



Centrum för  
Informationslogistik

**OFFICE  
IT-PARTNER**

För en nära relation.

# Utveckling av analysverktyget Effektanalys

-

*Processutveckling för Office IT-Partner Värnamo*

Inlämningsuppgift inom	Verksamhetsförlagt projektarbete inom informationslogistik (30hp)
Författare:	Victoria Ahlander
Företag:	Office IT-Partner Värnamo
Företagshandledare:	Mikael Schelander
Lärohandledare:	Niclas Eberhagen
Värnamo	Januari 2015

## Förord

I kandidatprogrammet för Informationslogistik (180hp) vid Centrum för Informationslogistik (CIL) ingår kursen *Verksamhetsförlagt projektarbete* (30hp) under femte terminen. Kursen utgör en praktiktermin, där studenterna får möjlighet att praktisera sina teoretiska kunskaper i arbetslivet. Denna rapport är en del av examinationen för kursen, där genomförande och resultat sammanfattas och diskuteras. Rapporten är främst riktad till praktikföretaget Office IT-Partner (Värnamo), men också studenter och lärare vid CIL.

Jag valde alltså att göra min praktik på Office IT-Partner Värnamo, en IT-leverantör som bedriver IT-frågor och utför IT-relaterade tjänster. Under min tid på företaget fick jag delta i aktuella småprojekt, utbildningar, evenemang och utföra en rad uppgifter utöver min huvuduppgift som var att genomföra ett processutvecklingsprojekt i kund-miljö. I rapporten beskrivs dock endast huvudprojektet, för att inte riskera att rapporten blir 75 sidor lång...

Jag vill tacka alla berörda på Office IT-Partner för en fantastisk höst, som bjudit på många intressanta diskussioner, lärdomar, upplevelser, glädjämnen och Olympialuncher. Extra stort tack till mina kollegor och mentorer Mikael Schelander - VD och min handledare, Nicklas Huuva - marknadsansvarig, Magnus Thorwaldsson - IT-tekniker samt Annelie Nyberg – ekonomi, för att ni tagit emot mig med öppna armar och givit mig stort förtroende, stöttning och undervisning. One click! Jag vill även tacka min lärarhandledare Niclas Eberhagen från Linnéuniversitetet, som under hösten varit lättillgänglig med korta svarstider, och bistått med rådgivning och feedback på mitt arbete och andra funderingar.

*Victoria Ahlander*

*2015-01-13*

## Sammanfattning

Office IT-Partner i Värnamo AB är en IT-leverantör som sedan ett år tillbaka ingår i Office IT-Partner kedjan, och arbetar för närvarande med att skapa rutiner och metoder för framtida arbetssätt. Kedjan tillhandahåller ett utbud av metoder och verktyg för olika typer av operationer, vilka medlemmar i kedjan kan använda.

Ett sådant verktyg är den så kallade Effektanalysen, vilket är ett egenutvecklat analysverktyg som syftar till att användas som beslutsunderlag för strategiskt arbete med IT och lönsamma IT-investeringar. Analysen innebär att kartlägga IT-miljöer och analysera dem för att identifiera problem- och förbättringsområden samt ge förbättringsförslag. Analysen genomförs som en process, i projektform, och är designad för större projekt och företag. Office IT-Partner Värnamo ville börja använda analysen, men ansåg att den var för omfattande för de projekt som var av intresse. Därför ville de utveckla processutförandet för analysen och revidera och förenkla den utifrån intressentkrav.

Projektarbetets syfte var därför att utveckla projektprocessen för Effektanalysen, utifrån kända och ännu okända intressentkrav. De kända kraven var en förenklad och reviderad process, som skulle kräva mindre resurser, omfattade två veckor och skulle stödja traktens förutsättningar. De okända kraven skulle komma fram under utvecklingen. Sedan skulle den färdiga processen läras ut till alla anställda och all dokumentation och tidsuppskattning på varje delprojekt skulle överlämnas, så att Office IT-Partner Värnamo kunde börja använda processen på egen hand.

Genom att först studera och förstå den befintliga processen, omstrukturera och testa den, utvecklades processen sedan i sju iterationer eller delprojekt. Varje iteration innebar ändringar efter behov utifrån genomförande av analysen hos kunder. Då processen ansågs färdigutvecklad samlades all dokumentation för det nya genomförandet in och överlämnades till Office IT-Partner, i samband med en presentation av den där personalen utbildades.

Resultatet blev en ny process, som var kraftigt reviderad och förenklad, med färre beslutspunkter. Processen var anpassad efter att en person utför analysen och krav på mindre tidsåtgång. Under utvecklingen ändrades dock det tänkta resultatet av delprojekten, efter krav från mig och anställda på Office IT-Partner Värnamo. Då jag saknade tillräcklig teknisk kunskap och genomförandetiden reducerats, blev följden att resultatet inte var konkreta lösningförslag, utan anvisningar om hur IT-miljön skulle kunna utvecklas.

Sammanfattningsvis var efter genomförandet både jag, Office IT-Partner och berörda kunder, nöjda och stolta över resultatet. Med resultatet menas inte bara den färdiga processen, utan också resultatet av hela utvecklingsprojektet som genomförts, vilket medfört många nya lärdomar och reflektioner för alla intressenter. Inte minst kunderna som fått erfara Effektanalyserna. Den nya processen ska förhoppningsvis användas i framtiden och skapa nya relationer och erfarenheter.

# Innehåll

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	UPPDRAGSBESKRIVNING	1
1.3	STYRANDE FÖRUTSÄTTNINGAR & INTRESSENTER	2
<b>2</b>	<b>VERKSAMHETSBEKRIVNING</b>	<b>3</b>
2.1	OFFICE IT-PARTNER KEDJAN	3
2.1.1	Tjänsteområden	3
2.1.2	Partnerskap	4
2.2	OFFICE IT-PARTNER VÄRNAMO	4
<b>3</b>	<b>LITTERATURANKNYTNING</b>	<b>5</b>
3.1	PROCESSUTVECKLING	5
3.1.1	Processmodellering	6
3.1.2	Evolutionär utveckling	6
3.2	PROJEKTLEDNING	7
3.2.1	Förstudie	7
3.2.2	Planering	7
3.2.3	Genomförande	7
3.2.4	Avslut & effekthemtagning	7
<b>4</b>	<b>GENOMFÖRANDE</b>	<b>8</b>
4.1	FÖRSTÅ BEFINTLIG PROJEKTPROCESS	8
4.1.1	Projektmodell	8
4.1.2	Introduktion till företagspresentation	9
4.2	OMSTRUKTURERA PROCESSEN	10
4.2.1	Förutsättningar	10
4.2.2	Processmodellering	11
4.3	TESTGENOMFÖRANDE: INTERN EFFEKTANALYS	12
4.4	DELPROJEKT	13
4.4.1	Delprojekt 1	14
4.4.2	Delprojekt 2	14
4.4.3	Delprojekt 3	15
4.4.4	Delprojekt 4	15
4.4.5	Delprojekt 5	15
4.4.6	Delprojekt 6	15
4.4.7	Delprojekt 7	16
<b>5</b>	<b>RESULTAT &amp; REKOMMENDATIONER</b>	<b>17</b>
5.1	DEN NYA PROCESSEN	17
5.1.1	Processens utformning & resultat	18
5.1.2	Presentation av processen & tidsuppskattning	19
5.2	REKOMMENDATIONER	20
<b>6</b>	<b>DISKUSSION &amp; REFLEKTION</b>	<b>21</b>
6.1	MÅLUPPFYLLELSE	21
6.2	ATT UTVECKLA PROCESSEN	21
6.3	PERSONLIG UTVECKLING	22
6.4	KULTUR & IT-MOQNAD	22
	<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>23</b>

# 1 Inledning

Denna rapport rör verksamhetsförlagt projektarbete under termin fem på informationslogistikprogrammet vid Centrum för Informationslogistik (CIL). Praktikterminen har genomförts på Office IT-Partner i Värnamo AB.

I detta avsnitt presenteras först bakgrunden till projektuppdraget och vad projektuppdraget inneburit, med tänkt resultat. Sedan anges vilka intressenter som har nytta av rapporten och även styrande förutsättningar så som arbetsformer, metoder samt avgränsning.

## 1.1 Problembakgrund

Office IT-Partner Värnamo (hädanefter kallat OITPV) är ett mycket ungt företag med fem anställda. För närvarande arbetar man med att skapa rutiner och metoder för de arbetssätt som kommer vara centrala för verksamheten i framtiden. Verksamheten ingår i Office IT-Partner kedjan, som styrs av den centrala funktionen Office IT-Partner Sverige AB. Denna centrala funktion styr utvecklingen av strategin för kedjan samt koordinerar och administrerar dess IT-lösningar, utbildning, finansiering och affärsutveckling. Centralfunktionen skapar och tillhandahåller även ett utbud av analysverktyg, modeller och metoder för de lokala kontoren för upprätthållning av överensstämmande i arbetssätten (M. Schelander, personlig kommunikation, 2014-08-19).

En sådan modell är Strategiskt Partnerskap med det tillhörande, egenutvecklade analysverktyget *Effektanalys* (dess sammanhang redogörs för nedan under avsnitt 2.1.2 Partnerskap). Detta analysverktyg syftar till att användas som beslutsunderlag för strategiskt arbete med IT och strategiska IT-investeringar. Analysen innefattar kartläggning av kunders IT-miljöer och därigenom identifiering av problem- och/eller förbättringsområden. Utifrån de områden som identifieras föreslås lämpliga IT-investeringar som på både kort och lång sikt bidrar med ekonomiska besparingar, ökade intäkter och tidseffektivitet samt nytta i kunders IT-miljöer (M. Schelander, personlig kommunikation, 2014-08-19). Analysen genomförs ursprungligen i projektform och är tänkt att genomföras på större företag och därmed mer omfattande projekt.

OITPV vill börja använda effektanalysen som arbetssätt i framtiden, men på grund av att verksamheten är inriktad mot små och medelstora företag, samt har få anställda, anses analysverktyget vara för omfattande för att kunna användas på ett effektivt sätt. Verksamheten behöver därför revidera och anpassa analysverktyget efter deras omgivning, krav och behov, så att de i framtiden kan använda analysverktyget på ett optimalt sätt för sina kunder.

