig erfarenhet är att man bör inkludera externa samarbetspartners i projektorganisationen. Ett sådant exempel har vi hos en verksamhet som inkluderade bankrepresentanter vid införandet och utvecklandet av biljettköp på Internet.

#### *Vision – Vilka var målen med projektet och hur följdes de upp?*

Målsättningarna med verksamheternas e-businesslösningar har varit tydligt formulerade. Två exempel var; att finnas tillgängliga för sina kunder 24 timmar om dygnet, 365 dagar om året och att vara före sina konkurrenter med möjligheten att erbjuda ett nytt sätt att lägga order på och använda e-businesslösningen som ett marknadsföringsverktyg. Två ytterligare exempel var att etablera en generellt sett lägre prisnivå på Internet än vad man kan hålla i butik, och i det senare fallet få bort barriärerna för att folk skall gå på bio – framför allt genom att erbjuda alternativ till att stå i kö för att få biljetterna. De flesta av de uppsatta målen har uppnåtts delvis. Det intressanta är att samtliga verksamheter haft en mätbar uppföljningsmetod och målsättning.

#### **• Avslutande kommentar och rekommendationer**

En samlad uppfattning av respondenternas verklighet är att projekten genomförts utan en tydlig modell eller utvecklingsstrategi - åtminstone inte en sådan strategi som vi funnit formulerad i teorin. Här rekommenderas att man utnyttjar en befintlig modell för att få en gemensam översiktssbild av hur projektet skall genomföras. Dessutom ger den en prognos på hur resurskrävande införandet av e-business kommer att bli.

Slutsatsen om den allmänna e-businessstrategin och dess förankring i affärsidén är att kopplingen i regel inte är så stark som förordas i teorin. Eftersom företagen inte nått ända fram till fasen ”e-businessadaptation”, drar vi slutsatsen att kravet på en homogen strategi inte är avgörande för att kunna uppnå stadiet ”Integrerad



e-business”. I teorin förespråkas att affärsstrategi och e-businessstrategin skall vara en gemensam strategi för verksamheten.

En annan aspekt som är av vikt är att ledningsgruppen inte har varit aktivt deltagande i utvecklingen. Det är dock viktigt att påpeka att initiativet till e-business uteslutande togs från högsta nivå i verksamheten. I teorin rekommenderas ett aktivt deltagande och att ledningen utformat ett färdigt e-businesskoncept innan man involverar personal från organisatoriskt lägre avdelningar.

## **6 Framtida forskning**

Denna uppsats antyder att någon form av osynlig barriär existerar mellan de två sista stegen i vår modell. Genom framtida forskning - vilken hade kunnat bedrivas som en fallstudie i en verksamhet – hade man kunnat belysa vilka nya insatser som krävts för att ta sig från fasen ”Integrerad e-business”, till den sista fasen i vår modell, ”e-businessadaption”.

## Källförteckning

- Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Brady, Joseph A & Monk, Ellen F & Wagner, Bret J (2001). *Enterprise resource planning*. Canada: Course Technology
- Chaffey, Dave (2002). *E-Business and E-Commerce Management*. GB: Ashford colour.
- Cohan, Peter S (2000). *e-profit – high payoff strategies for capturing the e-commerce edge*, New York: AMACOM.
- Darwin Online. *E-business Learning Center*. [Elektroniskt] IDG.net.  
Tillgänglig: <http://www.darwinmag.com/learn/ebusiness/basics.html> [2005-02-01]
- Dykert, Lars & Ivarsson, Per & Erik G Widman (2002). *E-business – för tillväxt och lönsamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Feurer Rainer & Chaharbaghi Kazem (1995), Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, Vol. 33:6, s. 11-21.
- Fransson, Peter & Koistila Markku (2002). *Från ERP till E-business - En framtidsstudie om affärssystem*. Diss., Stockholms Kungliga tekniska högskola. Stockholm: BAS.
- Fredholm, Peter (2002). *Elektroniska affärer*. Lund: Studentlitteratur.
- Gellerstedt, Martin (1997). *Statistiska metoder för kvalitetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Greenstein, Marilyn & Vasarhelyi, Miklos (2002). *Electronic commerce – Security, Risk management, and control*. USA: The McGraw-Hill Companies
- Jackson Paul, Harris Lisa. (2003). E-business and organisational change, Reconciling traditional values with business transformation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 5 s. 497-511
- Janenko, Patricia M. (2003). E-business: the illusion of automated success. *The TQM Magazine*, Vol 15:3, s. 180-186
- Nationalencyklopedin (1989 - 2005)*. Höganäs: Bra Böcker
- Norris, Grant (2000). *E-Business and ERP- Transforming the Enterprise*. New York: Chichester
- Oracle rankas högst bland stora affärssystem. (2003) Computer Sweden, 17 januari.