## 1.2 Uppdragsbeskrivning

Uppdraget innebär alltså att revidera och anpassa analysverktyget Effektanalys för OITPV. Tanken var att anpassa processen efter mottagande och önskemål från kunder och personal på OITPV, samt revidera efter en lämplig processutformning och önskad tidsram. Detta genom att utföra processen hos ett antal kunder, och efter varje utförande modifiera processen efter lärdomar.

Utifrån detta ville OITPV få utbildning i utförandet av den färdiga, förenklade processen, ta del av lärdomar av utvecklingsprocessen samt ta del av dokumenterade rutiner om hur analysprocessen genomförs. Samtidigt skulle ett antal kunder få en Effektanalys genomförd hos sig, vilket skulle innebära ökad kännedom om IT-miljöer och ambitioner om utveckling

av dem. Då dessa genomförts skulle också en tidsuppskattning av varje utförande göras så att man skulle kunna sätta ett lämpligt pris på Effektanalysen för framtida bruk av den.

Målen med uppdraget sammanfattades på följande vis:

- Processutveckling genom delprojekt hos kunder, som omfattar två veckor
- Förenklad, reviderad process utifrån intressentkrav med minskad resursförbrukning
- Process som stödjer traktens förutsättningar
- Utbildning i hantering av färdigutvecklad process med överlämning av dokumentation
- Tidsuppskattning av delprojekt

### **1.3 Styrande förutsättningar & intressenter**

Terminen inleddes med diskussioner om hur uppdraget skulle genomföras. Överenskommelsen som gjordes var en slags grundidé till hur det skulle gå till, men jag fick fria tyglar att planera och genomföra. Det var något man från OITPVs sida var tydlig med under hela genomförandet.

Grundidén var att jag, genom att ta del av och instudera dokumentation om den befintliga analysprocessen och sedan utvärdera den utifrån min kunskap från kurser inom Informationslogistikprogrammet och skapa ett processförslag. Sedan skulle förslaget också testas innan den började utvecklas i kundmiljöer. Det beslutades att testet skulle genomföras internt på OITPV.

Utifrån den interna Effektanalysen skulle processen sedan utvärderas igen och eventuella ändringar skulle utföras. Sedan skulle analysen utföras i skarpt läge hos kunder, och utvecklas kontinuerligt i delprojekt. Det var dock oklart från början hur många genomföranden skulle bli, då kunderna bokades in efter hand under hela terminen.

Inga direkta metoder har efterföljts, men mycket av arbetet är inspirerat av processutveckling och projektledning. Jag var projektledare och i stort sett ensam i projekten, då jag utförde i stort sett alla delar i processen och strukturerade den på egen hand. Endast del av processen utfördes tillsammans med handledare och marknadsansvarig.

De som var intressenter till uppdraget var främst ledningen på OITPV, då de kunde skapa relationer till kunder, lära känna deras IT-miljöer och eventuellt ett fortsatt partnerskap, samt få ta del av en ny, anpassad Effektanalys som skulle kunna öppna möjligheter för framtiden. Det borde även vara intressant för Office IT-Partner kedjan att ta del av lärdomar från denna utvecklingsprocess och den färdiga processen, då det eventuellt kan lämpa sig för andra mindre kontor i kedjan.

Ytterligare intressenter var de kunder som Effektanalyserna utfördes på. Mitt arbete som skulle utföras hos dem under terminen skulle förhoppningsvis vara gynnsamma då de genererade ett beslutsunderlag med effektiviseringsförslag som besvarade hur de borde utveckla sin IT-miljö för att uppnå verksamhetsmål och lönsamhet. Analyserna skulle också generera referensobjekt samt nya och fortsatta relationer och partnerskap. Detta torde öka OITPVs anseende även för andra företag omgivningen, då Effektanalysen är ett nytt koncept för Gnosjöregionen. OITPV kan också därigenom dra uppmärksamhet till sig och attrahera nya kunder och etablera sig mer.

## 2 Verksamhetsbeskrivning

Nedan följer en verksamhetsbeskrivning av Office IT-partner. Avsnittet inleds med en beskrivning av företaget i sin helhet, vilket efterföljs av en beskrivning av det specifika kontor praktiken ägt rum på, och avslutas med en beskrivning av det verksamhetsområde inom verksamheten projektet ingår i.

### 2.1 Office IT-partner Kedjan

Office IT-Partner är en så kallad helhetsleverantör av IT-tjänster som fungerar som en extern IT-avdelning för företag och organisationer inom diverse verksamhetsområden, samt offentlig sektor. Verksamheten är ett varumärke som grundas i engagemang, kunskap, erfarenhet samt certifierad specialistkompetens, med ambitionen att vara den naturliga samarbetspartnern som skapar mervärde och lönsamhet för kunder genom att bistå med adekvata IT-lösningar som hjälper dem att uppnå sina verksamhetsmål (Office IT-Partner, 2015a).

Office IT-Partner är en nationell kedja sedan år 1992, med lokalt entreprenörsägda kontor runt om i hela Sverige. För närvarande ingår 38 lokala kontor i kedjan, och antalet ökar alltjämt (N. Huuva, personlig kommunikation, 2014-12-16). Således har kedjan idag drygt 400 anställda, varav 250 konsulter och 150 säljare och omsätter drygt 1 miljard kronor per år, varav 280 miljoner kronor omsätts av tjänster (Office IT-Partner, 2015b).

Idén bakom en kedja med lokalt entreprenörsägda kontor handlar bland annat om att kunders geografiska utspridning (inom Sverige) inte ska begränsa servicegraden, och att kontoren ska kunna utbyta specialistkompetens mellan sig för att kunna lösa problem med rätt förutsättningar (M. Schelander, personlig kommunikation, 2014-09-11).

#### ■ Vision

*”Våra kunder ska vända sig till oss och veta att vår specialistkompetens finns tillgänglig i hela landet. Vi är specialister och en aktiv IT-partner som utvecklar och stödjer våra kunders verksamhet med hjälp av IT-lösningar”* (Office IT-Partner, 2015a)

#### ■ Affärsidé

*”Office IT-Partner ska, via rikstäckande representation och ett nära partnerskap, aktivt stödja företag, organisationer och offentlig sektor genom att skapa affärsnytta med hjälp av IT-lösningar”* (Office IT-Partner, 2015a)

#### 2.1.1 Tjänsteområden

Office IT-Partner är huvudsakligen verksam inom områdena säkerhet, samarbete, mobilitet, molnet och infrastruktur. Inom dessa områden tillhandahålls såväl separata tjänster som helhetspartnerskap med ansvar för alla IT-frågor, allt från strategi till drift (Office IT-Partner 2015c). De tjänster som erbjuds är *funktionsIT*, *mobilitet*, *molnet* och *produktivitet*, vilka kort beskrivs nedan.

*FunktionsIT* är en individuellt paketerad IT-miljö med centraliserad och automatiserad hantering av exempelvis support, datalagring, backup, hårdvara, samt drift mot fast månadsavgift. Detta resulterar i minskad kapitalbindning och ökad flexibilitet, driftsäkerhet, åtkomst och skydd. FunktionsIT är vidare uppdelat i olika koncept, vilka är *arbetsplats*, *drift*, *ElevPC*, *mötesrum*, *print* samt *produktförsörjning* (Office IT-Partner, 2015d).

*Mobilitet* är en tjänst som ökar mobiliteten i IT-miljöer genom att tillhandahålla uppkopplade enheter och åtkomst av affärskritisk information online. Detta utmynnar i effektiviserade arbetsprocesser med snabba beslutsvägar och svarstider. Området är uppdelat i koncepten *telefoni, samordnad kommunikation, apputveckling, åtkomst* samt *mötesrum* (Office IT-Partner, 2015e).

Molnet är en tjänst som ger tillgång till en hel eller delar av en IT-miljö via internet mot en fast månadsavgift. Detta innebär ökad funktionalitet, kostnadseffektivitet och kontroll, samt tillgänglighet. Koncepten är *drift, serverhotell, Office 365* samt *bygg ditt eget moln* (Office IT-Partner, 2015f).

Produktivitet är en tjänst som innebär att effektivisera nyttjandet av IT-miljön, för att uppnå verksamhetsmål. Det handlar om att anpassa processer med rätt verktyg som ökar produktivitet och lönsamhet. Koncepten för produktivitet är *app & systemutveckling, hantera & lagra dokument, mötesrum, samordnad kommunikation, MS Office, Outlook & Exchange, licenser, affärssystem, webbutveckling, utbildning* samt *effektanalys* (Office IT-Partner, 2015g).

### 2.1.2 Partnerskap

Office IT-partners modell för kundrelationer handlar om partnerskap av olika grad, baserat på kundbehov. Modellen är uppdelad i tre segment, vilka är webbshop-partner, taktisk partner samt strategisk partner. Dessa tre segment sammanfattas tillsammans som strategiskt partnerskap. Det innebär ett proaktivt, långsiktigt partnerskap som innefattar både tillhandahållande av IT-produkter, IT-lösningar samt strategiska frågor och rådgivning. Genom ett sådant partnerskap kan en nära relation och förståelse skapas för hela kundens IT-miljö och den kan därmed styras mot en lönsam utveckling som motsvarar kundens behov och krav (B. Abrahamsson, personlig kommunikation, 2014-08-19).

Office IT-Partner har vidare en modell för strategiskt partnerskap, den så kallade Effektanalysen. Modellen bygger på att minska IT-kostnader utifrån nuvarande och framtida krav, genom att analysera IT-miljön och utifrån det föreslå lönsamma investeringar. Effektanalysen kan sedan påvisa investeringar som exempelvis ger ekonomiska besparingar, högre intäkter, ökad avkastning, tidseffektivitet och nytta (B. Abrahamsson, personlig kommunikation, 2014-08-19). Effektanalysen är den modell som praktikuppdraget berört.

## 2.2 Office IT-Partner Värnamo

OITPV är ett av de kontor i kedjan som är relativt nytillkommet, och det kontor rapportförfattaren utfört praktikuppdraget på. Verksamheten startades i januari 2014 av Mikael Schelander (VD) och Nicklas Huuva (marknadsansvarig) och har för närvarande tre anställda utöver dessa, vilka är ekonomiansvarig, IT-tekniker samt IT-säljare. Verksamheten är tämligen nystartad med få anställda, och därför är verksamheten ännu inte uppdelad efter organisatoriska funktioner utan snarare ansvarsområden. Arbetsformen är således präglad av gränsöverskridande samarbete mellan roller vid problemlösning.

OITPVs ambition är att vara en helhetsleverantör av både IT-produkter och tjänster, för små och medelstora företag i den företagsrika Gnosjöregionen. Huvudfokus är nära och långsiktiga relationer med god kännedom om specifika IT-miljöer, proaktivitet, effektivitet samt adekvata IT-lösningar för tillväxt och lönsamhet (M. Schelander, personlig kommunikation, 2014-10-15). OITPVs tjänsteområden är FunktionsIT, molnet, mobilitet, produktivitet samt affärssystem (Garp) (Office IT-Partner, 2015h). Dessa tjänsteområden är beskrivna ovan under 2.1.1 (tjänsteområden).



## 3 Litteraturanknytning

Nedan följer den litteratur och de teorier som uppdragsgenomförandet utgått från och inspirerats av. I den praktiska delen, då projekten genomförts, har mest grundidéer och grundtankar om processutveckling och projektledning använts utifrån kurserna Verksamhetsutveckling (7,5hp) och Projektledning (7,5hp). Sedan har även Processmodellering och Evolutionär utveckling har använts inom processutveckling. Dessa områden redogörs för nedan.

### 3.1 Processutveckling

I boken Processbaserad Verksamhetsutveckling Varför-Vad-Hur? (2012) upplyser Anders Ljungberg och Everth Larsson om processutveckling. De menar att en process kan definieras på flera sätt, men att den mest korrekta definitionen är ”ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredsställer behovet” (Ljungberg & Larsson 2012, s. 60). En process består alltså av flera delar, ingår i ett större processnätverk och syftet är att tillfredsställa kundens behov.

En process består av *objekt in*, vilket är något som triggar eller startar processen. Då processen startas sker en eller fler *delprocesser* och *aktiviteter*. Delprocesserna utbyter också information om vad som sker i processen och resurser till omgivningen. Av den eller dessa delprocesser genereras slutligen *objekt ut*, alltså processens resultat. Kort sagt blir objekt in omvandlat i delprocesserna till objekt ut. Vid processutveckling är det viktigt att först definiera syfte, objekt in och objekt ut. Sedan bör även användningsfrekvens och hur många delprocesser och aktiviteter processen består av dokumenteras för att förtydliga förutsättningarna (Ljungberg & Larsson 2012).

För att genomföra utvecklingsprojekt för processetablering rekommenderar Ljungberg & Larsson (2012) fem faser, vilka är *förbereda*, *förstå*, *förbättra*, *förverkliga* och *förvalta*. Dessa faser redogörs för nedan.

*Förbereda* är en fas som handlar om att planera och förankra projektet. Det handlar om att utforma mål, avgränsningar, resurser, organisation och andra faktorer. Först ska processens basdata analyseras. Basdata är exempelvis processtyp, repetivitet och fragmentering. Sedan analyseras förutsättningarna för förändring så att projektet slutligen kan organiseras och planeras (Ljungberg & Larsson 2012).

*Förstå* är en fas som handlar om att samla in och analysera all data som behövs för att skapa en fullständig bild av nuläget. Ljungberg & Larsson (2012) hävdar att intervjuer av intressenter kan vara aktuella att göra för att öka förståelsen för behoven för genomförandet. Först analyseras processen, den analysmetod som är relevant för detta fall är värdeanalys. Värdeanalys innebär att klassificera varje aktivitet eller delprocess utifrån *värdeadderande aktiviteter*, *icke värdeadderande aktiviteter* samt *spill*.

*Förbättra* är nästa fas, vilken handlar om att utveckla ett förslag till processutförande i önskat läge. Detta kan innebära flera olika förslag eller ett enda som sedan värderas, prioriteras eller kombineras till ett nytt utförande för processen. Förbättring av processen bör enligt Ljungberg & Larsson (2012) utgå från att processen ska tillfredsställa kundens behov, intressenters krav samt ha en minimal förbrukning av tid och resurser. I denna fas designas processen, vilket enligt Ljungberg & Larsson (2012) kan ske på två sätt: redesign eller re-engineering. Redesign handlar om att göra om processen utifrån dess nuvarande grundstruk-

tur och sakta förändra den med långsamma förändringar, medan re-engineering handlar om att göra snabba och mer radikala förändringar för att uppnå snabbt resultat.

*Förverkliga* är den näst sista fasen och innebär att realisera den framtagna processen. Detta är en fas som kräver mycket förståelse för processen och bör gå långsamt för att kunna upptäcka eventuella förbättringsområden och kontinuerligt kunna ändra dem. Denna fas handlar om att etablera processen, dock måste den fylla fem krav för att kunna anses vara etablerad. Den ska vara *användbar*, vilket innebär att processdesignen- och dokumentationen är relevant och begriplig. Den ska vara *känd*, vilket innebär att de anställda är informerade om att deras arbete förväntas ske i enlighet med processdokumentationen och därmed måste de lära sig dokumentationen och veta hur den är strukturerad. Den ska vara *accepterad*, vilket handlar om att de anställda är motiverade till att arbeta i enlighet med processen. Den ska vara förstådd, vilket innebär att de anställda måste känna till varför, vad och hur processen genomförs. Slutligen ska en etablerad process vara *tillgänglig*, genom att tillgängliggöra in-studering av processdokumentationen (Ljungberg & Larsson, 2012).

Sista fasen kallas *förvalta* och handlar om att stänga projektet och överlämna resultatet. För att lyckas med detta, menar Ljungberg & Larsson (2012), måste förändringen av processen säkras av ägandet samt informera huvudintressenter om projektresultatet. Det är viktigt att överlämna resultatet och säkra att dessa vet hur processen ska användas och att detta fortsätter att användas på rätt sätt.

### 3.1.1 Processmodellering

Ljungberg & Larsson (2012) betonar vikten av att rita upp processen och på ett visuellt sätt påvisa hur de olika delarna är sammanlänkade och påverkar varandra samt hur det tillfredsställer kundbehovet. En teknik att använda är processmodellering, vilket innebär att kartlägga och illustrera processer enligt en viss notation som gör den lättöverskådlig och lättförståelig. Det grafiska utförandet bidrar till att synliggöra var i processen eventuella förändringar bör genomföras.

Processmodelleringen inleds med att identifiera vilken objekt in, eller trigger, som startar processen, därefter läggs samtliga delprocesser eller aktiviteter till. Vidare ordnas processens delprocesser eller aktiviteter i korrekt sekvens, sedan identifieras vad som är objekt ut för processen, alltså det resultat som processen producerar (Ljungberg & Larsson, 2012).

### 3.1.2 Evolutionär utveckling

Evolutionär utveckling är en approach eller ett tillvägagångssätt inom systemutveckling. I arbetet har detta tillvägagångssätt utgjort grunden till tankesättet bakom processutvecklingen, men istället för att utveckla system utvecklas en process.

Evolutionär utveckling är, enligt Avison & Fitzgerald (2006), en inkrementell utvecklingsmetod som periodvis levererar ett *system* (i detta fall och hädanefter en process) som var gång är alltmer fullständigt. Metoden handlar om att kontinuerligt framställa och utveckla en process, till dess att den är optimal för lösningen av ursprungsproblemet då den implementeras. Problemet här kan vara att processen under utvecklingen genomgått stora förändringar och att det blir svårt för de anställda att hantera då den implementeras. Därför menar Avison & Fitzgerald (2006) att det är viktigt att kommunicera ändringar med omgivningen under utvecklingens gång.

Utvecklingsprocessen är uppdelad i så kallade iterationer. Varje iteration innehåller kravsamling, analys, design och implementeringsfaser. Mellan iterationer kan viss tid spenderas till att lära sig det nya utförandet. Iterationerna och dess start- och sluttider med eventuell mellantid för instudering planeras efter ett tidsschema (Avison & Fitzgerald, 2006).

## **3.2 Projektledning**

Under projektgenomförandet har Tonnquist (2012) projektledningsmodell utgjort grunden till projektgenomförandet. Därför kommer de övergripande delarna av modellen att redogöras för nedan. Modellen är uppdelad i olika steg, vilka är *förstudie*, *planering*, *genomförande* samt *avslut* och till viss del *effekthemtagning*. Även fasernas innehåll är inspirerat av Tonnquists (2012) modell.

### **3.2.1 Förstudie**

I en *förstudie* undersöks projektets bakgrund, syfte, mål och avgränsning. Det handlar om att ta fram projektets förutsättningar och tänkta resultat. Bakgrunden och syftet till projektet är viktigt att förstå innan projektet planeras, så att det kan planeras på ett sätt som gör att målen uppnås (Tonnquist (2012)). Även projektets omfattning utreds i förstudien. Förstudien ska slutligen resultera i en kravspecifikation.

### **3.2.2 Planering**

Planeringsfasen är det steg som handlar om att skapa en översiktlig plan för projektgenomförandet, en så kallad projektplan med all nödvändig information om projektet, så som kravspecifikation, förutsättningar och projektomfattning. I projektplanen bör en aktivitetslista med tidsåtgång och resursåtgång ingå för att enklare kunna planera tid och resurser. Det är också relevant för jämförelse med tids- och resursmätning i efterhand (Tonnquist 2012).

### **3.2.3 Genomförande**

Genomförande är den fas där alla planerade aktiviteter ska genomföras. Detta ska utföras genom att följa projektplanen. Genomförandefasen bör inledas med ett startmöte för projektmedlemmarna med avstämning av aktiviteter och tidsplan (Tonnquist 2012).

Då projektet är genomfört överlämnas resultatet till projektägaren. Förslagsvis överlämnas detta med all nödvändig dokumentation om genomförande och resultat, gärna på ett lättförståeligt sätt (Tonnquist 2012).

### **3.2.4 Avslut & effekthemtagning**

Avslut är den avslutande fasen där projektet utvärderas. Syftet är att samla alla erfarenheter kring projektet och sammanställa dessa, vilket är användbart för nästkommande projekt eller användning av projektresultatet.