- Palmborg L, Larsson M & Wångdahl A (2001). *Implementering av standardiserade affärssystem*. Diss., HTU (Högskolan Uddevalla). Uddevalla: BAS
- Patel, Runa & Davidsson Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Plant, Robert (1999). *eCommerce – formulation of strategy*. New Jersey: Prentice-Hall
- Rodgers John A, Yen David C & Chou David C. (2002). Developing e-business: a strategic approach. *Information Management & Computer Security*, 10/4 s. 184-192
- Themistocleous, Marinos & Irani Zahir (2001). Benchmarking the benefits and barriers of application integration. *Benchmarking: An International Journal*, Vol 8:4, s. 317 - 331
- Sawhney, Mohan & Zabin, Jeff (2001). *The seven steps to nirvana*. USA: Quebecor World/Martinsburg
- Starr, Martin K. (2003). Application of POM to e-business: B2C e-shopping. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23:1, s. 105-124.
- Schneider, Gary P (2004). *Electronic commerce – the second wave*. Canada: Thomson course technology

## A Intervjufrågor

*Vi kommer att ställa ett antal frågor inom olika områden, som t.ex. organisation, affärsidé och strategi. Det vi vill undersöka är hur organisationen påverkats, hur utvecklingsarbetet gick till samt vad som var målsättningen med e-handelslösningen.*

*Syftet med intervjun är att vi vill ta reda på om det synsätt och metoder som förespråkas i litteraturen tillämpas och fungerar i praktiken.*

### Företagsinformation

Företagsidentifikation: \_\_\_\_\_

Intervjuperson: \_\_\_\_\_

Befattning: \_\_\_\_\_

Antal anställda: \_\_\_\_\_

### Inledande frågor

- 1. Kan du berätta lite om vilken roll du hade under projektet?*
- 2. Vilka är hemsidans viktigaste funktioner?*
- 3. Lagras kunderna på hemsidan separat i webbserverns databas eller i kundregistret i affärssystemet?*
- 4. Hur genereras order efter att man slutfört ett köp på hemsidan?*
- 5. Vilka steg är manuella från att order mottagits fram till leverans?*
- 6. Används hemsidan som arbetsverktyg för personalen, och i så fall hur?*

### Internet- och e-businessmognad

- 7. Om man ser tillbaka, hur har företaget använt Internet fram till idag?*
  - a. Vad var företagets första kontakt med Internet och på vilket sätt användes det i verksamheten?*
  - b. Vad var drivkraften och målet med att använda Internet från början?*
  - c. Vilka var problemen att leva upp till dessa mål och förväntningar?*

### Organisation (Structure)

- 8. Hur ser organisationens struktur ut och vilken plats har IT-avdelningen?*
  - a. Hur förändrades denna struktur i samband med införandet av e-handel?*
- 9. Har det skett några förändringar i era affärsprocesser till följd av e-handelssystemet?*
  - a. Hur har de nya kundkontaktarna påverkat de traditionella sätten att kommunicera med kunden? (Kannibalisering)*
- 10. Vilka problem stötte ni på under utvecklingen som var verksamhetsrelaterade?*
  - a. Har e-handelslösningen påverkat samarbetet med leverantörer och andra samarbetspartners och i så fall på vilket sätt?*
  - b. Var deras system lämpade för ett sådant samarbete eller krävdes speciella anpassningar?*
  - c. Har era rutiner kring logistik förändrats, och i så fall hur?*

*11. Vilka lärdomar har organisationen gjort p.g.a. det nya e-handelsystemet?*

- a. Förbättringar?
- b. Effektiviseringar?
- c. Tillvägagångssätt för planering och införande?
- d. Vilka fördelar och nackdelar som finns med e-handelsystemet?

#### **Personal (Staff)**

*12. Hur förbereddes personalen inom organisationen?*

- a. Nyanställning?
- b. Utbildning?
- c. Omplacering?
- d. Engagemang?