Ytterligare en fas kan ingå i projektet, vilken är effekthemtagning. Denna syftar till att undersöka måluppfyllelsen av projektet. Det handlar om att undersöka nyttovärdet eller nytan med projektet. Detta görs genom att jämföra projektmålen med det beräknade nyttovärdet. Att utföra en effektundersökning är projektägarens ansvar (Tonnquist 2012).

## 4 Genomförande

Nedan följer redogörelsen för hur projektet har genomförts utifrån projektets faktiska tidsförlopp. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur projektet initierades, det vill säga att förstå den befintliga processen, sedan följer omstruktureringen av den, testningen av den samt genomförandet av alla delprojekt. Nedan presenteras tidsplanen för tidsåtgången för respektive projektfas i form av ett Gantt-schema, enligt Tonnquists (2012) rekommendation.

	v.34	v.35	v.36	v.37	v.38	v.39	v.40	v.41	v.42	v.43	v.44	v.45	v.46	v.47	v.48	v.49	v.50	v.51
Föstudie	Förstå																	
Planering		Test																
Genomförande			Del 1	Del 2	Del 3	Del 4	Del 5	Del 6	Del 7									
Avslut																		Utbildning

Figur 1, Gantt-schema projekt, egen.

Under genomförandet tog jag egentligen inte hänsyn till någon utvecklingsmetodik, mer än att jag kände till Ljungberg & Larssons (2012) processutvecklingskoncept för projekt *förbereda, förstå, förbättra, förverkliga* och *förvalta*. Samt grunderna ur Tonnquist (2012) projektmetodik.

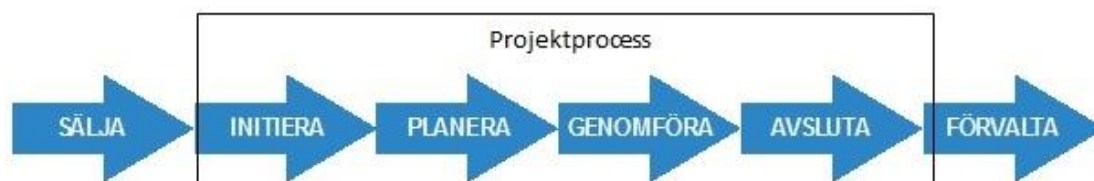
### 4.1 Förstå befintlig projektprocess

Då projektet inleddes var uppfattningen om Effektanalysgenomförandet vag, både från min och kollegornas sida. Jag fick en introduktion av min handledare kring syftet med analysen, samt ta del av all dokumentation kring utförandet som jag på egen hand fick instudera. Dessa moment ingick i Ljungberg & Larssons (2012) fas förbereda, vilket handlar om att planera och förankra projektet genom att analysera projektets basdata. Det kan även hänvisas till Tonnquists (2012) förstudie, då det handlar om att undersöka projektets bakgrund.

#### 4.1.1 Projektmodell

Dokumentationen innehöll en bild av en projektprocess samt en projekthandbok, där projektprocessen beskrevs. Projektmodellen hette ProjektLED LITE, vilken visade sig var skapad av Causeway AB och var en standardiserad, generell modell för hur projekt i allmänhet kan genomföras.

Jag började instudera detta och blev därför något förbryllad, då jag upptäckte att dokumentationen även innehöll ett annat dokument där ytterligare ett förslag till projektgenomförande presenterades. I förslaget presenterades inledningsvis att det var utvecklat mellan Office IT-Partner Sverige och Causeway, och utgick från Causeways standardiserade modell, men var anpassad specifikt för Effektanalysens genomförande. Det visade sig att den generella modellen fanns med i dokumentationen, på grund av att den senare skulle införas i kedjan. Jag beslutade vidare att avgränsa instuderingen till den anpassade projektmodellen, vilken presenteras nedan som figur 2 (Projektprocess (2)).



Figur 2, Projektprocess (2), Office IT-Partner Sverige.

Denna projektprocess följer en modell med faserna sälja, initiera, planera, genomföra, avsluta samt förvalta. Säljfasen innebär att starta upp en dialog med kund om önskade effekter genom att hålla en Power Point-presentation, som också fanns med i dokumentationen.

Då kunden beslutar att genomföra analysen efter presentationen, inleds initieringsfasen. Denna fas innebär att först skapa en projektgrupp och sedan färdigställa en projektplan som ska signeras av både kund och leverantör, då den utgör det skriftliga avtalet. Projektet ska följas genom programvaran Dynamics CRM, där även en aktivitetslista ska skapas.

Då projektet är sålt till kund inleds planeringsfasen med en intern kick-off där projektmedlemmarna går igenom förutsättningarna för analysarbetet baserat på informationen som framkommit genom projektplanen.

Genomförandefasen är vidare den fas där själva analysen genomförs. Intervjuunderlag ska skapas utifrån de mallar som ingår i dokumentationen, för verksamhetsintervjuer som hålls. Fasen innebär även att genomföra en I/O-analys (input-output) och/eller Simple to save-analys. Analys-resultaten ska sedan sammanställas, bedömas och prioriteras och utifrån detta föreslå lämpliga åtgärdsförslag. Åtgärdsförslagen kan även sammanställas i en översiktsbild över nuläge och framtidsvision.

Avslutsfasen är den fas där allt material från analysen sammanställs i en ”Effektanalys-pärm” som överlämnas till kund. En workshop bokas med kunden där resultatet av analysen presenteras, eventuella offerter överlämnas och kunden signerar ett leveransgodkännande med en kort summering av vad projektet inneburit.

Förvaltningsfasen är den sista fasen och är ett läge där relationen mellan leverantören och kunden kan utvecklas utifrån de kunskaper Effektanalysen ger. Effektanalysen ska förhoppningsvis leda till att kunden beställer projekt som föreslagits, vilka i så fall inleds i denna fas. Det är också viktigt att mäta och påvisa uppnådda effekter efter sådana projekt.

Dokumentationen innehöll utöver en beskrivning av projektprocessen, också mallar för projektplanen och slutrapporten som skulle framställas i projektet. Det fanns även färdiga intervjuunderlag som var anpassade efter ett antal roller samt företagspresentationen och förord till den. Nedan beskrivs inlärningsprocessen av den.

#### **4.1.2 Introduktion till företagspresentation**

Säljfasen handlade framförallt om att hålla en presentation för kunden som var intresserad av en Effektanalys. I beskrivningen föreslogs att presentationen skulle läras ut av Berndt Abrahamsson, ansvarig för Strategiskt partnerskap inom Office IT-Partner kedjan, vilket också blev fallet. Ett webbmöte hölls där Abrahamsson gick igenom hela presentationen och förklarade dess syfte, mål och tillvägagångssätt. Under mötet blev det relativt tydligt att presentationen var inriktad mot större projekt med större företag, och mycket tyngd lades vid hur viktig presentationen var för att kunna starta ett projekt.

Efter introduktionen beslutades att jag skulle öva på presentationen. Under tiden blev det uppenbart att presentationen var alldeles för omfattande. I samråd med handledaren, som också var med under webbmötet, kom vi fram till att det inte fanns anledning till att jag skulle öva på material som inte var lämpligt för syftet, så jag utförde ett antal ändringar i den.

Jag höll sedan presentationen för handledaren och marknadsansvarig vid OITPV, dels för att testa min presentationsförmåga, dels för att de skulle utvärdera presentationen. Efter diskussioner gjordes ännu fler ändringar och snart var presentationen så reviderad att den

nästan var helt omgjord. Eftersom att processen skulle göras om var ju också dess innehåll tvunget att göra det. Övning och revidering pågick under annat arbete fram till första analysarbetet.

## 4.2 Omstrukturera processen

Då projektförfarandet och presentationen var instuderat gick arbetet vidare med att omstrukturering av projektprocessen. Processen skulle omstruktureras efter de krav och behov OITPV hade, vilket var två veckors omfattning, samt en förenklad process som skulle kräva minskad förbrukning av tid och resurser, med hänsyn till att inte minska kvalitén och professionalismen i genomförandet. Detta var de krav och riktlinjer som dittills var kända, och då det för mig var viktigt att skapa en process som tillgodoser intressenternas krav och behov undersöktes och analyserades först processförutsättningarna som sedan skulle utgöra ett mer fullständigt underlag för utvecklingen av processen. Kundernas krav och behov av processen skulle dock komma fram senare under projektgenomförandena.

Denna fas kan liknas vid Tonnquists (2012) planering, då det handlar om att skapa en översiktlig plan för projektgenomförandet. I detta steg omstrukturerades processen, det vill säga den nya processen som senare skulle användas i genomförandet skapades.

### 4.2.1 Förutsättningar

Denna fas i processutvecklingen var förstå, enligt Ljungberg & Larsson (2012), vilken beskrivs nedan. Fasen handlade om att analysera all data som behövdes för att skapa en fullständig bild av nuläget.

Processen var egentligen redan inledd innan jag började genomföra projekten hos kunderna, då själva Effektanalyserna redan sålts in av handledaren och marknadsansvarig. Utan att de var medvetna om det, då de inte kände till processen, innebar detta att presentationen skulle komma att bli lidande då projekten genomfördes. Eftersom att kunderna redan sagt ja till genomförandet av Effektanalysen och bokats in under en två veckors period var en presentation egentligen inte nödvändig att genomföra. Detta var en problematik som uppenbarade sig under arbetet med omstruktureringen, därför lät jag denna del av processen vara tills jag ställdes inför ett verkligt fall och utifrån situation kunde avgöra hur en möjlig lösning skulle se ut.

Arbetet med processförutsättningarna gjordes inledningsvis med hjälp av samtal med handledaren (och andra kollegor), då de tillkännagav sina visioner om genomförandet och utvecklade tankarna kring kraven och behoven. Den befintliga processen omfattade projekt om veckor till månader och hade därför många beslutspunkter och formella dokument med avtal som krävde påskrifter och därmed många fysiska möten. Detta krävde mycket tidsåtgång och resursåtgång utgjorde grunden till utvecklingsförslagen, ett par veckors omfattning och enkel process. Därför beslutades först att prioritera beslutspunkterna i processen och utifrån det revidera dem. Endast de viktigaste beslutspunkterna skulle vara kvar. Detta skulle minska antalet fysiska möten, och därmed tids- och resursåtgång.

Andra förutsättningar som framkom var att processen skulle vara tydlig och enkel även för kunden, inte bara projektledaren. Tydlighet och enkelhet blev ledorden för utvecklandet. Detta styrkte argumentet att ha få, men koncentrerade och innehållsrika delprocesser och aktiviteter. Detta utmynnade i en slags värdeanalys av dem, som också Ljungberg & Lars-

son (2012) rekommenderar som analysmetod av processen. Delprocesserna och aktiviteterna värderades utifrån om de var värdeadderande, icke värdeadderande eller spill.

#### 4.2.2 Processmodellering

Nästa fas i processutvecklingen var förbättra, vilken handlade om att utveckla och designa ett förslag till processutförande i önskat läge. Utifrån Ljungberg & Larssons (2012) beskrivning var designarbetet av redesign-karaktär, då processen gjordes om utifrån dess ursprungsstruktur och förändringen var evolutionär och skulle ske i iterationer, det vill säga en långsam förändring. Processmodelleringen utgjorde ett första utkast av processdesignen och denna skulle komma att förändras mer senare under delprojekten.

Det praktiska arbetet med omstruktureringen gjordes med hjälp av processmodellering efter en egen notation, som kändes enkel och tydlig att använda. I enlighet med Ljungberg & Larssons (2012) teori om processmodellering, definierades först objekt in och objekt ut och sedan byggdes delprocesserna vidare baserat på grundfaserna från ursprungsprocessen. Objekt in var *avtalad Effektanalys*, eftersom Effektanalysen redan sålts in till kunderna genom en beskrivning av analysen med direkt godkände att genomföra den. Objekt ut var *färdigställd Effektanalys med effektiviseringsförslag*. Dessa hölls i åtanke men medtogs ej i processen.

Utifrån objekt in och ut ritades delprocesser upp, vilka var de grundprocesser som skulle bestå från ursprungsprocessen. Sedan byggdes fler lämpliga delprocesser upp och slutligen lämpliga aktiviteter, utifrån de förutsättningar och avgränsningar som tidigare tagits fram. Ett antal möjliga lösningsförslag upp och slutligen valdes ett förslag som ansågs lämpligast. Denna presenteras nedan, som figur 3 (processförslag 1).



Figur 3, Processförslag 1, egen.

Figuren visar det första utkastet till projektprocess, som var uppbyggd efter huvudprocesser i ett linjärt flöde, med delprocesser listade i kronologisk ordning under varje huvudprocess. Notationen är egenutvecklad och tanken bakom var att den skulle vara lättöverskådlig och enkel att förstå.

Initieringsfasen skulle innebära att först initiera en dialog om Effektanalysen med kund. Sedan skulle en presentation av den hållas, och om kunden efter det ville genomföra analysen, skulle en projektplan skapas som sedan genererade en projektbeställning. Dessa dokument var tänkta att kommuniceras till kund via mejl, inte via fysisk kontakt.

Planeringsfasen innebar att hålla en intern kick-off, där förutsättningar skulle diskuteras. En projektgrupp skulle även tillsättas och medlemmar utses. Utifrån diskussionerna vid kick-offen skulle intervjuunderlag skapas och en aktivitetsplan som skulle beskriva vilka aktiviteter som skulle ingå i projektet.

Genomförande skulle innebära att genomföra en I/O-analys och utföra verksamhetsintervjuer. Allt analysmaterial skulle sedan sammanställas i en nuläge-framtidsvision, som skulle användas som diskussionsunderlag då lämpliga åtgärdsförslag skulle tas fram, med prioritering. Allt material skulle sedan sammanställas i en slutrapport.

Avsluts-fasen skulle innebära att allt material från projektet sammanställdes i en presentationspärm, som sedan överlämnades till kund vid en presentation i en workshop. Vid detta tillfälle skulle också ett leveransgodkännande signeras.

Förvaltnings-fasen skulle innebära att förvalta och utveckla en ny kundrelation, med den kund som Effektanalysen utförts på. Även att planera och genomföra eventuella beställningar av effektiviseringsprojekt som Effektanalysen skulle komma att resultera i.

### **4.3 Testgenomförande: intern effektanalys**

Då processmodelleringen avslutades var projektprocessen redo att användas, vilket innebar att nästa av Ljungberg & Larssons (2012) faser, förverkliga, kunde inledas. Fasen handlar om att realisera den framtagna processen, vilket bör gå sakta så att eventuella förbättringsområden kan identifieras. Det skulle dock dröja innan processen skulle bli etablerad. Även genomförandefasen i Tonnquists (2012) modell inleddes, då själva processutvecklingen nu skulle genomföras.

I samråd med handeldaren beslutades att jag skulle genomföra Effektanalysen internt på OITPV, dels så att jag fick testa och lära känna den nya processen. Detta var för OITPVs nytta då ett genomförande skulle resultera i effektiviseringsförslag. Effektanalysen fokuserar egentligen på IT-miljön, men i detta fall skulle den också fokusera på verksamhetsfrågor som skulle kunna underlätta i arbetet med att skapa rutiner och strukturer för arbetssätt.

Den interna analysen initierades genom att börja processen mitt i planerings-fasen. Detta berodde på att jag utförde analysen internt, vilket inte krävde exempelvis projektplan. Först bokades intervjuer med VD, marknadsansvarig och IT-tekniker på OITPV. Sedan började jag skapa intervjuunderlag inför intervjuerna, vilket resulterade ett antal oklarheter, då dokumentationen innehöll fem dokument med frågor anpassade efter fem roller, exklusive två dokument med allmänna frågor och en frågebänk. Jag fick svårt att förstå vad jag skulle fråga efter, vilka typer av effektiviseringsområden jag skulle hitta, och hur skulle jag finna dem? Jag tog kontakt med två kollegor från andra kontor i kedjan som genomfört analysen och bad dem om tips och råd. Det visade sig att intervjuunderlagen skapades då analysen skapades, och endast utgjorde en mall för vilka frågor som skulle kunna ställas. Det framkom även att i ursprungsmodellen skulle två projektmedlemmar intervjua tillsammans, då den ena skulle ställa frågor och den andra anteckna. Jag var ensam i projektet och ansåg att det var resursslöseri att låta fler än en person intervjua och beslutade mig därför att spela in intervjuerna istället för att anteckna under intervjuerna. Då jag fått rådgivning om intervju-genomförandet skapade jag intervjuunderlagen. Jag använde ursprungsmallarna som underlag och ställde in mig på att hålla intervjuerna öppna och ställa frågor som var anpassade efter situation och karaktär.

Då det var dags att genomföra analys-delen av projektet uppstod problem med genomförande av I/O-analysen. Den programvara som skulle användas var ogiltig, vilket var en problematik som kedjan skulle behöva lösa. Därför beslutades att inte använda analysen alls, efter resonemang om dess betydelse. Denna togs därför bort helt från processen.



Vidare hölls intervjuerna, och under tiden kom jag underfund med vilka frågor som bör ställas och hur. Det var särskilt tydligt att frågorna styrdes av vilken bransch företaget var i, kultur samt vad den som intervjuades var för typ av person.

Då intervjuerna var genomförda transkriberades dem och sammanställdes. Då uppstod en problematik kring hur sammanställningen skulle se ut. Vilka var resultaten som var intressanta? Denna problematik uppstod på grund av min brist på kunskap om IT-miljöer. Jag visste inte vad jag skulle leta efter eller vad kollegorna förväntade sig för sammanställning. Därför tog jag mycket hjälp av kollegorna och skissade till slut fram ett format utifrån deras inrådan. Resultatet presenterade i stort sett all information jag fått fram under intervjuerna, under ett antal kategorier, eller problem/förbättringsområden. Kategoriseringen berodde helt på hur miljön såg ut. Detta skulle ursprungligen ha sammanställts i en bild av nuläge-önskat läge och sedan i en slutrapport, men eftersom jag inte hade den tekniska kunskapen skulle jag vara tvungen att presentera en sammanfattning av intervjuresultaten, för att sedan tillsammans med kollegorna diskutera möjliga lösningsförslag. De förslag kollegorna gav sammanställde jag sedan i slutrapporten. Ett extra steg lades alltså till, men det var egentligen nödvändigt för att på ett gynnsamt sätt involvera kollegorna i arbetet.

Sammanställningen genomfördes och ett möte/workshop hölls kring den, där en gemensam diskussion hölls om hur problemområdena skulle kunna lösas på bästa sätt. Jag antecknade vad som sades under mötet och sammanställde det i efterhand och skapade slutrapporten, innehållande intervjuresultat (effektiviseringsområden) och förslag till lösningsprojekt. Slutrapporten levererades till kollegorna och sedan var projektet avslutat. Dock skulle det följas upp och arbetas vidare med senare under hösten.

#### **4.4 Delprojekt**

Då den interna Effektanalysen var genomförd var det dags att genomföra Effektanalysen hos kunder. Från början var endast ett delprojekt inbokat, och resten av delprojekten bokades in efter hand under hösten. Totalt sju analyser genomfördes, exklusive den interna Effektanalysen.

Delprojekten utgjorde huvuddelen av utvecklingen av processen enligt evolutionär utveckling. Metoden handlar enligt Avison & Fitzgerald (2006) om att kontinuerligt framställa och utveckla en process, uppdelat i så kallade iterationer. Varje delprojekt utgjorde en iteration och innefattade kravinsamling, analys, design och implementering, då kravinsamlingen av förbättringspunkter pågick under hela utförandet. Om nya krav upptäcktes analyserades dessa, designen gjordes vid behov om och implementerades vid nästa delprojekt.

Varje delprojekt pågick enligt tidsplanen i två veckor. De kunder som Effektanalyserna genomfördes på var både befintliga kunder till OITPV samt företag utan relationer till OITPV. Företagen var av olika branscher, från tillverkning och produktion, till personalutbildning och byggnadssnickeri, vilket påverkade genomförandet men framförallt resultaten av analyserna. För att inte glömma pågick inte bara utveckling av genomförandet, själva genomförandet försiggick också och var av helt annan karaktär. Effektanalysprojekten innefattade ett arbete som enbart handlade om IT och verksamhetsfrågor och inte enbart utveckling av genomförandet. Varje Effektanalys resulterade också i ett antal rapporter och specifika effektiviseringsförslag, vilket inte kommer att beskrivas i denna rapport då informationen inte platsar i formatet.