*13. Hur är synen bland personalen på e-business effekt i verksamheten idag?*

#### **Målsättning/Affärsidé/Vision (Shared Values)**

*14. Vilka var förväntningarna i form av fördelar, vinster, effektivisering?*

- a. Vad var den utlösande orsaken till att ta steget över till e-business?
- b. Fanns det mätbara målsättningar för e-businessprojektet för att avgöra om det uppsatta målen uppnåddes?

*15. Vilka nya kundkretsar skapades genom att företaget erbjuder sina tjänster/produkter på Internet?*

*16. På vilka sätt ökades kvaliteten på kundservicen och har kunden kommit närmare företaget?*

*17. Hur stämmer visionen med e-handel överens med företags affärsidé?*

- a. Ändrades verksamhetens image i samband med e-lösningen?
- b. På vilka sätt marknadsförde ni er e-handel?

#### **Ledarskap (Style)**

*18. Från vilket håll togs initiativet att bedriva e-handel?*

- a. I vilken omfattning var företagsledningen involverad i projektet?

#### **Kompetens (Skills)**

*19. Vilka kompetenser behövde företaget anskaffa inför utvecklingen av systemet?*

- a. Hur gick resonemanget kring val av leverantör för e-businesslösningen kontra egenutveckling?
- b. Vilket eget löpande underhåll sker av det färdiga systemet och i samarbete med konsultföretag?
- c. Ingick företaget längre avtal med yttre konsulter för att hantera e-handelslösningen?

*20. På vilket sätt användes personalen och användarna för att driva e-handelsutvecklingen framåt under projektstart och även i nuläget?*

- a. Hur stimuleras och inspireras personalen inom företaget att föreslå förbättringar och påverka e-handelslösningen?

21. *Undersöker ni om yttre parter t.ex. kunder eller leverantörer, förändrar sina krav och behov på e-handelslösningen? På vilket sätt?*

#### **IT-infrastruktur (Systems)**

22. *Har ni ett affärssystem och i så fall vilket använder sig verksamheten av?*

- a. Vilka moduler ingår i affärssystemet?
- b. Hur stor del av affärssystemet är integrerade med Internet?
- c. Har det funnits några specialanpassningar av affärssystem?
- d. Är e-businesslösningen i realtid eller förekommer batchkörningar som uppdaterar order, lager, fakturasystem periodiskt?
- e. Ser ni det som viktigt att e-businesslösningen är väl integrerad och information kan utbytas mellan samtliga moduler?

23. *Vilka problem stötte ni på under utvecklingen som var teknikrelaterade?*

- a. Hur gick resonemanget kring risker och säkerhet? Vilka var de viktigaste faktorerna och hur löste ni dem?

24. *Hur såg målsättningen ut; att automatisera befintliga rutiner eller att utforma nya sätt att hantera order-, lager- och faktureringsärenden?*

- a. Valde ni medvetet att behålla några manuella rutiner, och i så fall varför?

#### **Strategi (Strategy)**

25. *Hölls planen för den tekniska lösningen som t.ex. val av programmeringsteknologier, mjukvara och hårdvara? (Varför ändrades den?)*

26. *Hur omfattande var planeringsarbetet inför utvecklingen? Tidsmässigt, resursmässigt och organisatoriskt?*

- a. Vilka ingick i projektgruppen för utvecklingen av nuvarande e-handelslösningen?
- b. Fanns det inplanerad tid att anpassa organisationen till den nya tekniken?
- c. Fanns alternativa lösningar som förkastats?
- d. Hur stor var tidsbudgeten för projektet och hölls ramarna?
- e. Fanns det svårigheter att förutsäga kostnaden för e-businesslösningen? Vad blev dyrare än planerat och varför?

27. *Har någon utvecklingsstrategi eller speciell metod följts under projektets gång?*

28. *Vilka var de största problemen under projektets gång?*

- a. Gav utvecklingen av e-handelslösningen upphov till ny kunskap om organisationen?

29. *Vad är nästa steg i utvecklingen av e-business och e-handel?*

- a. Finns det möjligheter att anpassa och utveckla lösningen till morgondagens krav?

***Tack för er tid och att vi fick lyssna på era erfarenheter inom vårt problemområde. Finns det möjlighet att vi kan ta del av något material som sammanfattar planeringsarbetet inför e-handelslösning.***