Nedan beskrivs kravinsamlingen inom varje delprojekt. Beskrivningen innefattar de krav som samlats in och analyserats, samt omdesign av processen och implementering av ändringar.

#### 4.4.1 Delprojekt 1

Det första delprojektet inleddes med en påminnelse om problematiken med presentationen. Det var fortfarande oklart om den skulle genomföras eller inte. Processen genomfördes enligt befintligt skick fram till första kundbesöket, då intervjuerna skulle genomföras. Jag skulle intervjua fyra nyckelpersoner i företaget, vilka var de som berördes av analysen, så presentationen planerades hållas för dem innan intervjuerna skulle genomföras. Det var dock svårt att samla alla personerna till samma tidpunkt, vilket gjorde att presentationen uteslöts från delprojektet. Varje intervjuperson fick istället en mindre introduktion innan jag började intervjua dem vid intervjutillfället. Denna avvikelse från processen påverkade inte processdesignen efter analys av den, eftersom situationen var för unik.

I delprojektet beslutades även att inte skapa en projektplan eller projektbeställningsformulär, då projekten ansågs vara för små med få punkter att ta upp med kunden. Största delen av projektet genomfördes av mig, vilket kunderna inte var involverade i. De var endast involverade i intervjuerna och presentationen av slutrapporten. Projektplan och projektbeställning togs därför bort från processen.

Vidare i processen blev det uppenbart att ingen projektgrupp behövde skapas eftersom att jag utförde projekten på egen hand. Därför togs den punkten bort från processen. Vidare uppenbarade sig problematiken kring sammanställningen av intervjuresultaten åter. Jag kategoriserade effektiviseringsområdena jag identifierat och sammanställde dem i en slutrapport, utan att fylla i sista delen av den med lösningsförslagen. Dock kändes resultatet halvfärdigt, vilket det ju var, så jag skapade en ny dokumentmall kallad förutsättningsrapport och det möte som sedan skulle hållas för att diskutera resultatet kallade jag för förutsättningsmöte. Tanken var att rapporten presenterade förutsättningarna till effektivisering av IT-miljön, och under förutsättningsmötet diskuterades dessa förutsättningar. Denna lösning påverkade processdesignen för genomförandefasen.

#### 4.4.2 Delprojekt 2

I delprojekt två var presentationsproblematiken åter ett faktum. I detta fall kunde alla personer som skulle intervjuas (som var planerat från början) samlas innan intervjuerna hölls. Dock var de tidspressade vid samlingen och de ansåg sig inte ha tid för presentationen, vilket resulterade i att den åter igen uteblev och jag istället mycket kort och koncist fick förklara syftet med analysen för dem. Jag återkopplade detta sedan med intervjupersonerna vid intervjutillfällena genom att förtydliga analysytet och även hur processen skulle gå till för dem ur deras perspektiv. I efterhand diskuterades detta med handledaren och beslut togs om att presentationen i fortsättningen skulle "vara flytande" och hållas i de fall där det lämpade sig.

Processändringen av framställning av förutsättningsrapport och förutsättningsmöte testades i detta delprojekt och visade sig vara ett hållbart koncept. Rapporten var ett sätt att förmedla all information som framkommit under intervjuerna och underlättade förståelsen mellan mig och kollegorna, då jag ännu inte "talade IT". Dock gjordes en ändring, vilket var att inte prioritera åtgärdsförslagen.

Något som framkom under förutsättningsmötet var dock min okunskap om terminologin inom tillverkningsindustrin. På flera punkter fanns aningar om att jag missuppfattat inter-

vjupersoner under intervjuerna, och på så sätt tolkat svaren fel, eller inte fått det svar jag frågat efter. Ett par punkter lades därför till i processen för kundbesöket som innefattar intervjuerna, vilka var research och ”praktisk upplysning”. Researchen skulle gälla företaget och genomföras innan första kundbesöket. En annan nödvändig aktivitet skulle hädanefter vara att låta intervjupersonerna visa vad de beskrivit under intervjun, som exempelvis ett program på sin dator. Hädanefter bad jag även kunderna om en rundvisning av verksamheten första gången jag besökte dem, då det var viktigt för mig att få se hur arbetsflödet såg ut samt vad de gjorde och hur.

#### **4.4.3 Delprojekt 3**

I delprojekt tre blev presentationsfrågan ingen problematik längre, då den inte tvunget skulle användas som underlag. Kunden ombads även ta med sin dator till intervjutillfället och använde den som underlag till svaren på frågorna. Även denna ändring var lyckad och underlättade mitt tolkningsarbete. Processen genomfördes vidare utan svårigheter, vilket även skulle kunna bero på att endast två intervjuer genomfördes och företaget var litet.

#### **4.4.4 Delprojekt 4**

I delprojekt fyra genomfördes processen efter den befintliga strukturen. Ingen ändring behövde genomföras, men ett problem uppenbarade sig som handlade om Effektanalysens resultat. Då jag bokade intervjuerna med företaget, gav jag en beskrivning av de roller jag ville komma i kontakt med och lät kontaktpersonen boka intervjuerna med rätt roller. Det visade sig i efterhand att de personer jag intervjuat ingått i ledningsgruppen. Då förbisågs eventuell viktig information som kunde framkommit under intervjuer med andra anställda på företaget.

I detta delprojekt började tendenser kunna urskiljas, till att företagen inte gärna ville att analysresultatet skulle påvisa några effektiviseringsprojekt, vilket ju var syftet med analysen. Effektiviseringsprojekten visade att företaget hade förbättringsområden, vilket verkade vara något som tolkades synonymt med problemområden som man inte ville ha med att göra.

#### **4.4.5 Delprojekt 5**

Även detta delprojekt genomfördes efter den befintliga processen. Dock blev en problematik uppmärksam, vilket handlade om kommunikationsproblem mellan OITPV, mig och kund. Företaget som Effektanalysen skulle genomföras på var en koncern och de visste inte mycket om analysen. Koncernen var utspridd på flera orter i Sverige, därför beslutades analysen genomföras på ett av företagen som var nära lokaliserad. Förvirringen som uppstod sedan handlade om huruvida analysens resultat skulle användas. Analysen genomfördes på ett av flera företag inom samma koncern, men koncernen var beställaren av analysen och skulle dessutom använda det som underlag för en annan utredning. Syftet med rapporten blev därför något otydligt.

Efter detta projekt analyserades problematiken och jag kom fram till att inte ändra processen men att uppmärksamma betydelsen av att tydliggöra syftet med Effektanalysen innan projektet inleds. Initieringen av projekten jag genomförde kunde inte påverkas, men effekterna av det kunde motverkas.

#### **4.4.6 Delprojekt 6**

I delprojekt sex diskuterades huruvida Effektanalysens syfte var så förändrat att det inte var i enlighet med det ursprungliga syftet. Hur mycket skulle den omfatta? Efter tidigare presentationer av analysresultaten för kunder var det tydligt att de inte förstätt vad analysen

skulle ge för resultat. Därför blev resultaten ofta ifrågasatta och kanske också missförstådda. Det krävdes därför mer av mig som projektledare att vara tydlig med både syfte och förväntat resultat. I detta delprojekt presenterade jag analysen för företaget tillsammans med handledaren första gången, vilket också visade sig vara ett koncept efter analys förändrade processen. Vidare ska både verksamhetskonsult och tekniker tillsammans presentera analysresultatet.

#### **4.4.7 Delprojekt 7**

Det sista delprojektet initierade jag helt på eget bevåg. I och med det fick jag chansen att initiera processen, vilket jag inte haft tidigare. Företaget var en befintlig kund till OITPV och kände till analysen, därför initierades projektet genom diskussioner om syfte och tidsplan. Kunden fick även ta del av ett dokument där analysen beskrevs.

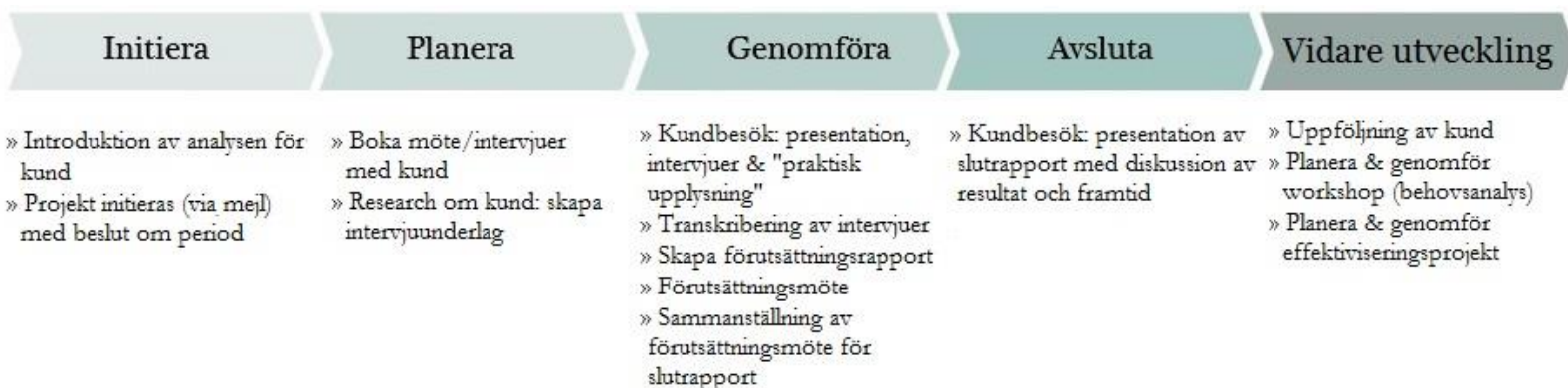
I det sista delprojektet genomfördes processen så som i delprojekt fem, då delprojekt sex sträckte sig över en längre period. Delprojektet var för ett mindre företag med endast en intervju, tillsammans med två personer. Fördelar och nackdelar med att genomföra gruppintervjun togs upp men i detta fall visade det sig vara en god idé. Personerna triggade varandra att hitta förbättringsområden och diskuterade öppet. Detta kan ha berott på att det var en befintlig kund samt att personerna i fråga var lämpade för gruppintervju tack vare relationen. Innan intervjun hölls presenterades och diskuterades processutförandet för att skapa tydlighet kring vad som skulle komma att ske, samt hur resultatet skulle se ut.

## 5 Resultat & rekommendationer

Nedan redogörs resultatet av processutvecklingen. Först presenteras den nya processen med beskrivning av vad som förändrats, sedan hur processen överlämnats och projektet avslutats samt huruvida alla mål är uppfyllda. Avslutningsvis presenteras resultaten av de utförda analyserna i delprojekten.

### 5.1 Den nya processen

Nedan presenteras den nya designen för projektprocessen (figur 4, Ny processdesign). Processen har genomgått större förändringar och fått en lite annorlunda karaktär, men i enlighet med vad som efterfrågats av OITPV. Efter figuren beskrivs de förändringar som utförts.



Figur 4, Ny processdesign, egen.

De förändringar som genomförts är relativt omfattande, men analysen har fått behålla samma grundtanke med huvudprocesserna. Dock har den sista fasen, föregående förvalta, fått ett nytt namn; vidare utveckling. Det har gjorts en del förändringar i denna fas, vilket presenteras nedan.

Initieringsfasen blev lite bortglömd i detta projekt, då jag själv inte utformade den. Fasen är enligt mig inte färdigutvecklad, utan behöver göras om något. Detta beskrivs senare under avsnitt 5.2 (Rekommendationer).

Planeringsfasen är i stort sett helt omgjord då den nu är anpassad efter att en person utför analysen. Fasen innebär att ta kontakt med kund och boka in möten eller intervjuer med kunden. Sedan följer ett research-arbete om kunden, där projektledaren ska undersöka exempelvis vad det är för typ av företag, bransch, förutsättningar, storlek och dylikt. Utifrån denna information skapas sedan intervjuunderlaget.

Även genomförandefasen är kraftigt omgjord. Den inleds nu med ett (eller fler, beroende på omfattning) kundbesök där Effektanalysen presenteras för intressenter och intervjuer hålls, med betoning på praktisk upplysning. Detta innebär rundvandringar på företaget och att låta kunden visa hård- och mjukvara. Då kundbesöket/-en är genomförda transkriberas alla intervjuer, eftersom att de spelas in, och utifrån intervjuresultatet skapas en förutsättningsrapport. Denna presenteras sedan för berörda intressenter vid OITPV vid ett förutsättningsmöte, där resultatet diskuteras och effektiviseringsförslag listas. Detta dokumenteras och sammanställs sedan i en slutrapport.

Avslutsfasen är också kraftigt omgjord. I denna fas fanns förut en workshop där slutrapporten presenterades. Workshopen har nu fått ett annat syfte och är flyttad till vidareutvecklingsfasen. Slutrapporten presenteras istället vid ett kundbesök, där man diskuterar resultatet av Effektanalysen och huruvida kunden vill gå vidare och genomföra effektiviseringsprojekten eller inte. Vill de göra det, fortsätter de till vidareutvecklingsfasen, annars tar projektet slut där. Dock finns en kundrelation kvar att bevara och utveckla.

Förvaltningsfasen innebär nu att följa upp kunderna som genomfört Effektanalysen och hålla den workshop som planerats. Workshopen utgör en behovsanalys, där konkreta krav och behov från kund och OITPV sammanställs och analyseras. Utifrån det planeras effektiviseringsprojekten. Denna lösning genomfördes, då man på OITPV var intresserad av att arbeta tillsammans med kund vid framtagning och utveckling av IT-lösningar. Detta styrker partnerskapsrelationen och en bättre kravinsamling.

### 5.1.1 Processens utformning & resultat

Två av målen för projektet var dels *förenklad och reviderad process utifrån intressentkrav med minskad resursförbrukning*, dels *process som stödjer traktens förutsättningar*. Det var alltså intressentkraven, resursförbrukningen och regionens förutsättningar som styrde en del av processutformningen. Från början var alla krav och förutsättningar inte kända, utan var något som skulle uppdagas under genomförandena av delprojekten. Därför presenteras i detta avsnitt vilka krav och förutsättningar som framkom under utvecklingen.

Nedan anges vilka faktorer som styrde processens utformning:

- Minskad resursåtgång
- Nyttja så lite av kundens tid som möjligt
- Anpassning av processen efter den processbild som presenteras för kund
- Nytt syfte och resultat av analysen

I och med att den nya processen skulle genomföras av en person så påverkades designen av processen då verksamhetsintervjuerna skulle spelas in och sedan också transkriberas. Transkriberingen var ett moment som tog tid då det krävdes kännedom om vilken information som var värd att transkribera eller inte, för att slippa transkribera hela intervjuerna (som ofta var relativt långa, 30-60 min). Intervjuerna var också påverkade av kundens tidsbrist. Längden på intervjuerna skulle vara ca 30 minuter långa, med undantag, vilket ibland påverkade att inte tillräckligt med information samlades in. Tidsbristen påverkade även anta intervjuer och antal besök.

För kunden presenterades analysen med en annan design, som förklarade stegen i processen utifrån deras perspektiv. Se enligt figur 5 (Analysprocess för kund) nedan.



Figur 5, *Analysprocess för kund, Office IT-Partner Sverige (egen design)*.

Kundens process var uppdelad i fyra delar. Effektanalys, workshop, upplevelse och implementering. Effektanalys-delen innebar genomförandet av analysen (intervjuer) med förslag till effektiviseringsprojekt i slutrapport. Om kunden ville genomföra ett projekt inleddes nästa fas, workshop, där lösningsförslagen prioriterades och planerades. Upplevelse var en fas där kunden fick möjlighet att prova på mjukvara innan en implementering och implementering vad införande av effektiviseringsprojekt.

Det tänkta resultatet av Effektanalysen var från början konkreta lösningsförslag med prioritering, men den nya analysen kom att bli mer som en nulägesanalys som talar om förutsättningarna för olika typer av lösningar som skulle effektivitera IT-miljön. Om kunden sedan valde att gå vidare med fortsatta effektiviseringsprojekt skulle en workshop arrangeras (enligt kundprocessen) men nu som en behovsanalys. Workshopen skulle utgöra en djupare eventuell behovsanalys för effektiviseringsprojekt.

Nedan anges de faktorer som styrde processens resultat:

- Bransch
- Kultur (IT-mognad)
- Min okunskap
- Syftesformulering

De faktorer som styr processresultaten har framförallt varit bransch och kultur. Kulturen innefattar både lokal kultur i regionen och specifik företagskultur. Den lokala kulturen verkar ha påverkat den generella IT-mognaden, då de flesta kunder var negativt inställda till IT och inte såg nyttan och fördelarna med en uppdaterad IT-miljö. Sedan fanns undantag, i de fall där någon av de inblandade i Effektanalysen hade ett intresse och en kännedom om IT-utveckling. Varje situation var alltså unik, vilket tros beroende på bransch, kultur och intresse/kunskap.

Dessutom har min (till en början) okunskap om IT-miljöer inom företag också, i viss mån, påverkat analysresultaten. Det har förekommit missförstånd mellan mig och kund och jag har behövt ägna en del tid åt att instudera teori om ämnet för att kunna förstå vad kunderna pratar om. Dock har detta även medfört vissa förmåner. Genom att införa förutsättningsmötet förbättrade detta mina kunskaper (generella och företagsspecifika), kommunikationen kring och informationen om kunderna mellan mig och kollegorna, samt ledde till att alla blev inblandade i projektet och kunde utbyta erfarenheter och rekommendationer.

Syftesformuleringen har också styr processresultatet. Det blev i början av projektet tydligt att det var särskilt viktigt att förtydliga syftet och resultatet med processen. De som förstod syftet och resultatet var också de som ville gå vidare med en workshop. I delprojekt sju såldes analysen in med hjälp av beskrivningar och förklaringar av syfte och resultat, vilket verkade ha en positiv effekt på processresultatet.

### **5.1.2 Presentation av processen & tidsuppskattning**

Sista fasen som Ljungberg & Larsson (2012) beskriver är förvalta, vilket innebär att stänga projektet och överlämna resultatet. Detta ska säkra att processen används rätt och fortsätter så. Även Tonnquists (2012) sista fas är avslut, vilken också handlar om att utvärdera projektet och samla erfarenheter för kommande projekt. Då sista delprojektet utförts väntade en presentation internt för OITPV av resultatet av projektet, vilket var ett av målen. OITPV ville fortsätta använda den nya Effektanalysen och därför var det nödvändigt att presentera projektgenomförandet och resultatet för att kunna etablera processen.

Presentationen hölls för samtliga anställda på OITPV. Ursprungsprocessen och den nya processen presenterades, resultaten av varje delprojekt förklarades, samt diskuterades reflektion och lärdomar från dem. Ytterligare ett av målen för projektet var att sammanställa tidsåtgången per projekt för att OITPV i fortsättningen ska kunna prissätta analysen utifrån dess nya förutsättningar. Tidsuppskattningen gjordes utifrån kalendern och loggboken och presenterades i samband med projektresultatet.

## 5.2 Rekommendationer

Nedan följer de rekommendationer jag vill förmedla kring fortsatt användning av den nyutvecklade Effektanalysen. Rekommendationerna är riktade till OITPV.

För fortsatt användning av analysprocessen bör Effektanalysen säljas in på ett annat sätt än det som utförts i detta arbete. Då kunden inte förstår vilken nytta analysen kan bidra med, är den inte heller meningsfull för kunden. Effektanalysen bör enligt min mening säljas in med ett tydligt syfte samt tydlig beskrivning av genomförande och resultat, eventuellt med hjälp av en presentation. Det är även viktigt att sälja in den till kunder som har ett behov av analysen, så att den blir meningsfull att utföra för både projektledare och kundobjekt.

Under hösten har en tanke om att göra analysen till en certifiering eller liknande diskuterats mellan mig och kollegor på OITPV. Anledningen är att göra Effektanalysen mer eftertraktad och skapa ytterligare ett syfte för kunden att genomföra analysen. Detta är enligt min rekommendation en tanke som är värd att diskutera vidare, då det är ett lämpligt sätt att etablera ett anseende för analysen och därmed kunna bidra till den lokala IT-mognaden. Proaktivitet och effektivisering av IT-miljöer är högst aktuellt för att kunna skapa konkurrensfördelar.

Vidare rekommendationer för genomförandet av analysen, det vill säga kundbesök för datainsamling via intervjuer, är att fokusera på att lära känna företaget som analysen utförs på. Att bli visad runt på företaget kan öka förståelsen för hur arbetsflödet ser ut och därmed underlätta för den som intervjuar. Att bli visad runt kan även leda till att andra effektiviseringsområden, som kunden inte själv tänkt på, upptäcks och tas med som ett effektiviseringsförslag. Annan praktisk genomgång som är av stor betydelse är att låta personerna som intervjuas få visa vad de beskriver på sin telefon, dator, skrivare eller andra enheter.

Andra rekommendationer är att inkludera lämpliga roller från OITPV och kunden vid presentation av resultat. Eftersom att jag hade begränsad kunskap om IT, kunde jag inte alltid förklara de effektiviseringsförslag så att kunden förstod vid presentationen av dem. Därför rekommenderar jag att vid framtida presentationer ha med de roller som krävs för att kunna förklara den tekniska bakgrunden till förslagen. Det är även viktigt att presentationen hålls för rätt intressenter på företaget.

Ytterligare rekommendation är att OITPV bör ansvara för att se till så att projektledaren är medveten om vilken teknisk nivå projekten bör hålla. Det är viktigt att de specificerar vilken information som är relevant att samla in, så att ingen betydelsefull information missas eller överflödigt information onödigtvis analyseras.

Slutligen rekommenderar jag OITPV till att inför ett framtida användande av processen utveckla dokumentationsmöjligheterna och uppföljningen av projekten genom att använda ett projektverktyg av någon form.



## 6 Diskussion & reflektion

Nedan följer en reflektion över hela rapporten. Först diskuteras måluppfyllelse, följt av de större begrundanden som uppkommit under processutvecklingen. Sedan följer ett avsnitt som sammanfattar min egen upplevelse och utveckling. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som summerar mina lärdomar från projektet i helhet och delprojekten.

### 6.1 Måluppfyllelse

Utifrån uppdragsbeskrivningen och avgränsningen som gjordes i början av projektet formulerades ett antal mål som nu, då projektet är avslutat, har uppfyllts. Jag genomförde totalt åtta Effektanalyser som mer eller mindre omfattade två veckor och skapade därigenom en process som är förenklad och stödjer traktens förutsättningar. Processen innehåller nu färre beslutspunkter, endast två fysiska besök, resursåtgången är reducerad då endast en person utför processen och tidsåtgång hos kund likaså. Processen är anpassad efter kunden genom att Effektanalysen är vinklad som en nulägesanalys och fortsätter som en behovsanalys, vilket sparar tid för analysgenomförandet.

Den färdigutvecklade processen är även presenterad för OITPV, där diskussioner hölls om både mina och kollegornas reflektioner och lärdomar. Presentationen innehöll även en summering av tidsuppskattningen av varje delprojekt så att OITPV kan sätta ett rimligt pris på den nya processen. Vidare är allt framställt material i form av genomförda Effektanalyser, till beskrivning av nytt processutförande, till mallar för förutsättningsrapport och slutrapport är sammanställt i en ”projektmap” som överlämnats till OITPV.

### 6.2 Att utveckla processen

Att som helt nybekant med Office IT-Partner kliva in i ett sådant här projekt var till en början mycket krävande. Jag skulle inte bara bekanta mig med en projektprocess, det var också en ny arbetsplats med dess processer och anställda, och en kedja med arbetsprocesser att lära känna. Det var viktigt för att förstå syftet med Effektanalysen, då den inte bara var en analysmodell, utan ett koncept för Office IT-Partners strategiska partnerskap. Det tog ett tag att se kopplingen mellan strategiskt partnerskap och Effektanalysen, men nu är det för mig självklart att Effektanalysen ska resultera i förslag till strategiska IT-lösningar (effektiviseringsprojekt), som sedan införlivas och implementeras genom ett partnerskap. Partnerskapet blir nästan givet av en Effektanalys, då en relation och ovärderlig kunskap om kundens IT-miljö och dess förutsättningar skapas.

De svårigheter jag reflekterade särskilt över i utvecklingsprocessen var först den dokumentation jag fick instudera om ursprungsprocessen. Dokumentationen var en mapp som innehöll ett antal dokument, utan beskrivning av hur dokumenten skulle användas. Dessutom innehöll den två olika projektmodeller, exklusive den projektmodell som användes för kunden, vilket försvårade förståelsen för hur projektet egentligen skulle utföras. Den introduktion jag fick från kedjan berörde inte heller processutförandet, den berörde endast hur presentationen och försäljningen av analysen skulle gå till, vilket inte var till någon större hjälp för ändamålet. Därför spenderade jag mycket tid till att försöka förstå processen, och visste från början inte om jag förstätt den rätt eller inte.

Att utveckla processen innebar även svårigheter på grund av min okunskap kring IT i företagsmiljö. Detta var något man från OITPVs sida hade räknat med från början, då de ansåg en student utan uppfattning om branschen var mest lämpad att genomföra analysen. Detta berodde på att jag var en opartisk utredare, vilket skulle eliminera risken för ett partiskt ut-

låtande. Dessutom utgjorde förutsättningsmötet en kommunikationskanal mellan mig och kollegorna som var viktig inte bara för resultatets skull, utan också för informations-spridningen under projekten i och med att jag arbetade ensam. Så mina svagheter med okunskap om IT blev istället en styrka.

### **6.3 Personlig utveckling**

Under hösten har jag sakta men säkert utvecklat en kännedom om ett relativt nytt ämne för mig: IT för företag. Jag hade sedan tidigare en grundkunskap om området, men inga praktiska kunskaper. Idag vill jag påstå att jag kan grunderna och lite till om verksamhetsutveckling inom IT, samt en hel del tekniska kunskaper. Genom att vara frågvis och hamna på OITPV, med kollegor som brinner för IT och gärna delar med sig av erfarenheter och lärdomar, har jag varje dag under 18 veckor lärt mig nya saker vilket har skapat ett helt nytt intresse.

Jag har inte bara utvecklat kunskapen om IT, utan också IT-branschen. Att förstå IT handlade mycket om att förstå hur branschen är uppbyggd, hur den fungerar och vad som är aktuellt i den. Bland annat insåg jag att branschen var nischad åt lite olika håll vad gällde angreppssättet av IT-hantering. Det var IT-leverantörer som arbetade reaktivt och de som arbetade proaktivt. Det var för mig en mycket positiv erfarenhet att praktisera på just Office IT-Partner, där partnerskap (helhetsperspektiv) och proaktivitet är av stor betydelse, vilket enligt mig är i enlighet med ett informationslogistiskt angreppssätt. Proaktivitet var ett av de ord som förmodligen yttrades mest i delprojekten, då vi ofta förklarade för kunder varför proaktivitet är viktigt att ta hänsyn till vid beslutsfattande för att kunna göra lönsamma investeringar. Detta perspektiv kommer definitivt att spela roll för min framtid, då jag nu inte kan tänka mig att arbeta på ett reaktivt sätt.

Slutligen har projektet inneburit många kopplingar till informationslogistik, utöver vad som beskrevs ovan. Sammantaget har jag under projektet inte tillämpat många specifika metoder eller teorier, utan istället tillämpat ett informationslogistiskt angreppssätt. Som nästan färdig-examinerad informationslogistiker verkar jag ha utvecklat ett slags tänk som består av förhållningssätt, tolkningar, värderingar, helhetsperspektiv, och kunskap om en rad olika områden. Det var därför till en början svårt att genomföra delprojekten med fokus på effektivisering av IT. Effektivisering för mig betydde effektivisering av interna rutiner, arbetsflöden och processer, fysisk utformning och mer därtill. Det tog en tid innan jag kunde fokusera på IT-området och sedan däri tillämpa ett informationslogistiskt angreppssätt, men något avgränsat.

### **6.4 Kultur & IT-mognad**

Jag har lärt mig mycket av alla delprojekt jag genomfört, men framförallt vikten av kännedom om kulturer. Då jag genomfört största delen på egen hand, har det inneburit mycket kontakt med kunder och relationsskapande, inte minst i de intervjuer som genomförts. Varje företagskultur var unik, men den lokala kulturen avspeglades i dem. Det verkar som att det pågår en mognad i Gnosjö-regionen för både IT och verksamhetsutveckling, där man kommit olika långt. Effektanalysen fick inte alltid enbart positiva reaktioner, då vissa tenderade till att vilja ignorera förbättringsområden och bortse från investeringsmöjligheter med hög lönsamhet. Detta tros bero på att man inte vill störa en ordning som är fungerande (men inte optimal) och avslöja problemområden.

Jag tror ändå att Effektanalysen har en ljus framtid i området. Med tiden kommer IT-mognaden att höjas, förutsatt att ämnet uppmärksammas...

## Litteraturförteckning

- Avison, David & Fitzgerald, Guy (2006). *Information systems development: methodologies, techniques and tools*. 4. ed. London: McGraw-Hill
- Ljungberg, Anders & Larsson, Everth (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?]*. 2., kraftigt omarb. och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Office IT-Partner (2015a). Affärsidé & Vision. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Om-oss/Affarside-och-vision/>
- Office IT-Partner (2015b). Företagspresentation [broschyr]. Sona: Office IT-Partner i Sverige AB.
- Office IT-Partner (2015c). *Våra tjänster*. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Vara-tjanster/>
- Office IT-Partner (2015d). FunktionsIT. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Vara-tjanster/FunktionsIT/Vad-ar-FunktionsIT/>
- Office IT-Partner (2015e). Mobilitet. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Vara-tjanster/Mobilitet1/Vad-ar-mobilitet/>
- Office IT-Partner (2015f). Molnet. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Vara-tjanster/Molnet1/Vad-ar-molnet/>
- Office IT-Partner (2015g). Produktivitet. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Vara-tjanster/Produktivitet/Vad-ar-produktivitet/>
- Office IT-Partner (2015h). Office IT-Partner Värnamo. Hämtad 2015-01-13, från <http://www.officeitpartner.se/Vara-kontor/Varnamo/>
- Tonnquist, Bo (2012). *Projektledning*. 4. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning