



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Förväntningar kring affärssystem

En förändringsprocess som drivs av aktörers förväntningar

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Inriktning ekonomistyrning
Höstterminen 2003

Handledare: Johan Åkesson

Författare: Nina Kaihlamäki 1969-
Ellinor Löfgren 1962-

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Inriktning ekonomistyrning, Höstterminen 2003

Författare: Nina Kaihlamäki och Ellinor Löfgren

Handledare: Johan Åkesson

Titel: Förväntningar kring affärssystem - En förändringsprocess som drivs av aktörers förväntningar

Bakgrund och problem: Det är främst vid anskaffning och implementering av ett nytt standardsystem som flera aktörer berörs och aktörernas olika förväntningar blir extra tydliga. Aktörerna har förväntningar på de förändringar som kommer att ske och hur dessa förändringar kommer att påverka deras egen situation. Förväntningarna på förändringarna kan vara positiva eller negativa, i stor eller liten omfattning. Vilka förväntningar väcks bland aktörerna? Hur går aktörerna till väga för att infria sina förväntningar? Hur fångar aktörerna tillsammans verksamhetens behov?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att identifiera, beskriva och förklara de förväntningar som kan uppstå kring standardiserade affärssystem för berörda aktörer.

Avgränsningar: Uppsatsen kommer inte att gå in på systemens tekniska funktioner. Inte heller diskuteras företagets organisationer, branschtillhörighet, storlek eller övriga intressenter som berörs. Vi behandlar inte egenutvecklade system eller system som tillkommer genom samarbete mellan systemleverantör och kund, eftersom förväntningsproblematiken inte är av samma karaktär där. Den referensram vi själva har och därmed också utgår från, är det perspektiv med vilket vi utfört utredningen, även om problemställningen är global.

Metod: Undersökningen är kvalitativ, med en induktiv ansats. Arbetssättet har varit hermeneutiskt. Genom litteraturstudier och öppna intervjuer har arbetet med uppsatsen fortgått.

Resultat och slutsatser: De förväntningar som väcks bland aktörerna är till övervägande delen positiva, vilket också är det som driver processen framåt. Men främst bland användarna finns det exempel på stora skillnader i förväntningar, allt ifrån mycket positiva till mycket negativa. Denna utredning ger stöd för att det är genom att tillsätta en styrgrupp, som består av personer från både kund och leverantör, som förändringen lyckas. Förutsättningarna är även att personer från hela verksamheten finns representerad internt och att det avsätts tid för projektet.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att fokusera på vad en controller har för förväntningar på ett affärssystem i sitt dagliga arbete. I flera studier och intervjuer har nyttan med det nya affärssystemet varit orsaken till implementeringen av det. Vi har då uppmärksammat svårigheten att mäta den här nyttan. Därför kunde det vara intressant att studera möjligheter till att utveckla något slags "mätverktyg" för det.

Förord

Denna kandidatuppsats inom ämnet redovisning, med inriktning ekonomistyrning, är det sista momentet för oss två studenter, efter tre terminers heltidsstudier i företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Här på Handels har vi inhämtat teoretisk kunskap genom kurslitteratur, föreläsningar och praktikfall inom bland annat ämnena marknadsföring, organisation, kalkylering, redovisning och ekonomistyrning. För vår del är det därför viktigt att den avslutande uppsatsen på något sätt har sin utgångspunkt i de ämnen vi studerat, samtidigt som undersökningen erbjuder ett tillfälle för oss att komplettera med mer kunskap. Utifrån de här förutsättningarna valde vi en problemställning som både är aktuell och intressant, vilket vi anser att vi lyckades med.

Vår samlade förförståelse om organisationers sätt att utveckla sin verksamhet och sina IT-system har vi delvis fått på olika sätt. En av författarna har en magisterexamen i informatik, den andre erfarenhet av att som användare arbeta med standardsystem som Agresso, Raindance och SPCS i olika organisationer. Vårt gemensamma intresse för ämnet har även sin grund i att vår erfarenhet visar att förändringar inte alltid sker utifrån beslut tagna av enstaka personer på rationella grunder. Förändringar är snarare en ständigt pågående process där alla inblandade aktörer berörs. Aktörerna har olika förväntningar på det som sker och det som komma skall. Aktörerna försöker därmed mer eller mindre påverka, utifrån sin egen specifika och unika erfarenhet.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Johan Åkesson, universitetsadjunkt i ämnet Ekonomistyrning, som diskuterat och resonerat med oss och på det sättet fört arbetet med uppsatsen framåt. Vi vill även tacka Johan Magnusson, universitetsadjunkt vid institutionen för Informatik, som gav värdefulla kommentarer.

Ett jättestort tack går till våra fyra respondenter Teija, Ann-Charlotte, Pernilla och konsult på revisionsbyrå, vilka alla bemödat sig med att avsätta tid för oss och som besvärat sig med att besvara våra frågor. Vi skulle definitivt inte kunnat genomföra undersökningen utan er!

Till sist vill vi tacka våra nära och kära, som under flera månader fått stå ut med en ständigt upptagen student. Tack!

Göteborg, januari 2004

Nina Kaihlamäki
Ellinor Löfgren

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Utveckling	1
1.3	Centrala begrepp	3
1.3.1	Aktörer	3
1.3.2	System	4
1.4	Problemområde	5
1.5	Syfte	6
1.6	Avgränsningar	7
1.7	Disposition	7
2	<i>System och strategi</i>	8
2.1	Beskrivning av informationssystem	8
2.2	Affärssystem	9
2.2.1	Från egenutvecklat till standardssystem	10
2.2.2	Från standardssystem till affärssystem	11
2.2.3	Varför affärssystem?	12
2.2.4	Kritik mot affärssystem	12
2.2.5	Framtiden för affärssystem.....	13
2.3	Porters värdekedja	13
2.4	Informationssystemstrategier	14
2.4.1	Anpassa systemet efter organisationen	15
2.4.2	Anpassa organisationen efter systemet	17
2.4.3	Kombinera organisation och system	17
3	<i>Metod</i>	18
3.1	Inledning	18
3.2	Litteraturstudier	18
3.3	Empirisk studie	19
3.4	Reliabilitet och validitet	20
3.5	Deduktion och induktion	21
3.6	Hermeneutik	22
3.7	Den kvalitativa intervjun	23
3.8	Urval av respondenter	24
3.9	Analys av texter	25
3.10	Reflektion kring val av metod	25
4	<i>Teoretiskt ramverk</i>	27
4.1	Förväntningsteori	27
4.2	Teori om beslutsfattande	28
4.3	Teori om makt	29
4.4	Förändringsteori	30
4.4.1	Lugna vattnet metafor	31
4.4.2	Vita vågor metafor	31
4.5	Tidigare forskning inom området	31
4.5.1	Kundens motivation och förväntningar	31
4.5.2	Affärssystemets olika roller	32
4.5.3	En byråkrat till försäljarna.....	33
4.5.4	En konsult till banktjänstemännen	34

5	<i>Empiri</i>	36
5.1	Aktörerna och förväntningarna	36
5.2	Aktörer på kundsidan	37
5.2.1	Företagsledning	37
5.2.2	Användare	39
5.2.3	Styrgrupp.....	41
5.3	Aktörer på leverantörssidan	42
5.3.1	Producent av affärssystem.....	42
5.3.2	Systemleverantör	44
5.4	Extern konsult – Bryggan mellan kund o leverantör	46
5.4.1	Sekundärdata – den externa konsultens förväntningar.....	46
5.4.2	Primärdata – den externa konsultens förväntningar	46
6	<i>Diskussion</i>	48
6.1	Kommentar till förväntningsteori	48
6.2	Kundsidans förväntningar	48
6.3	Leverantörssidans förväntningar	50
6.4	Den externe konsultens förväntningar	51
7	<i>Slutsatser</i>	52
7.1	Slutsatser	52
7.2	Egna reflektioner	52
7.3	Förslag på fortsatt forskning	53
8	<i>Källförteckning</i>	54
8.1	Tryckta källor	54
8.2	Muntliga källor	55
8.3	Internet	55

Figurförteckning

Figur 1. Marknaden för affärssystem idag.....	2
Figur 2. Olika grupper av aktörers förväntningar på ett affärssystem.....	6
Figur 3. Olika kategorier av informationssystem.....	8
Figur 4. Utveckling från egenutvecklade system till affärssystem.....	10
Figur 5. Porters värdekedjemodell.....	14
Figur 6. IT-strategin som stöder organisationens affärsstrategi.....	15
Figur 7. Uppsatskrivandets snirkliga väg.....	20
Figur 8. Induktiv vs deduktiv ansats.....	21
Figur 9. Motivationens storlek beror på insats och förväntad belöning.....	28
Figur 10. Personalens motivation och förväntningar.....	32
Figur 11. Affärssystemets olika roller.....	33
Figur 12. Aktörers förväntningar påverkar förberedelser och användning.....	36
Figur 13. Aktörer på kundsidan.....	37
Figur 14. Aktörer på leverantörssidan.....	42
Figur 15. Den externa konsulten.....	46
Figur 16. Utvecklingen av kundsidans förväntningar.....	49
Figur 17. Förväntningarna som den drivande kraften.....	53

Förteckning över bilagor

Bilaga 1. Intervjumall

1 Inledning

Kapitlet syftar till att ge en bakgrund till uppsatsen och att ge en förståelse för hur vi har resonerat kring val av ämne. Därefter förklarar vi några centrala begrepp som är väsentliga för den fortsatta förståelsen. Utifrån bakgrund fortsätter kapitlet med en diskussion och en efterföljande frågeställning. Diskussionen kommer sedan att utmynna i syfte och avgränsningar. Till sist redogör vi för uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

De senare årens ökade globalisering av marknader och snabba tekniska utveckling har påverkat företag, som får möta allt hårdare ekonomiska villkor och kraven för överlevnad ökar. Nya metoder för företagsledningen att organisera företag och styrverktyg används för att hantera de nya kraven.¹ Vissa metoder blir populära på grund av trender som uppstår men den drivande kraften till många av förändringarna har ändå varit utvecklingen inom informationsteknologin (IT). Ökade tekniska möjligheter har inneburit en hårdnande och alltmer internationell konkurrens. Förändringar sker i allt snabbare takt. Nya standarder för vad som utgör konkurrensförmåga, kundservice och prisnivå växer fram och utgör stora utmaningar för de flesta företag. Det är en global process vilket leder till ökad efterfrågan av systemstöd för styrning och administration av företagens verksamhet.²

Merparten av alla stora svenska och internationella företag har under 90-talet bytt till så kallade ”modernare affärssystem”. Att förändra och/eller införa nya affärssystem verkar vara en mycket komplex och svårplanerad process. I affärspressen förekommer då och då artiklar som visar på många frågetecken kring affärssystem. Följande rubriker finns uppräknade i Controllerhandboken, 2001: Nio av tio missnöjda med affärssystem, Affärssystemen klarar inte att stödja projekt, Ökad efterfrågan på affärssystemkompetens, Affärssystem kan styra ett företags organisation, Systemleverantörer på knä, SAP – en kvarnsten kring Ericssons hals? När ska regndansen kring ERP upphöra, Affärssystem dyrt för kunder, Forskare varnar för standardiserade system.³

1.2 Utveckling

Redan på 1970- och 80-talen gjorde systemutvecklingen stora steg, nya IT-lösningar avlöste varandra i en accelererande takt. Det var egna skräddarsydda system inom olika verksamhetsområden som exempelvis ekonomi, order och produktion. Många företag sysselsatte ett flertal personer med att försöka utveckla informationssystem som skulle motsvara de förväntningar som fanns på dessa projekt. Det visade sig vara ett näst intill omöjligt uppdrag, då det handlade om stora företag och kapaciteten på den tidens hårdvara var allt för begränsad för att

¹ Ax et al., *Den nya ekonomistyrningen*, 2002

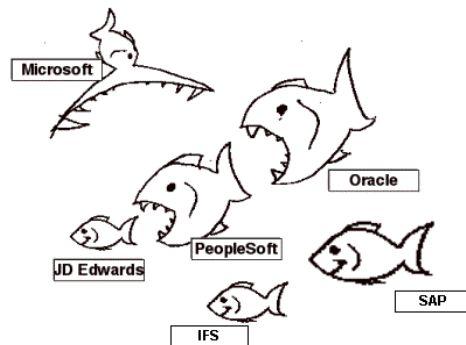
² Glader genom Samuelson *Controllerhandboken*, 2001

³ Ibid.

klara av att hantera den informationsmängd det kom att röra sig om. Projekten lades ofta helt enkelt ned.⁴

Under 1990-talet vände trenden och fler företag ville ha standardlösningar, men många anpassningar till den specifika verksamheten fick fortfarande göras. Försök gjordes även med att utveckla och införa integrerade standardsystem, så kallade affärssystem, som skulle klara att samordna information och skapa möjligheter för organisationer att snabbare få insyn i sin verksamhet, för att därigenom skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenter. Marknaden växte sig starkare och vid slutet av 90-talet, strax innan millennieskiftet, kom en boom. Företag implementerade hellre ett nytt standardsystem än löste millennieproblemet genom att anpassa och uppdatera sina gamla egenutvecklade system. Andelen egenutvecklade system var 1994 64 procent, mot andelen standardsystem med 36 procent. Ökningstakten för standardsystem beräknas till 2 procent per år, vilket innebär att det i början av 2000-talet beräknas vara hälften standardsystem och hälften egenutvecklade.⁵

Standardsystembranschen är en av de mest expansiva nischerna inom data- och informationsteknologin. Spelplanen för olika aktörer inom branschen förändras dramatiskt, främst genom fusioner mellan leverantörerna och scenförändringen kommer att fortsätta. En del leverantörer går samman med konkurrenter även om dessa har föråldrade produkter. Skälet är att de på detta sätt stärker sina marknadspositioner och marknadsandelar.⁶



Figur 1: Marknaden för affärssystem idag. Källa: Modifierad efter Data Research DPU

Tidningen Computer Sweden har sammanställt en artikel om affärssystem med rubrikerna Trender, Köp, Branschen och "I praktiken". Där kan vi bland annat läsa att det efter årtal av mörker för marknaden för affärssystem, är nu en ljusning på gång, även om en återgång till 1990-talets glada dagar lär dröja. Då köpte företagen en ny och stor lösning. Trenden nu är att komplettera genom tilläggsinvesteringar, uppgraderingar och köp av enskilda moduler. Ett hett segment är enklare affärssystem till mindre företag. Bland trenderna märks också att de stora leverantörerna erbjuder verktyg för att få fram information ur haven av affärsdata, så kallat beslutsstöd.⁷

⁴ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

⁵ Ibid.

⁶ <http://www.dpu.se>, Sören Janstål på Data Research DPU

⁷ Computer Sweden, *Ljusning för affärssystem*, den 29 oktober 2003

1.3 Centrala begrepp

För att underlätta för läsaren, ges här en beskrivning och definition av de begrepp vi använder oss av i uppsatsen. Först definierar och beskriver vi begreppet aktör och därefter beskriver vi kort begreppet system.

1.3.1 Aktörer

En central faktor i vår utredning, är begreppet aktör och hur vi har valt att definiera det. Vår uppsats fokuserar på människor och deras förväntningar, det vill säga hur personer uppfattar och drar personliga slutsatser om förändringar i deras omgivning. Egentligen har varje enskild person en egen uppfattning, beroende på tidigare erfarenhet och samlad förförståelse, om hur en förändring kommer att påverka dem själva. Utifrån den uppfattningen drar de en unik slutsats om hur de kommer att förhålla sig till förändringen och hur de väljer att agera.

För att få en struktur i utredningen har vi grupperat och definierat personerna utifrån på vilket sätt de har kommit i kontakt med affärssystem. Bedömningen och definitionen är vår egen.

I utredningen använder vi oss av begreppen kund, leverantör och extern konsult. Det är det stora perspektivet. För vad definierar en kund? Vad menar vi med en leverantör och dennes förväntningar? I vår undersökning har vi valt att se det som grupperingar. Inom dessa grupperingar har vi valt att göra undergrupper enligt vår definition och det är dessa vi benämner aktörer. Att vi ändå använder oss av benämningar som kund, leverantör och extern konsult beror på att det är en form av utgångsläge som passar bra för beskrivning. Det är också definitioner som vi ofta mött i den litteratur vi läst.

1.3.1.1 Kund

Vår uppdelning på kundsidan har lett till tre aktörer. Det är den grupp som vi har definierat flest aktörer inom vilket beror på att vi har mest information och kunskap om denna kategori. Vi har delat upp det så, att dels är det de personer som kan använda informationen ur affärssystemet för att fatta beslut, vilka vi benämnt *företagsledning*. Övriga har vi benämnt *användare* eftersom det är dessa som lägger in uppgifter i systemet och tar ut data, utan att fatta formella beslut utifrån den information de tagit fram. Vi är medvetna om att även företagsledningen kan ikläda sig rollen av en användare men det är i rollen att nyttja information för beslut, som definierar företagsledningen som aktör.

Den styrgrupp som tillsätts inför anskaffandet och val av ett nytt system är, som vi ser det, en *konstruerad aktör*. Personer från systemleverantören och kundföretaget formulerar vardera en gruppering av personer som gemensamt har det yttersta ansvaret för implementeringen. Den gemensamma grupperingen benämns styrgrupp. Den arbetar gentemot sina respektive organisationer men möts kontinuerligt för att stämma av det gemensamma projektet. Styrgruppen består av de mest centrala personerna inom kundföretaget och motsvaras av liknande befattningar inom systemleverantörsföretaget.

Internt inom kundföretaget utvidgas ofta antalet personer som arbetar med projektet för att nå de mål som finns internt. Ofta utses en projektledare som är ansvarig för projektet och som har mandat att fatta beslut, även av finansiell karaktär, och som alla intressenter kan vända sig till för att få information. Projektledaren kan vara någon ur företagsledningen, men det är mer vanligt att det är en person som har detta som sin huvudsakliga arbetsuppgift, under den tid som projektet pågår. Övriga deltagare är användare från olika delar av verksamheten. De användare som ingår i styrgruppen har oftast en väldigt positiv förväntan på det nya systemet och de förändringar som ska ske i samband med systembytet. Dessa användare blir också ofta mottagare av de förväntningar som finns bland övriga personer i verksamheten.

1.3.1.2 Leverantör

Vi har valt att definiera två olika aktörer av leverantörsföretag. *Producent* av affärssystem är de företag som utvecklar och programmerar affärssystemet, produkten. Hit hör även själva systemet i sig. Anledningen är att vi funnit att övriga aktörer har förväntningar på just affärssystemet i sig, samtidigt som vi är medvetna om att systemet däremot inte har några förväntningar på övriga aktörer eftersom det inte är en person. Den andre aktören är företag som är återförsäljare av dessa system, vars uppgift är att sälja affärssystem till olika organisationer. Vi kallar återförsäljare för *systemleverantör*. Utöver företag som är antingen producent eller systemleverantör finns det även företag som erbjuder både och. Det är företag som försöker gripa över både produktutveckling och tjänsteproduktion.⁸ De företag som erbjuder både och, har vi inte redovisat som en egen aktör utan de återfinns inom respektive kategori, utifrån de uppgifter de utför.

1.3.1.3 Extern konsult

Vi har valt att definiera övriga konsulter som *externa konsulter* eftersom de är externa sett från både kund- och leverantörshåll. Någon underindelning har vi inte, eftersom det inte är en gemensam gruppering i egentlig mening. Här har vi exempelvis konsulter som inte är uppbundna till ett visst system, producent eller systemleverantör. De har inte heller någon direkt koppling till någon aktör på kundsidan. Som exempel kan nämnas revisorer, fristående upphandlingskonsulter, verksamhetsutvecklare etcetera.

1.3.2 System

Här ger vi en kort sammanfattning av den produkt/tjänst/mjukvara som denna uppsats redovisade förväntningar kretsar kring.

1.3.2.1 Informationssystem

Ett informationssystem (IS) är ”en samling komponenter som samlar in, lagrar, analyserar och sprider information för ett speciellt ändamål”. Det är viktigt att poängtera att ett företags informationssystem kan bestå av *både* manuell och automatiserad hantering.⁹ Informationssystem kommer att beskrivas mer utförligt under avsnitt 2.1.

⁸ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

⁹ Turban, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 1998

1.3.2.2 Standardsystem

Idén bakom standardsystem är att flera företag kan utnyttja samma datasystem istället för att ”uppfinna hjulet på nytt”. Ett standardsystem består av ett programpaket som utvecklats av en leverantör för att kunna möta flera kunders verksamhetsbehov.¹⁰ Standardsystem kommer att beskrivas mer utförligt under avsnitt 2.2.1

1.3.2.3 Affärssystem

Affärssystem kan förenklat ses som ett integrerat standardsystem som stödjer hela företagets verksamhetsflöde, dess affärsprocess. Enterprise Resource Planning System, ERP-system, används ibland synonymt med benämningen affärssystem och vi väljer därför här att kort förklara vad det betyder. Begreppet ERP kommer ursprungligen från tillverkande företag där det tidigt var viktigt att integrera olika material- och tillverkningsflöden med varandra. Flödesprocessen integrerades och förlängdes allt mer mot kund och försäljning och enligt dagens terminologi är det stor överenskommelse mellan ett ERP-system och ett affärssystem.¹¹

Grundtanken med ett affärssystem är enligt Davenport¹² att det ska fungera som ett integrerat system som stödjer flera funktioner i ett företag. Davenport för fram två kriterier för definitionen. För det första ska hela flödet kunna följas. För det andra ska exempelvis VD kunna ta fram information i realtid globalt. Davenport kallar dessa system för Enterprise Systems (ES). Kombinationen av affärssystemets information och Internets teknik för att göra den tillgänglig gör, enligt Davenport, affärssystemet till det enda informationssystem som ett företag behöver.¹³ Affärssystem kommer att beskrivas mer utförligt under avsnitt 2.2.

1.4 Problemområde

Ett införande av standardsystem innebär en stor förändring för en organisation. De nya förutsättningarna som standardsystemen medför ställer höga krav på både kund och leverantör. Att anskaffa ett standardsystem är en komplicerad process som under en lång period kräver mycket av båda parter. Projekten kostar stora summor pengar, tar väldigt lång tid och förbrukar stora resurser för den framtida användaren. Förutom att grundinvesteringen i ett standardsystem är väldigt stor så är också budgetöverskridning mer regel än undantag. Forskningen pekar på att både leverantörens och kundens sätt att arbeta vid implementering har stor betydelse för hur väl systemet lyckas fånga de strategiska och verksamhetsmässiga kraven.¹⁴ Tillsammans ska kunden och leverantören implementera ett standardiserat system i den unika verksamheten. Leverantören har ett system som ska passa många olika typer av kunder och verksamheter. En lyckad implementering är beroende av hur väl aktörerna identifierar och hanterar skillnader mellan verksamhetens behov och standardsystemets förmåga. Det finns flera dolda kostnader vid införande av standardsystem, exempelvis för anpassningar och kompetensutveckling. Syftet med anpassning är att få systemet att utnyttjas i verksamheten på det mest effektiva sättet. Systemet i sig är inget självändamål utan det ska ge

¹⁰ Anveskog et al., *Att välja standardsystem*, 1984

¹¹ Glader genom Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

¹² Davenport, *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, 1998

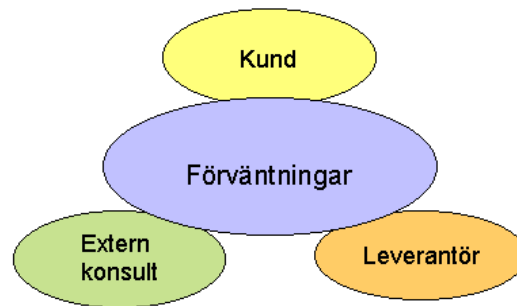
¹³ Ibid.

¹⁴ Anveskog et al., *Att välja standardsystem*, 1984

önskade effekter i verksamheten. Med detta menas att systemet ska motsvara företagets strategi- och verksamhetskrav.¹⁵

Kunder som idag beslutar sig för att investera i ett standardsystem förväntar sig en produkt som innehåller allt det som behövs för att stödja den operativa verksamheten. Kunden förväntar sig även att systemet går att anpassa och integrera med de övriga system som företaget använder. Företagets mål är ofta att utnyttja standardsystemet som en solid plattform som kan tas i bruk mycket snabbt och sedan göra tillägg som ger ännu fler fördelar. *”Det är dock allt för vanligt förekommande att förväntningarna inte stämmer överens med vad som faktiskt levereras.”*¹⁶

Den externa konsulten fungerar som brygga mellan kund och leverantör. Det vanligaste är att den externa konsulten får uppdrag inför, under eller efter det att en implementering av ett nytt system har skett.



Figur 2: Olika grupper av aktörers förväntningar kring affärssystem. Källa: Egen

Det är främst vid anskaffning och implementering av ett nytt standardiserat affärssystem som flera aktörer berörs och aktörernas olika förväntningar blir extra tydliga. Aktörerna har förväntningar på de förändringar som kommer att ske och hur dessa förändringar kommer att påverka deras egen situation. Förväntningarna på förändringarna kan vara positiva eller negativa, i stor eller liten omfattning. Vårt problemområde leder oss fram till följande frågeställningar:

- Vilka förväntningar väcks bland aktörerna?
- Hur går aktörerna till väga för att infria sina förväntningar?
- Hur fångar aktörerna tillsammans verksamhetens behov?

Ovanstående problemdiskussion pekar på att förväntningarna kring affärssystem inte är enhetliga, vilket leder oss vidare till syftet.

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att identifiera, beskriva och förklara de förväntningar som kan uppstå kring standardiserade affärssystem för berörda aktörer.

¹⁵ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

¹⁶ Ibid.

1.6 Avgränsningar

Uppsatsen kommer inte att behandla systemens tekniska funktioner, deras tekniska för- och nackdelar jämfört med varandra. Fokus har inte varit att bedöma hur väl de olika systemen lyckas fånga verksamheten med avseende på funktionalitet.

Hur organisationer är uppbyggda, typ av företag, vilken bransch de verkar inom och antal anställda är faktorer som påverkar beslutsfattande och processer kring anskaffning och implementering av affärssystem i stor utsträckning, men vi redogör inte för skillnaderna mellan de olika faktorerna.

Uppsatsen behandlar inte egenutvecklade system eller system som tillkommer genom samarbete mellan systemleverantör och kund, eftersom förväntningsproblematiken inte är av samma karaktär där som vid anskaffning av standardiserade affärssystem.

Övriga intressenter som berörs av kunden och dennes system kan vara företagets kunder, leverantörer, myndigheter och banker. Det kan vara krav från dessa som initierar ett anskaffande av ett affärssystem, men vi utvärderar inte orsakerna.

Den referensram vi själva har och därmed också utgår från, är det perspektiv med vilket vi utfört utredningen, även om problemställningen är global. Vi diskuterar det mer under avsnittet 3.10 *Reflektion kring val av metod*.

1.7 Disposition

I detta inledande kapitel har vi presenterat vårt problemområde och syftet med uppsatsen. Kapitel två ger läsaren en introduktion till affärssystem för att ge en ökad förståelse. I kapitel tre redovisar vi vårt valda tillvägagångssätt med efterföljande reflektioner. Kapitel fyra utgår från tidigare forskning och innehåller undersökningens teoretiska referensram och kapitlet avslutas med tidigare forskning i ämnet. I kapitel fem, empiri, presenteras det material vi erhållit från primär- och sekundärdata. Det är i detta kapitel vi fördjupar oss i aktörernas förväntningar och ytterligare sekundärdata i ämnet presenteras. Kapitel sex består av en avslutande diskussion, där empiri kontrasteras mot teorier. I kapitel sju slutligen redogör vi för slutsatserna.

2 System och strategi

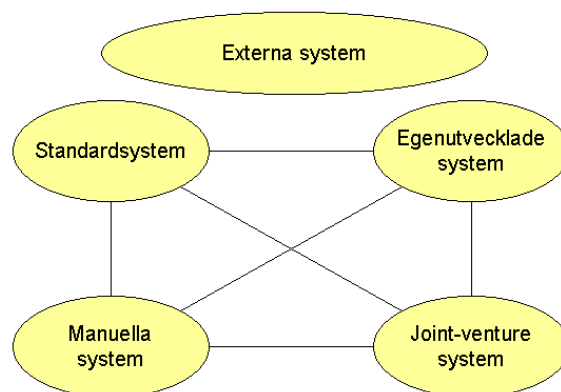
För att ge våra läsare tillgång till samma bakgrundsinformation inom ämnet som vi själva skaffat oss under arbetets gång, har vi i detta kapitel valt att beskriva de viktigaste områdena. Vi har funnit att varje enskild persons egen referensram och förförståelse är central för hur den bild av förväntningar som tonar fram gestaltar sig. Avsikten är även att spegla den dramatiska utveckling som skett inom området, då främst under de senaste femton åren. Innehållet i kapitlet grundar sig på den litteratur vi läst och utifrån det urval vi gjort.

2.1 Beskrivning av informationssystem

Informationssystem fanns i organisationer långt innan uppkomsten av informationsteknologin och även idag finns flera informationssystem i organisationer utan att det finns någon teknologi i närheten¹⁷. Ett informationssystem är, som vi beskrev i kapitel 1, ”en samling komponenter som samlar in, lagrar, analyserar och sprider information för ett speciellt ändamål”. Ett informationssystem i en organisation består oftast av komponenter som är *både* manuella och automatiserade, datoriserade.¹⁸ Checkland menar att informationssystem bara är till för att hjälpa och stödja personal i verksamheten.¹⁹

Så länge människan har existerat har hon utfört uppgifter som att läsa, skriva, räkna, jämföra, sortera och att minnas. Om det är människan som utför dessa uppgifter, utför databehandling, kallas det manuell databehandling. Om en dator istället utför dessa uppgifter pratar vi om automatisk databehandling, ADB.²⁰

På ett företag är det vanligt att det finns en blandning av system, vilka ingår i företagets informationssystem.



Figur 3: Olika kategorier av informationssystem. Källa: Brandt et al., (1998)

¹⁷ Ward et al., *Strategic Planning for Information Systems*, 2002

¹⁸ Turban, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 1998

¹⁹ Checkland, 1981 genom Ward et al., *Strategic Planning for Information Systems*, 2002

²⁰ Westerberg, *Praktisk ADB*, 1989

Manuella system kräver manuell bearbetning av data. Egenutvecklade system, joint-venture system och standardsystem är alla så kallade ADB-system. Egenutvecklade system utvecklas internt på företaget, specifikt anpassade för den egna organisationen och verksamheten. Joint-venture system är ett system som är en kombination av egenutvecklat system och inköpt standardsystem och tillkommer genom ett samarbete mellan företaget och en systemleverantör för att bygga ett gemensamt system. Standardsystem anskaffas utifrån, från en extern systemleverantör och är en färdig programvara som kan tas i bruk mer eller mindre direkt i ett företags verksamhet.²¹

Inom företaget finns alltså oftast en portfölj av olika system och det är därför viktigt att beakta deras kopplingar med varandra, det så kallade gränssnittet. Dessutom behöver gränssnitt mot externa system beaktas.²²

2.2 Affärssystem

Affärssystemet kan beskrivas som ett samlingsbegrepp för allt IT-stöd som behövs för att hantera ett företags administrativa databehandling. Affärssystemets huvudsakliga uppgift är att hantera centrala funktioner i bolaget såsom ekonomi, styrning och planering. På marknaden idag finns en mängd olika varianter av affärssystem. Enligt Davenport med flera, finns två kriterier för att definitionen av ett affärssystem ska uppfyllas. För det första ska det vara ett integrerat standard-system som stödjer flera funktioner så att hela flödet kan följas. För det andra ska exempelvis en person i företagsledningen kunna få fram information i realtid globalt.²³

Ett affärssystem stödjer ett flertal av en organisations funktioner. I affärssystemet benämns den del som stödjer en funktion för modul. De olika modulerna anpassas efter företagets verksamhet och informationsflödet mellan modulerna sker helt inom systemet eftersom de är integrerade med varandra. De vanligaste centrala funktionerna som affärssystemet stödjer är produktion, ekonomi, konstruktion, marknadsföring, försäljning, inköp, lagerhållning, underhåll, distribution och beslutsstöd. Affärssystem är alltså inte utvecklade av organisationen som använder dem, utan av andra företag som har som affärsidé att utveckla affärssystem. Affärssystemet ger även förslag till organisationen på rutiner och arbetssätt samt information om uppföljning av verksamheterna, beslutsmaterial eller styrdirektiv för hur den operativa verksamheten kan styras.²⁴

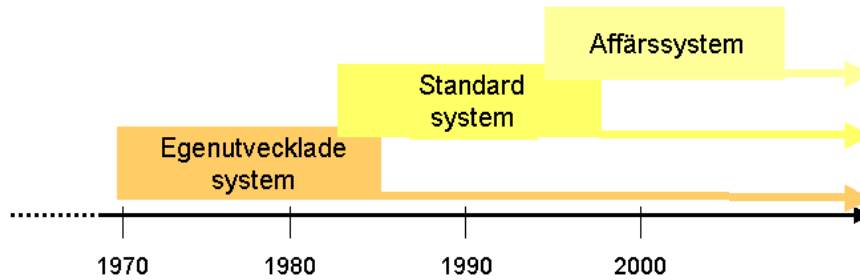
System för informationsbehandling har funnits i organisationer sedan organisationer funnits, nedan en figur som beskriver utvecklingen av datoriserade informationssystem.

²¹ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

²² Ibid.

²³ Davenport, *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, 1998

²⁴ Askenäs, *Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*, 2000



Figur 4: Från egenutvecklade system till affärssystem. Källa: Egen

2.2.1 Från egenutvecklat till standardsystem

Under 1970- och 1980-talen gjorde systemutvecklingen stora steg framåt, nya IT-lösningar avlöste varandra i en accelererande takt. Det var egna skräddarsydda system inom olika verksamhetsområden som exempelvis ekonomi, order och produktion. Många företag hade egna dataavdelningar och sysselsatte ett flertal personer med att försöka utveckla egna informationssystem som skulle motsvara de förväntningar som fanns. Det visade sig vara ett näst intill omöjligt uppdrag, då det handlade om stora företag och kapaciteten på den tidens hårdvara var alltför begränsad för att klara av att hantera den informationsmängd det kom att röra sig om. Projekten lades ofta helt enkelt ned.²⁵

Vid mitten av 1970-talet började standardsystem utvecklas men under 1980-talet var det fortfarande många företag som valde att utveckla egna system. I början av 1990-talet bröts trenden genom att det utvecklades fler standardsystem och det började bli allt vanligare att företag köpte in standardlösningar för specifika funktioner istället. Standardlösningarna sågs dock fortfarande som ramverk och varje företag modifierade dem kraftigt för att anpassa dem till befintlig verksamhet och organisation. Många standardsystem blev egentligen egenutvecklade lösningar, baserade på standardkomponenter.²⁶

Ett standardsystem utvecklas av en systemproducent för att motsvara flera olika kunders verksamhetsbehov. Ett standardsystem utgör därmed ett redan existerande informationssystem som dessförinnan har utvecklats och använts på annat håll. Det är alltså inte i första hand utvecklade med hänsyn till en organisations specifika verksamhet. Användningen av ett standardsystem, till skillnad från skräddarsydda lösningar, kommer därför att innebära att organisationen får göra jämkningar av sina rutiner för att anpassa sig till standardsystemet och systemet får eventuellt anpassas till företags verksamhet. Potentialen med standardsystem ligger i att beprövade erfarenheter och kunskaper finns inbyggda i systemet från tidigare installationer. Samtidigt finns skalfördelar i och med att ett stort antal användare utnyttjar samma system.²⁷

Anledningen till standardsystemets starka utveckling är främst att det blir billigare om flera företag kan nyttja samma system istället för att varje företag skall utveck-

²⁵ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

²⁶ Ibid.

²⁷ Anveskog et al., *Att välja standardsystem*, 1984

la sitt eget. Även den lägre kostnaden för vidareutveckling och förvaltning har stor betydelse. Systemet är även mer testat och har ofta högre kvalitet gällande säkerhetsrutiner.²⁸

2.2.2 Från standardsystem till affärssystem

Vid mitten av 1990-talet började marknaden ta fart med att försöka att utveckla och införa integrerade standardsystem, så kallade affärssystem, exempelvis SAP R/3. Vid denna tid hade många av de standardsystem som fanns på marknaden förbättrats. Systemen kunde nu utnyttja den kunskap och erfarenhet som under många år överförts från kunderna, genom deras krav på modifieringar. Utvecklingen inom bland annat datakommunikationsområdet, kom ytterligare att skapa bättre möjligheter att använda standardsystem som stöd för operativ verksamhet. Integrerade standardsystem skulle klara av att samordna information och skapa möjligheter för organisationer att snabbare få insyn i sin verksamhet, för att därigenom skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenter. Marknaden växte sig starkare och vid slutet av 1990-talet, innan millenniumskiftet, kom en boom. Företag implementerade hellre ett nytt affärssystem än löste millennieproblemet genom att anpassa och uppdatera sina gamla egenutvecklade system.²⁹

Affärssystem kan vara uppbyggda på olika sätt. Valfriheten ger olika frihetsgrad för en kund att påverka systemets användning. Det kan vara allt från stora integrerade system till standardmoduler, ”pusselbitar”, som kan kombineras ihop på valfritt sätt. Istället för att ta allt eller inget vid val av ett nytt system, börjar allt fler kunder utnyttja system stegvis. Användningen sker därmed effektivare och på ett mer flexibelt sätt. Samma omfattande investeringar behöver inte ske inledningsvis och företaget kan utvärdera insatserna stegvis.³⁰

Idag används affärssystem ofta som stomme för att utveckla företagets verksamheter och bidrar på så sätt till att skapa affärsmöjligheter, genom att effektivisera processerna och på så sätt stärka företagets konkurrenskraft. Användare ställer krav på att produkter och tjänster ska utvecklas i högre takt än tidigare. Samtidigt har möjligheterna att utveckla nya produkter och tjänster som medger en större förändringstakt också ökat kraftigt. En av dessa är utveckling av tekniker som möjliggör att olika system samverkar på ett mer effektivt sätt. Idag är systemet en viktig del av företagets framtida strategi och det innebär också att den leverantör som väljs kommer företaget att ha ett samarbete med under lång tid.³¹

Tekniken i sig kan inte påverka organisationen utan det är tillämpningen av tekniken, användningen, som påverkar. Hur förs data in i systemet? Vilken kvalitet är det på data som läggs in? För vilka syften används den data som lagts in? Hur önskar varje individ styra, handla eller ha tillgång till handlingsalternativ i relation mot hur de faktiskt använder affärssystemet i verkligheten? Underlättar gränssnittet för användaren eller är det onödigt omständligt och svårt att förstå?³²

²⁸ Anveskog et al., *Att välja standardsystem*, 1984

²⁹ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Askenäs, *Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*, 2000

2.2.3 Varför affärssystem?

Ett affärssystem är ett informationssystem som både speglar och direkt stöder företagets sätt att bedriva verksamhet. Företagets sätt att bedriva verksamhet kallas även dess affärsmo­dell och den sammanfattar hur företagets organisation är uppbyggd och hur verksamheterna styrs och följs upp. Kraven på snabbare, bättre och mer detaljerade rapporter ställer naturligtvis högre krav på företaget och dess affärssystem, då uppgiften är att generera mer och bättre information snabbare än tidigare och även omedelbart övervaka vad som sker i olika delar av företaget och dess nära omvärld.³³

En fördel med totalintegrerade system är att leverantören garanterar att olika funktioner hänger ihop och har väl utprovade gränssnitt. Globalt har företag tyst och säkert blivit mer sammankopplade och de installerar affärssystem som genererar mer och bättre information snabbare än tidigare. För första gången sedan stora företag skapades kan ledningen se vad som sker i företaget i realtid, utan att behöva vänta på månadsrapporter som måste dubbelkollas för att sedan bli inaktuella eller felaktiga. En företagsledare kan sitta vid sin PC och direkt se olika händelser i sitt företag globalt. Vad Internet gör i kommunikation mellan organisationer, gör affärssystemen inom globala företag. Slutligen, all information som behövs för att driva ett företags verksamhet går genom dessa system. Situationen låter utopisk men är tillgänglig för de företag som kan behärska den nya typen av informationssystem.³⁴

Internet och företagens intranät är idealiska verktyg för att distribuera och göra information tillgänglig. Affärssystem passar perfekt för att förmedla information och de genererar information för både intern och extern användning. Kombinationen av affärssystem som primär plattform för organisationens information och Internets teknik för att göra den tillgänglig kommer att vara kännetecknet för de ledande organisationerna i det nya århundradet.³⁵

2.2.4 Kritik mot affärssystem

Eftersom det finns många fördelar med affärssystem är det lätt att de negativa följderna glöms bort. Det finns en stor risk att kunden för snabbt bestämmer sig för ett system utan att först ha funderat på hur den egna verksamheten ska förbättras. En ordentlig förstudie och behovsanalys glöms bort. Ett problem kan vara att behovet av anpassningar antingen under- eller överskattas. En annan negativ faktor med affärssystem kan vara att kunden blir mycket beroende av leverantörens prestationer, en leverantör som kanske saknar djupare kunskap om företaget och dess verksamhet. Kärnproblemet med systemen är ändå hur man ska få samspelet mellan verksamheten och systemet att fungera.³⁶

En nackdel är att leverantören ofta har varierande kvalitet för olika delar i sitt totalsystem. Brandt et al., har identifierat två huvuddelar i integrerade system, den Ekonomoadministrativa delen och den Materialadministrativa delen. Totalsyste-

³³ Glader genom Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

³⁴ Davenport, *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, 2000

³⁵ Ibid.

³⁶ Anveskog et al., *Att välja standardsystem*, 1984

men har en kvalitetsmässig tonvikt på någon av dessa delar. Det förklaras med att leverantören börjat med någon av delarna och sedan försökt bygga på med den andra, för att få en heltäckande lösning.³⁷

2.2.5 Framtiden för affärssystem

Dagens kunder är relativt hårt knutna till tidigare leverantörer. Eftersom olika leverantörers system inte är byggda för att samverka med varandra, kan kunderna endast välja nya lösningar från befintlig leverantör. Alternativet är annars att byta ut hela systemet och gå till en ny leverantör men det är mindre attraktivt eftersom dagens system kräver en omfattande investering innan de kan tas i bruk. Morgondagens system måste vara lättare att installera och integrera med redan befintliga system, det kommer att bli viktiga konkurrensfaktorer! Det leder samtidigt till att det blir enklare för kunderna att byta system och systemleverantör. Även tjänsteproduktionen står inför förändringar, för att på ett mer kostnadseffektivt sätt möta kundernas servicebehov. Det som fördröjer denna utveckling är att många företag idag har investerat i system som inte är komponentbaserade och de väljer att utnyttja dessa någon tid till.³⁸

Många företag har under årens lopp bytt system flera gånger, trots att de brister som funnits egentligen legat utanför systemet och mer varit verksamhets- och styrningsrelaterade.³⁹

2.3 Porters värdekedja

Vi tycker att det är viktigt att beskriva Porters värdekedja, eftersom den fungerar som ett verktyg för att konkretisera och analysera en organisations verksamhet för att få reda på vad som genererar värde. Något som en organisation måste ta reda på om de beslutar att anskaffa och implementera ett affärssystem.

Davenport ser det som ett stort bekymmer att många organisationer har uppfattningen att ett system i sig ger ett mervärde till företaget. Han menar att systemet i sig inte är värt någonting, utan bara då det tillför värde genom att ge rätt information i rätt tid och därigenom generera mer lönsamma affärer.⁴⁰

Porter beskriver *värdekedjan* på följande sätt:

*”Every firm is a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver and support its products or services. All these activities can be represented using a value chain. Value chains can only be understood in the context of the business unit.”*⁴¹

Informationssystem har stora effekter på värdekedjans aktiviteter och länkarna mellan dem. Värdekedjemodellen är ett exempel på en analysmodell av ett före-

³⁷ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

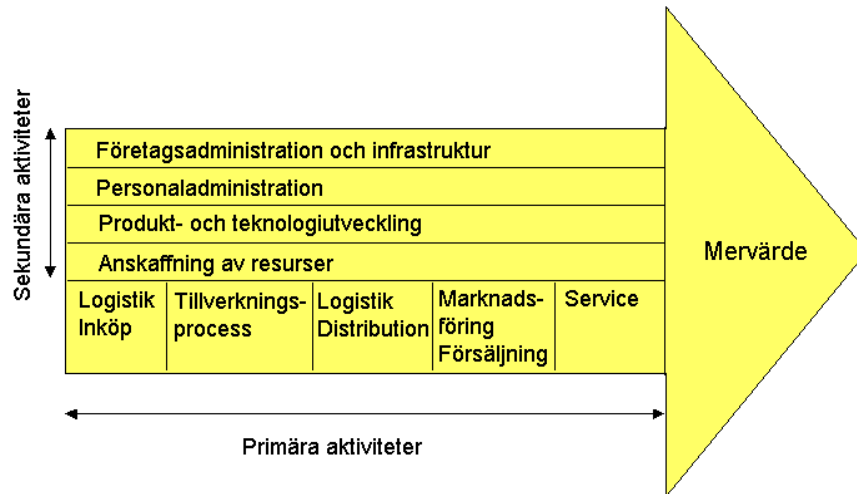
³⁸ Ibid.

³⁹ Glader, genom Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

⁴⁰ Davenport, *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, 2000

⁴¹ Porter, 1984 genom Ward et al., *Strategic Planning for Information Systems*, 2002

tags verksamhet. Den kan användas till att undersöka hur väl ett standardsystem passar in och kan täcka och stödja företagets verksamhet. Den kan visa hur systemets funktionalitet kan användas för att uppnå konkurrensfördelar.⁴²



Figur 5: Porters värdekedjmodell, Källa: Ward, (2002)

De primära aktiviteterna beskrivs som ett horisontalt flöde genom hela verksamheten, från leverantör till kund. Aktiviteterna måste vara i harmoni för att verksamheten ska fungera på ett bra sätt. De sekundära aktiviteterna är stödaktiviteter som är till för att kontrollera och utveckla verksamheten. Stödaktiviteterna ger företaget värde indirekt men kan endast förverkligas genom primära aktiviteter. En förutsättning för mervärde är att primära och sekundära aktiviteter är sammanlänkade på ett bra sätt. Enligt Ward har värdekedj modellen vissa styrkor vid anskaffning av ett informationssystem eftersom den;

- separerar primära och sekundära aktiviteter
- koncentrerar på hur verksamheten ger värde för att tillfredsställa kundbehov
- beskriver hur olika delmål av verksamheten ska länkas samman med de övergripande affärsmålen och strategierna
- är oberoende av företagsstrukturer

2.4 Informationssystemstrategier

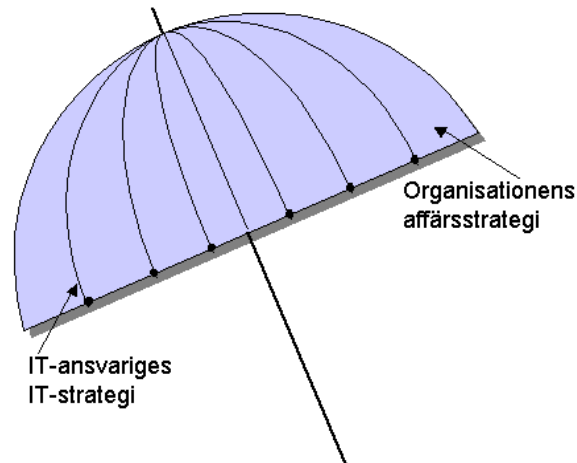
Producenter och systemleverantörer har olika inställning till hur standardsystem bör användas i kundens verksamhet. Det finns olika filosofier och här redogörs för några av dem. På samma sätt som företaget behandlar sin övergripande strategi för produktionsstrategi bör man ha en övergripande strategi för informationsbehandling.⁴³ Vid anskaffande av ett standardsystem bör företaget därför utforma en *Informationssystemstrategi*, IS-strategi, som stödjer den mer övergripande företagsstrategin. Om företaget har en väl planerad IS-strategi där behovet är kartlagt ur en strategisk synvinkel ökar förutsättningarna för att hitta ett system som passar

⁴² Porter, 1984 genom Ward et al., *Strategic Planning for Information Systems*, 2002

⁴³ Falk et al., *IT som strategisk resurs: Företagsekonomiska perspektiv och ledningens ansvar*, 1996

verksamheten.⁴⁴ IS-strategin påverkar hela processen och utgör en grundsten för att resultatet ska bli lyckosamt.⁴⁵

Vi vill förtydliga att det är organisationens IS-strategi och inte IT-avdelningens datastrategi som avses. Utifrån organisationens IS-strategi ska IT-avdelningen därefter göra en strategi över hur de tekniskt ska svara upp mot affärsverksamhetens krav, exempelvis vilken typ av hård- och mjukvara som behövs, den tekniska driften av systemen och hur datakommunikationen ska lösas. Det kan förklarat illustreras med hjälp av nedanstående figur.⁴⁶



Figur 6: IT-strategin stöder företagets affärsstrategi. Källa: Modifierad efter Westberg (1989)

Vid utformningen av organisationens IS-strategi är det viktigt att ta hänsyn till om systemet ska bli följande eller styrande. Ska systemet eller organisationen anpassas?⁴⁷

Även Earl har utvecklat IS-strategier där antingen system eller organisation ska anpassas. Earls metod består av tre delar som syftar till att klargöra affärsstrategier och behoven i verksamheten i IS-termer samt utvärdera vad de befintliga systemen tillhandahåller och hur de används. Vi anser att detta är grunden även vid anskaffning av ett nytt standardssystem då det underlättar framtagandet av en kravspecifikation. Earl anser att varje del är nödvändig och att de påverkar varandra. De tre delarna är sammankopplade och kallas för *top-down*, *bottom-up* och *inside-out*.⁴⁸

2.4.1 Anpassa systemet efter organisationen

Eklund et al., beskriver att utveckling av informationssystem skall utgå från och passa in i den verksamhet som bedrivs inom organisationen. Arbetsprocesserna i organisationen skall, enligt denna uppfattning, således styra hur systemen ser ut.

⁴⁴ Anveskog et al., *Att välja standardssystem*, 1984

⁴⁵ Falk et al., *IT som strategisk resurs: Företagsekonomiska perspektiv och ledningens ansvar*, 1996

⁴⁶ Westerberg, *Praktisk ADB*, 1989

⁴⁷ Brandt et al., *Välja och förvalta standardssystem*, 1998

⁴⁸ Earl, *Management Strategies for Information Technology*, 1989

*”För att programvaran skall hålla hög kvalitet i användarnas ögon måste den vara väl anpassad för just deras verksamhet, skräddarsydd för verksamhetens behov. Det enda sätt som utvecklarna kan lyckas med det, är genom att verkligen sätta sig in i hur verksamheten fungerar.”*⁴⁹

Enligt teorin är en av systemutvecklarens huvuduppgifter att ta reda på kundens behov och vilka förväntningar som finns, för att sedan anpassa arbetet med att utveckla informationssystemen efter kundens verksamhet. Den huvudsakliga uppgiften blir därför inte att fokusera på att förändra befintliga arbetsprocesser i kundens organisation, utan snarare att utveckla system som stöder kundens rådande interna strukturer och arbetsprocesser.⁵⁰

I Earls *bottom-up* strategi utgår implementeringen från användarnivå för att utreda hur nuvarande system och verksamhet fungerar. Det är viktigt att en grundlig genomgång av det befintliga systemet görs innan beslut om investering i ett nytt tas. Detta för att undersöka vilka behov systemet skall tillfredställa. *Bottom-up* strategin utgår alltså från verksamheten, som ställer krav på hur systemet skall vara utformat. Det är användarnas krav som fokuseras.⁵¹

Även i Brandt et al., *följande standardsystem* medges ett större mått av kundanpassningar av systemet i stället för rena verksamhetsanpassningar. Dessa följande standardsystem är mycket mer generella och dessa leverantörer är öppna för olika scenarios av ett företags affärsverksamheter. Vissa leverantörer skapar basmodeller eller applikationsmallar för att underlätta kundens arbete med anpassning av verksamhet och standardsystem. Upphandling av standardsystem kan här ses som ett specialfall av systemutveckling. Kunden behöver arbeta efter en hypotes om hur företaget ska bedriva sin verksamhet för att sedan anpassa systemet därefter. Den friheten kan kännas som en stor fördel när det finns en väl genomarbetad verksamhetsstrategi på företaget. Friheten kan upplevas som en begränsning om kunden är något osäker på hur verksamheten kan förbättras och *förväntar* sig att leverantören ger konkreta förslag på arbetssätt för verksamheten.⁵²

Även SIV-modellen är en metod för anskaffning av standardsystem. SIV står för *Standardsystem I Verksamheter*. Denna metod förespråkar att företaget först och främst skaffar det standardsystem som ger störst stöd till organisationen, det vill säga kundföretagets perspektiv är det viktiga. Först väljs därmed den systemleverantör som kan erbjuda det standardsystem som bäst passar organisationen, därefter anpassas systemet och berörd verksamhet till varandra och slutligen implementeras systemet i verksamheten⁵³.

⁴⁹ Eklund et al., *Programkonstruktion med kvalitet*, 1998

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Earl, *Management Strategies for Information Technology*, 1989

⁵² Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

⁵³ Nilsson, *Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter – Utveckling och prövning av SIV-metoden*, 1991

2.4.2 Anpassa organisationen efter systemet

Brandt et al., menar att *styrande standardsystem* innebär att standardsystemet är styrande för verksamhetens arbetssätt. Detta förutsätter att kundföretaget anammar leverantörens verksamhetskoncept som är inbyggt i systemet. Det finns ändå vissa grader av flexibilitet. Det kan vara en fördel för kunder som har en begränsad kunskap och kompetens för att kunna utveckla sin egen verksamhet. Men är en nackdel för företag som har en klar uppfattning om sin verksamhet och där standardsystemets verksamhetskoncept stämmer illa överens med företagets arbetssätt och affärsstrategi. I andra företag kan det vara en fördel att snabbt införa ett standardsystem och först därefter studera vilka verkliga anpassningsbehov som finns, efter cirka 6 månaders användning.⁵⁴

Enligt Earls *top-down* strategi ska de affärsrelaterade målen först bestämmas för att därefter härleda de behov som informationssystemet skall tillfredställa. Det sker genom att sammanställa information från olika chefer i företaget. Syftet med *top-down* är att lyckas få in affärsverksamheten i informationssystemet. Sammanfattningsvis är det alltså viktigt att IS-strategin utgår från någon form av affärsvision. Den så kallade *top-down* strategin utgår från ledningens krav och behov och på så vis blir strategin ledningsstyrd.⁵⁵

2.4.3 Kombinera organisation och system

För att uppnå optimal konkurrensfördel bör företaget kombinera organisation och system, vilket kan ske på flera olika sätt. Earl har även en metod där en kombination av *top-down* och *bottom-up* sker. Denna del har han valt att kalla för *inside-out*. Enligt Earl är de två första teknikerna bra metoder för att analysera och komma med förslag men han menar att de inte är tillräckliga. Det behövs även ett *inside-out*-tankesätt. Syftet med det är att finna nya möjligheter i IS-strategin och alternativa sätt att bedriva verksamheten för att om möjligt nå konkurrensfördelar. *Inside-out* omfattar tre moment: Det första innebär att det kan vara bra att använda sig av olika kreativa tekniker som skulle exempelvis kunna vara externa konsulter och brainstorming. Detta kan underlätta och öka möjligheterna att komma på nya idéer och användningsområden för systemet. Den andra tanken är att man skall bygga procedurer och rutiner som tar tillvara de nya idéerna och även utvecklar dem så långt som möjligt. Det skulle kunna handla om att placera kreativa och handlingskraftiga personer i en miljö där IS har en strategisk potential. Den tredje aspekten handlar om att skapa en miljö som hela tiden gör att användarna kommer i kontakt med ny teknik och på så vis utvecklar både intresse och kunnande inom teknikområdet. Användaren skall konfronteras med tekniken och understödjas av mer IS-kunnig personal. Syftet med *inside-out* är att via kreativa processer skapa ett engagemang för att finna nya lösningar och möjligheter.⁵⁶

⁵⁴ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

⁵⁵ Earl, *Management Strategies for Information Technology*, 1989

⁵⁶ Ibid.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs hur vi gått tillväga då vi planerat, samlat information och i övrigt förberett arbetet med att skriva uppsatsen. Vi redogör också varför vi valde att gå tillväga på dessa sätt. I kapitlet redogör vi även för teorier och modeller. Slutligen avslutar vi med reflektioner kring tillvägagångssättet.

3.1 Inledning

Ett forskningsarbete börjar alltid med ett problemområde. Ett problemområde är något som forskarna, det vill säga vi, är intresserade av att skaffa ny eller fördjupad kunskap om. Eftersom problemområdet oftast kan belysas från en mängd olika synvinklar och vara både diffust och omfattande behöver det preciseras till ett problem. Det vanligaste sättet att omformulera ett problemområde till ett preciserat problem, är att söka fram och gå igenom den litteratur som finns tillgänglig inom ämnet. Litteraturstudier är ett omfattande arbete och ger kunskap om såväl teorier och modeller som kunskap om själva ämnesområdet. Utifrån den kunskap som samlats in genom litteraturstudierna, kan vi sedan formulera våra avgränsningar. Den avgränsade problemställningen blir därmed ett mer preciserat problem. Det är detta problem vi avser att belysa genom undersökningen. Därefter måste vi definiera *hur* undersökningen ska genomföras, det vill säga vem som ska medverka och hur information ska samlas in, utifrån den tid och de medel som finns till förfogande.⁵⁷

Det problemområde vi inledningsvis valde att fördjupa oss i innefattade både begreppen *affärssystem* och *förväntningar*. Det var ett ämnesområde som intresserade oss utifrån våra tidigare erfarenheter. Däremot ansåg vi inte att vi var tillräckligt kunniga i ämnet för att direkt kunna uttala oss om hur avgränsningarna skulle definieras utan det fick vi successivt arbeta oss fram till. Vi genomförde litteraturstudier och intervjuer. På det sättet kunde vi begränsa problemområdet till problemformuleringar.

3.2 Litteraturstudier

För att öka kunskapen inom vårt problemområde började vi studien med att utföra en gedigen litteraturstudie. Genom böcker, vetenskapliga avhandlingar, studentuppsatser, vetenskapliga artiklar, tidskriftsartiklar samt information från Internet skaffade vi kunskap om ämnet. Mycket av det vi läst är intressant och viktigt och det har därför varit svårt att avgränsa problemområdet. Förutom att läsa in oss på själva ämnesområdet har vi också läst teorier om vetenskapligt förhållningssätt och modeller.

Litteraturstudierna ökade vår förförståelse för det valda problemområdet, ger en översikt över vad som tidigare skrivits i ämnet samt ger en bild av hur betydelsefullt ett problem är. Litteraturstudien visar på både historiska och aktuella fakta på

⁵⁷ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

forskningsfronten i det valda ämnet.⁵⁸ Vi skaffar oss, med andra ord, en bakgrund och en överblick om kunskapen inom ett givet problemområde.

Easterby-Smith et al., använder en benämning för att beskriva sökandet av litteratur ur två olika perspektiv, nämligen tråla och fiska. Tråla är en mer allmän sökning av litteratur i ett speciellt ämne, där målet är att skaffa sig en översiktlig förståelse. Fiska handlar om litteratursökning där forskaren vet precis vad hon letar efter.⁵⁹ Det kändes som om vi gjorde mycket trålning till att börja med, men att vårt sökande blev mer och mer fokuserat och inriktat mot fiskning allteftersom tiden gick och vår kunskap växte.

För att hitta artiklar har vi utnyttjat sökmotorn Google på Internet och artikeldatabaser som finns tillgängliga på Ekonomiska biblioteket exempelvis *JSTORE*, *Business Source Premier*, *ELSEVIER* och *Emerald fulltext*. I början använde vi flera sökord exempelvis *ERP-system*, *affärssystem*, *standardsystem*, *förväntningar*, *förändringar*, *organisationsförändringar*, *implementering* och *misslyckande* både enskilt och i kombination med varandra samt på både svenska och engelska. Ju mer kunskap vi hade desto lättare var det att utesluta vissa sökord och desto snabbare gick det att se vilka artiklar var intressanta för oss att fördjupa oss i.

3.3 Empirisk studie

En empirisk vetenskap kännetecknas av att kunskaperna grundas på observationer av verkligheten. Empiriskt baserad kunskap erhålls genom att skaffa sig erfarenheter genom observationer av omvärlden.⁶⁰

Vår undersökning är en empirisk studie, eftersom vårt intresse har varit att undersöka vilka förväntningar som finns kring standardsystem bland olika aktörer.

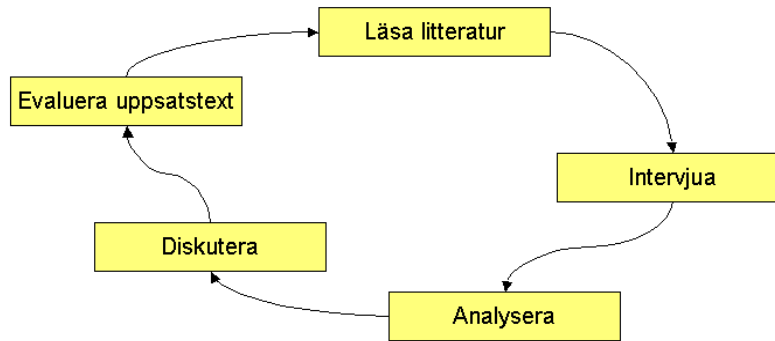
För att komplettera den kunskap vi fått från litteraturstudien genomförde vi intervjuer. De ägde rum under december 2003. Vi tog kontakt med fyra personer vi fått kännedom om tidigare, via e-post och telefon, där vi presenterade oss och vår studie. Nästa steg i förberedelsearbetet var att sammanställa intervjufrågor, vilket bland annat gjordes med hjälp av de intryck vi fått från litteraturen. Intervjuerna spelades in på band och skrevs sedan ut ordagrant. Genom att intervjua olika personer tror vi att en ökad förståelse fås för vilka förväntningar som finns kring affärssystem.

Som vi visar i figur 7, analyserade vi det material vi fått in genom litteraturen och intervjuerna. Vi funderade var och en, men även tillsammans, vad denna information hade att säga oss. Denna fas i uppsatsskrivandet gick över i nästa där vi diskuterade både med varandra, men även tillsammans med vår handledare. Diskussionerna hjälpte oss att sortera all data vi inhämtat för att på så sätt lättare se mönster, likheter och skillnader. Efterhand som vår uppsats har växt fram har vi, tillsammans med vår handledare, hela tiden försökt förbättra och evaluera texten.

⁵⁸ Backman, *Rapporter och uppsatser*, 1998

⁵⁹ Easterby-Smith et al., *Management Research – an introduction*, 1999

⁶⁰ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994



Figur 7: Uppsatsskrivandets snirkliga väg. Källa: Egen

3.4 Reliabilitet och validitet

När forskaren undersöker någonting måste hon på något sätt försäkra sig om att hon vet vad hon gör. Dels måste hon vara säker på att det hon undersöker, verkligen är det hon avser att undersöka, det vill säga, det måste finnas god validitet. Dels måste forskaren veta att hon gör undersökningen på ett tillförlitligt sätt, att reliabiliteten är god. Att veta vad man undersöker handlar om överensstämmelsen mellan vad forskaren säger att hon ska undersöka och vad hon faktiskt undersöker. Om intervjuer eller observationer används är undersökningens tillförlitlighet i hög grad relaterad till intervjuarens och observatörens förmåga. En förutsättning för god reliabilitet är alltså att intervjuaren och observatören är tränade. Vid intervjuer är tillförlitligheten också beroende av eventuell intervjuareffekt som kan uppstå. Den är ett resultat av att intervjuaren uppträder på ett sådant sätt under intervjun att individerna förstår, medvetet eller omedvetet, vad som förväntas av dem.⁶¹

Det inte finns en enskild metod som kan ses som överlägsen alla de andra i alla sammanhang. Svagheten i en metod är ofta styrkan i en annan och genom att kombinera olika metoder blir det ett försök att ta tillvara det bästa och neutralisera det sämsta med den enskilda metoden. Till exempel att kvalitativ intervju kombineras med observation, att fler än en observatör eller intervjuare engageras etcetera. Att inhämta återkoppling från respondenterna är en annan strategi för validering. Den syftar till att undersöka huruvida de intervjuade är eniga med forskaren när det gäller hennes tolkningar och slutsatser. Det finns både fördelar och nackdelar med denna strategi. En fördel är att den intervjuade kan ha information om det studerade fenomenet som forskaren inte har uppmärksammat. Å andra sidan kan forskaren inte utgå från att den intervjuade redovisar sina faktiska upplevelser eller handlingar. Det kan bero på att hon inte minns den aktuella händelsen eller att hon inte förstår resultatet. Det kan även vara så att respondenten är oenig med forskarens tolkningar, att tolkningen inte överensstämmer med hennes värderingar och detta kan resultera i att hon beskriver sina handlingar felaktigt. En fördel med att inhämta återkoppling i ett senare skede av analysprocessen är att resultaten då är mindre preliminära och fenomenet kan presenteras tydligt och systematiskt. Men, en återföring av resultat till informanterna kan leda till att de förändrar sitt beteende, vilket bör beaktas i valideringsprocessen.⁶²

⁶¹ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

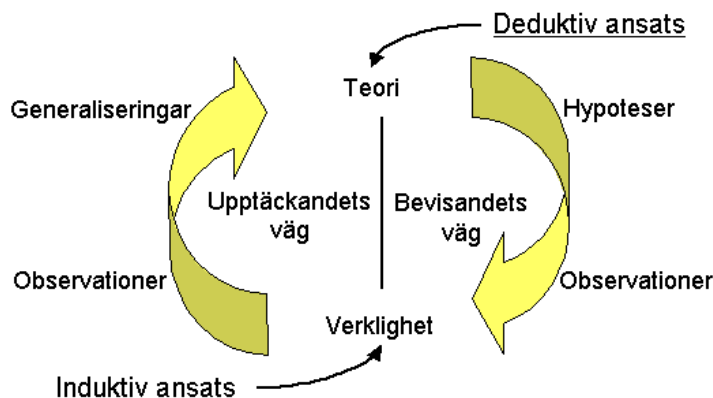
⁶² Starrin et al., genom Svensson et al., *Kvalitativa studier i teori och praktik*: 1996

För att besvara vår problemformulering valde vi att utföra vårt undersökningsarbete med hjälp av litteraturstudie och empirisk studie, grundad på kvalitativa intervjuer. Vi valde dessa metoder därför att vi genom dem skulle få en stor förståelse för ämnet. Genom att välja två olika metoder hoppades vi kunna få information från olika håll angående samma frågeställning.

Den kompletterande informationen som vi fick genom intervjuerna har hjälpt oss att förstå viktiga aspekter med förväntningar kring affärssystem. Men, utan litteraturstudierna hade intervjuerna haft mycket mindre påverkan på vår övergripande förståelse. Dessa båda metoder kompletterade varandra mycket bra.

3.5 Deduktion och induktion

Forskarens arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra, men *hur* detta görs är ett centralt problem inom allt vetenskapligt arbete. Deduktion och induktion är två alternativa arbetssätt som teoriproduktionen kan bedrivas på.



Figur 8: Induktiv vs deduktiv ansats. Källa: Egen

Vid ett deduktivt arbetssätt utgår forskaren från allmänna principer och befintliga teorier och drar därefter slutsatser om enskilda företeelser. Vilken information som behöver samlas in bestäms av vilken teori forskaren följer. En befintlig teori har då fått bestämma vilken information som ska samlas in, hur informationen ska tolkas och hur resultaten ska relateras till teorin. Naturvetenskapen strävar efter att bygga upp teoretiska superstrukturer, ett heltäckande system som är empiriskt prövat vilket innebär att det deduktiva arbetssättet blir vanligt.⁶³

Inom human- och kulturvetenskaperna finns inte samma strävan att bygga upp stora sammanhängande teoretiska system. Här ses det som en styrka att många teorier existerar sida vid sida och det är vedertaget att forskarens egna idéer och förståelse kommer att påverka de teorier som produceras. Det arbetssätt som används kallas induktivt. Teorier inom dessa vetenskaper har mindre räckvidd och de är mindre generella. Det finns även så kallade lokala teorier som endast beskriver det område som studerats. Resultatet från undersökningen går därmed inte

⁶³ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

att generalisera eftersom det empiriska underlaget är typiskt för en speciell situation, tid eller grupp av människor.⁶⁴

Vi har använt oss av ett induktivt arbetssätt i denna undersökning. Förutom litteraturstudien intervjuade vi fyra personer, vilka vi till stor del kände till sedan tidigare, och som kommit i kontakt med affärssystem på olika sätt. Vi har varit medvetna om att den förförståelse vi själva besitter, hela tiden har påverkat undersökningen. Om och i hur stor grad resultatet från denna undersökning går att generalisera, tar vi upp och diskuterar i våra slutsatser.

3.6 Hermeneutik

Hermeneutik handlar om tolkning av innebörden i texter, symboler, handlingar, upplevelser med mera. Ordet hermeneutik förekom första gången runt år 1650 i en bok om bibeltolkningens metod⁶⁵. Idag kan tolkning innefatta mycket, från trafikmärken till att på ett djupare plan förstå en människas livssituation. Den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. Vid tolkande växlas perspektiv mellan del och helhet. Varje nytt textavsnitt som läses kan leda till ett nytt sätt att förstå det tidigare lästa. Tolkandet växer fram genom en växling mellan den aktuella delen och den framväxande helheten.⁶⁶

När forskaren ska tolka och förstå någonting startar hon ganska planlöst, eftersom hon sällan har tillgång till någon total helhetsbild.⁶⁷ Den hermeneutiske forskaren närmar sig forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse och försöker se helheten i problemet. Hon ställer helheten i relation till delarna och pendlar mellan del och helhet för att på detta sätt nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt. Forskaren kan också pendla mellan intervjuaren och den intervjuades synvinkel för att nå fram till en god förståelse av det studerade problemet. Det finns ingen bestämd utgångs- och slutpunkt för tolkningen.⁶⁸ Delarna är nödvändiga för att forskaren ska kunna bilda sig en uppfattning om helheten.⁶⁹ Det råder ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan del och helhet. Text, tolkning, förståelse, ny textproduktion, ny tolkning och ny förståelse, allt detta är delar i en helhet som ständigt växer och utvecklas. Förståelsens utveckling går i riktning mot en ökad helhetsbild. Förståelse- och tolkningsprocessen kommer att likna en spiral, *den hermeneutiska spiralen*.⁷⁰

Vårt angreppssätt stämmer väl överens med den hermeneutiska spiralen. Vår förförståelse har hela tiden byggts på med den förståelse vi skaffat oss under arbetets gång. Det som redovisas i denna undersökning, beskriver det vi kommit fram till vid denna tidpunkt. Ytterligare studier inom ämnet hade med största säkerhet givit oss en än större förståelse. Vår avsikt med undersökningen har inte varit att redovisa den enda sanna bilden, utan avsikten har varit att få en ökad förståelse kring några specifika problemformuleringar och redovisa det vi kommit fram till. Upp-

⁶⁴ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

⁶⁵ Ödman, *Tolkning, förståelse, vetande*: 1988

⁶⁶ Wallén, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 1996

⁶⁷ Ödman, *Tolkning, förståelse, vetande*: 1988

⁶⁸ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

⁶⁹ Ödman, *Tolkning, förståelse, vetande*: 1988

⁷⁰ Ibid.

satsskrivandet har inte varit en rak väg att följa, utan det har i stort sett följt den hermeneutiska spiralen.

3.7 Den kvalitativa intervjun

Med hjälp av kvalitativa intervjuer försöker forskaren ”upptäcka” vad det är som sker, vad det är som händer. Intervjuaren utgår ifrån ett antagande om att hon inte från början kan veta vilka frågor som är viktiga och betydelsefulla. Den kvalitativa intervjun kräver att intervjuaren utvecklar, anpassar och följer upp vad som kan vara ändamålsenligt för situationen och för det centrala syftet med undersökningen. Här utvecklas frågor och svar delvis som en följd av tidigare frågor och svar. Det handlar mycket om att forskaren måste vara uppmärksam, vaken och fantasirik. Dessa intervjuer är oförutsägbara och det kan uppstå många överraskningar under en sådan intervju.⁷¹

I en kvalitativ intervju uppstår individens kunskaper och attityder ur en komplex väv av relationer med andra mänskliga varelser. En av de viktigare uppgifterna för intervjuaren under en kvalitativ intervju är att hjälpa individen att bygga upp ett sammanhängande och begripligt resonemang.⁷²

I den kvalitativa intervjun är frågorna inte formulerade på förhand och räckvidden av möjliga svar är inte på förhand specificerad. Det är så kallade öppna frågor. Vad som händer i intervjun beror på hur intervjupersonen och den intervjuade samspelar med varandra under själva intervjun, förutsättningen är att frågorna till en början skall vara så öppna som möjligt. Skälet till detta är att erhålla spontan information om företeelser, attityder och så vidare. Samtidigt som frågorna skall vara öppna skall intervjuaren inte glömma att fokusera dem. Vanliga frågor är att den intervjuade ska beskriva en dag eller att hon ska berätta om en något mer subjektiv upplevelse, hur hon upplevde när någonting hände.⁷³

Förmågan att ställa frågor är viktig, men att lyssna är ändå den viktigaste hos en intervjuare. Det svåraste arbetet för de flesta intervjuare är att vara tyst och lyssna aktivt. Att lyssna innebär inte bara att uppfatta orden utan också att lyssna till rytm, tonläge, betoningar, pauseringar, snabbare och långsammare tal, hörbara inandningar, harklingar och hostningar. För att underlätta aktivt lyssnande kan intervjuaren bända intervjun. Att bända intervjun är också ett bra sätt att lära sig att bli en bra intervjuare. Skriv ut intervjun och jämför till exempel hur mycket intervjuaren säger i förhållandet till den intervjuade.⁷⁴

Vårt val av uppsatsämne bygger på att ta reda på hur olika aktörer upplever sina egna och andras förväntningar kring affärssystem, vilket blir speciellt tydligt när affärssystem anskaffas. Vi genomförde därför kvalitativa intervjuer, där vi ville ta reda på vilka förväntningar som finns kring affärssystem.

⁷¹ Starrin et al., genom Svensson et al., *Kvalitativa studier i teori och praktik*: 1996

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

3.8 Urval av respondenter

Vårt val av intervjupersoner har sin grund i att det är personer vi känner till och där vi vet sedan tidigare att de har kommit i kontakt med affärssystem, på något sätt. Tre av respondenterna känner vi sedan tidigare och den fjärde har vi kommit i kontakt med under den tid vi arbetat med uppsatsen. Den fjärde personens erfarenheter kompletterar de tre övriga respondenternas erfarenheter. Urvalet består därmed av personer som kommit i kontakt med affärssystem från olika infallsvinklar. Några av personerna har egen erfarenhet från ett flertal aktörsroller. Några av intervjupersonerna har även kunnat redogöra för andra aktörers förväntningar, men då utifrån hur de själva har uppfattat de personernas förväntningar.

Vi är medvetna om att det urval vi gjort leder till en kedja av tolkningar och förståelse. Det börjar med att en person yttrar sina förväntningar högt i organisationen. Uttalandet hörs och uppfattas av den person vi valt att intervjua, som tolkar det som sagts utifrån sin egen förförståelse. Vi har därefter gjort intervjun och ställt frågor. Intervjuerna har vi spelat in på band och sedan skrivit av ordagrant, allt för att vi själva ska minimera vår egen tolkning av det respondenten säger under intervjun. Men som vi tidigare påtalat, påverkar vår förförståelse och vi gör vår tolkning av materialet. Denna tolkning skriver vi ner i uppsatsen vilken till sist ska förstås och tolkas av läsare av utredningen.

Den information vi fått fram från intervjuerna har vi ansett vara användbar och informativ. Det är trots allt respondenternas uttalanden vi skrivit ner och vi har därför ansett att allt intervjumaterial är primärdata.

Fyra intervjuer har direkt gett oss fyra aktörers uppfattningar om förväntningar kring affärssystem. Den femte och sjätte aktörens uppfattning, producent av system och företagsledningen, har vi fått fram indirekt. Respondenterna är följande:

1. Teija Kaihlamäki, konsult på Manpower Professional, utlyrd till Volvo IT där hon ingår i projektledningen för projekt X som ekonom. Hon är intervjuad i egenskap av *användare* av SAP (i ett par olika företagsanpassade versioner och moduler) och dessförinnan av Concorde XAL. Teija är 32 år och tar på sig uppdrag som hon tycker verkar intressanta.
2. Konsult på revisionsbyrå, 31 år. Får oftast uppdrag då organisationer redan bytt affärssystem och uppdraget är att säkerställa att kraven på intern kontroll upprätthålls inom organisationen. På grund av respondentens önskan, har personen blivit anonymiserad. Konsulten är intervjuad i egenskap av *extern konsult*.
3. Ann-Charlotte Ström är applikationskonsult och projektledare på IFS, hon är 39 år. Ann-Charlotte är intervjuad i egenskap av *systemleverantör*. Hon har även tidigare erfarenheter från en annan organisation, både som *användare* och från *styrgrupp*.
4. Pernilla Andreasson är ekonom på Volvo Logistics och är 32 år. Pernilla är intervjuad i egenskap av *användare* av SCALA, Pyramid och SAP i olika organisationer. Hon har även erfarenhet av att ha varit med i ledningen och

var då aktiv i den *styrgrupp* som bildades då ett nytt affärssystem skulle anskaffas.

3.9 Analys av texter

Kvalitativ bearbetning vid textmaterial, antingen utskrift av inspelade intervjuer eller andras texter, sker löpande under analysfasen. Löpande analys kan ge idéer om hur vi skall gå vidare. Ny och oväntad information kan på detta sätt berika undersökningen. Det är också en fördel att påbörja analysen medan intervjun är i färskt minne. Efter upprepade genomläsningar, både av ursprungstexten och de egna löpande anteckningarna, där mönster, teman och kategorier börjar visas är det nödvändigt att bearbeta och sortera ursprungstexten.⁷⁵

Den hermeneutiska metoden i analys av texter som skapas genom intervju innebär att forskaren redan under själva intervjun har både inlevelseförmåga och tillämpar hermeneutiska principer. En djupintervju förutsätter att intervjuaren kan leva sig in i den intervjuades upplevelsevärld, så att en autentisk dialog kan uppstå mellan dem, ur vilken viktig information kan komma fram. Intervjusituationen erbjuder även möjlighet till deltagande observation, med vars hjälp data insamlas som kan komplettera det som sägs, efter det att intervjun har skrivits ut och blivit en text.⁷⁶

Efter varje intervju lyssnade vi igenom kassetbandet och skrev ner intervjun ordagrant så fort som möjligt, allt för att försöka komma ihåg var och hur allting hade sagts. Här kunde vi även se om de intervjuade hade fått prata fritt och om vi bara hade inflikt med små kommentarer eller nya frågor. Det var också en fördel att skriva ut intervjun direkt, eftersom vi då lättare kunde se vilka svar vi faktiskt fått. Vi kunde då göra om någon fråga eller lägga till någon till nästa intervju. Genom att vi alltid fick med intervjupersonernas personliga data, arbetsuppgifter och företagets organisation, fick vi en användbar bakgrund och bättre förståelse för de olika aktörernas redovisade förväntningar.

Även när vi företog vår litteraturgranskning av artiklar och böcker, analyserade vi texterna tillsammans för att förstå dem bättre. I och med att vi var två stycken kunde vi diskutera och hjälpa varandra att tolka texterna.

3.10 Reflektion kring val av metod

Innan våra studier på Handels hade vi båda varit verksamma ute i arbetslivet inom olika organisationer. Den egna erfarenheten bidrar till den förförståelse vi, var och en, besitter. Vi är av den uppfattningen att det är kunskap som vi, omedvetet, använder oss av och som därmed generellt påverkar och styr arbetet med uppsatsen och dess utformning. Vi har därmed medvetet inte valt en metod som bortser från förförståelse. En brist för oss kan vara att ingen av oss personligen har någon praktisk erfarenhet av affärssystem, utan endast av så kallade ekonomidatasystem (kallas även kort för ekonomisystem).

⁷⁵ Patel et al., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

⁷⁶ Barbosa da Silva genom Svensson et al., *Kvalitativa studier i teori och praktik*: 1996

Det bör beaktas att det är svårt för de intervjuade aktörerna att exakt komma ihåg hur de upplevde sina egna förväntningar i en viss situation. Speciellt svårt kan det vara när det gått några år sedan en implementering skett. Dessutom kan det vara vanskligt att återge någon annans förväntningar, vilket vi bett dem göra i våra intervjuer. Det kan ge en något skev bild av verkligheten.

En reflektion kan göras om lämpligheten i att skriva ner hela intervjuer ordagrant. Det tar oerhört mycket tid, tid som kanske kunde använts till att exempelvis intervjua fler aktörer.

Ytterligare en reflektion kring intervjuerna var att vi själva upplevde det som om intervjuerna gick bättre och bättre. Detta tror vi beror på att varje intervju gav oss mer förståelse för ämnets komplexitet och att därmed blev mer fokuserade på de frågor som var mest intressanta för oss samt att vi kunde ställa fler relevanta följdfrågor.

4 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel redogör vi för några viktiga områden och teorier som vi funnit relevanta för förståelsen av ämnets komplexitet. I slutet av kapitlet redovisar vi en del av den övriga forskning som gjorts inom ämnet. Vi redovisar mer övrig forskning i nästa kapitel, tillsammans med redovisningen av våra intervjuer.

4.1 Förväntningsteori

Vi anser det värdefullt att ha med ett avsnitt om teori om förväntningar då förväntningar kring affärssystem är det centrala i denna uppsats. Förväntningarna kommer främst till uttryck vid anskaffning och implementering av affärssystem. För att lyckas implementera ett nytt affärssystem i en organisation krävs motivation och positiva förväntningar om de förändringar som blir resultatet av det nya systemet. Förväntningar är något som Victor Vroom belyser i sin förväntningsteori.

Förväntningsteori studerar vad som är orsaken till prestationer. Det är fråga om en process i motivation där hänsyn tas till samspelet mellan individ, situation och omgivning. Teorin fastslår att motivationen är stor om personalen kan förvänta sig att deras ansträngningar kommer att leda till belöningar som är ”värda besväret”. Det är mer sannolikt att motivation kommer att uppstå då det existerar ett förhållande mellan prestation och belöning, och då det är klart uppfattat att belöningen tillfredställer mottagarens behov.⁷⁷

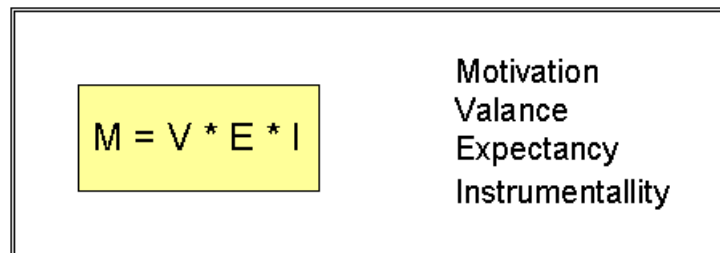
Förväntningsteori är en form av kognitiv teori som i huvudsak menar att prestationer i arbete kan förklaras med fyra faktorer; styrka i motivation, personlighet, kompetens och rolluppfattning. Vroom anser att individens motivation beror på förväntan om att ett visst beteende ska leda till ett visst resultat som personen anser vara önskvärt och sätter värde på. Teorin handlar vidare om vikten av att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål. Förstår man sambanden går det att förstå varför en individ handlar på ett visst sätt framför andra tänkbara.

Det finns två typer av förväntningar. *Handlingskonsekvens* innebär att individen upplever en koppling mellan beteende och dess konsekvenser, både belöningar och bestraffningar. Individen förväntar sig att ett visst beteende ger upphov till en viss belöning eller bestraffning. Den andra typen av förväntningar, *ansträngningskonsekvens*, innebär att det hos varje individ finns en förväntan om varje arbetsprestation ska lyckas eller inte. Belöningar ska utgå för specifika individuella prestationer och för beteende som leder till måluppfyllelse för företaget. Måtten på resultatet ska ha två egenskaper. Dels ska de reflektera företagets övergripande mål, dels är det nödvändigt att beslutsfattare förstår länken mellan resultatmål och belöningar.⁷⁸

⁷⁷ Robbins et al., *Management*, 2002

⁷⁸ Samuelsson, *Controllerhandboken*, 2001

En central del är att individens motivation styrs av hur högt hon värdesätter belöningen som hon får för sin insats. Denna faktor kallas i teorin värde, *valance*, och mäter hur högt en individ skattar en viss belöning. Om det är fråga om positivt värde önskar individen uppnå resultatet. Vid negativt värde är det tvärtom, det vill säga önskan är att inte uppnå resultatet. Är det fråga om ett värde kring noll är individen likgiltig till resultatet. Den andra faktorn är förväntan, *expectancy*, att ett visst beteende kommer att leda till den belöningen. Om man inte tror att arbetsinsatsen kommer att leda till ett resultat saknar man helt förväntan. Den tredje faktorn är *instrumentality*, som är individens uppfattning om sannolikheten för att insatsen resulterar i vissa bestämda resultat, positiva eller negativa. Om en person tror att hon kommer att få beröm om hon utför något, visar personen hög instrumentallitet. Dessa tre faktorer ger tillsammans upphov till motivation och effekten fås genom att *valance* multipliceras med *expectancy* och *instrumentality*. Vrooms teori sammanfattas ofta i formeln nedan: Om någon av de tre variablerna skulle vara noll kommer detta leda till att även produkten blir noll, det vill säga motivationskraften kommer att vara noll.⁷⁹



$M = V * E * I$	Motivation Valance Expectancy Instrumentality
-----------------	--

Figur 9: Motivationens storlek beror på insats och förväntad belöning. Källa: Modifierad efter Vroom

Det är alltså endast när alla tre variablerna i ekvationen är positiva som motivationskraften kommer att vara positiv. Vrooms förväntningsteori betonar vikten av att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål.⁸⁰

Denna teori har varit relativt skonad från negativ kritik. Vissa har dock hävdad att den är för komplicerad att använda då en individs motivation ska mätas. Andra hävdar att den inte är överrensstämmande med verkligheten eftersom människor ofta inte kan relatera belöningen till sina ansträngningar.⁸¹

4.2 Teori om beslutsfattande

Vi tycker att det är viktigt att ta med teori om beslut eftersom ett beslut ligger till grund för anskaffande och implementering av ett affärssystem. Definition på beslut är att göra ett val mellan minst två alternativ. Vi har valt att använda Simons beslutsmodell. Anledningen till det är att vi anser att en företagsledning inte kan

⁷⁹ Robbins et al., *Management*, 2002

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

vara fullständigt rationell vid beslut om affärssystem. På grund av att de oftast inte vet helt klart vad problemet är och de känner inte heller till alla alternativa lösningar. Men de kanske inte heller gör det allra bästa valet bland de lösningsalternativ som finns eller har tid att skaffa all information som krävs för att fatta ett rationellt beslut. Ytterligare en faktor kan vara att de inte har tid att utvärdera tillräckligt länge, de har begränsade resurser.⁸²

Enligt den klassiska teorin är beslutsfattaren rationell, vilket innebär att denne har fullständig information om problemet och har tillgång till samtliga handlingsalternativ. Dessutom anses människan vilja maximera nyttan vilket leder till att bästa möjliga alternativ ur denna synpunkt väljs. Simon menar istället att det finns kraftiga begränsningar i människans rationalitet. Hans beslutsmodell omfattar istället tre steg; *intelligence*, *design* och *choice*. Det första steget omfattas av en sökning av omvärlden för att upptäcka situationer som kräver någon form av beslut. Det andra steget omfattar konstruktion av möjliga alternativa handlingsplaner. Det tredje steget omfattar utvärdering och val av de möjliga alternativ som ska genomföras.⁸³

Enligt Simon är grunden för ett beslut att någon upplever en skillnad mellan det nuvarande tillståndet och ett önskat tillstånd. Men även en upplevd möjlighet skulle kunna vara den utlösande faktorn för ett beslut, exempel kan vara förslag på anskaffning av ett nytt affärssystem. Simon hävdar att människan under den fasen samlar information om omvärlden och jämför den med informationen om egna erfarenheter, för att kunna skapa en uppfattning om det tillstånd som råder. Om det önskade tillståndet skulle skilja sig från det upplevda uppstår en beslutssituation.⁸⁴

Simon menar vidare att eftersom människan vet att tiden för att samla information är begränsad, så gör de det bästa med den information de har, eller kan skaffa på ett rätt så enkelt sätt. Beslutet som tas utifrån den här informationen är tillräckligt bra. Denna typ av beslut ger inte maximal rationalitet, utan en mer praktisk lösning på situationen, en satisfierande lösning. Troligen är beslutet påverkat av företagskulturen, interna gruppers påtryckningar, hänsyn tagen till makt och ett fenomen som kallas eskalering av åtagande. Det innebär att när ett sådant här beslut väl är fattat och arbetet går vidare, blir det allt svårare att ifrågasätta om det ursprungliga beslutet var rätt, trots att den frågan borde diskuteras under resans gång.⁸⁵

4.3 Teori om makt

Vi har valt att beskriva teorier om makt då implementering av affärssystem alltid kommer att leda till intressekonflikter eftersom det är så komplext och så många aktörer är inblandade. Det är genom makt som intressekonflikterna ytterst sätt löses. Ordet makt definieras enligt Dahl⁸⁶ som förmågan att få en annan människa till att göra något som hon inte annars hade gjort. På senare tid har organisations-

⁸² Robbins et al., *Management*, 2002

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Turban, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 1998

⁸⁵ Robbins et al., *Management*, 2002

⁸⁶ Många organisationsteoretiker anammar Robert Dahls, amerikansk statsvetare, definition på makt.

och ledarskapsteoretiker blivit allt mer medvetna om hur viktigt det är att uppmärksamma maktfaktorn för att förklara vad som händer och sker i organisationer.⁸⁷

Många brännande frågeställningar som rör för- och nackdelar med informationsteknologin är beroende av maktaspekterna. Den nya tillgången på teknologin skapar möjligheter för tillgång till relevant och heltäckande information långt ut i organisationen. I praktiken används dock informationsteknologin för att vidga och stärka makten för dem som sitter centralt i organisationen.⁸⁸

Den största källan till makt i en organisation är den formella auktoriteten, en form av legitimerad makt som respekteras och erkänns av de man samspelar med. Den formella makten brukar vara förknippad med den position personen har. Även kontroll över kunskap och information är en källa till makt. Därför har många strider utkämpats för att få kontroll över de centraliserade datorsystemen. Detta tangerar kontroll över teknologin som från tidernas begynnelse har fungerat som ett maktinstrument som ökat människors förmåga att manipulera, kontrollera och dra fördel av sin omgivning. Teknologin ger dess användare en förmåga att uppnå bättre resultat på produktion men även ett redskap för att manipulera den produktiva förmågan till egna syften. Det faktum att teknologin har en betydande inverkan på maktrelationerna är en viktig anledning till varför försök att förändra teknologin ofta skapar konflikter mellan ledning och anställda och mellan olika grupper i en organisation.⁸⁹

4.4 Förändringsteori

Vi har valt att beskriva förändringsteorier eftersom en implementering av ett affärssystem kommer att leda till stora organisationsförändringar. Ordet förändring är ett ord som i sig själv väcker många tankar. Vissa personer anser att förändring är något positivt medan det för andra kan kännas synonymt med ångest. Personerna i organisationen som känner sig hotade av en förändring kommer att vara emot den. Det finns olika typer av förändring; förändring i strukturen, i teknologin och bland medarbetarna. Förändring av medarbetarna innebär oftast olika sätt att öka motivationen så att effektivitet och produktivitet ökar.⁹⁰

”När förändringens vindar blåser finns det dem som bygger vindskydd och så finns det dem som bygger väderkvarnar eller hissar segel.”⁹¹

Idag är ordet förändring kanske mer aktuellt än tidigare, beroende på de senaste årens ökade globalisering av marknader och den snabba tekniska utvecklingen. Allt fler företag möter hårdare ekonomiska villkor och kraven för överlevnad ökar⁹². Förändring har blivit allt viktigare för organisationer, eftersom de måste

⁸⁷ Morgan, *Organisationsmetaforer*, 1999

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Robbins et al., *Management*, 2002

⁹¹ Kinesiskt visdomsord från www.ordboken.nu

⁹² Ax et al., *Den nya ekonomistyrningen*, 2002

vara flexibla i sitt agerande för att kunna förekomma förändringar som sker i en allt snabbare takt i deras omvärld⁹³.

Kurt Lewin har två olika sätt att se på förändringsprocessen. Antingen genom sin så kallade *lugna vattnet metafor* eller genom sin så kallade *vita vågor metafor*.⁹⁴

4.4.1 Lugna vattnet metafor

Lewins lugna vatten metafor beskriver sättet en företagsledning hanterade förändringar i organisationer fram till slutet av 1980-talet. Stora organisationer hade en stark struktur, som först måste brytas, för att en förändring ska kunna ske. Han menar att bra förändringsprocesser då kunde planeras, vilket skedde genom en tre-stepsprocess. För att en förändring ska ske krävs att status quo tinar upp, förändras till en ny form och därefter fryser på nytt för att permanenta förändringen. Starten för att tina upp status quo kan ske genom att öka de påskyndande krafterna, krafterna som arbetar för en förändring, eller genom att minska de motstridiga krafterna, krafterna som vill behålla nuvarande läge. Först förbereds personalen på en förändring, de skakas om i sitt tidigare beteende. När sedan upptiningen har blivit gjord kan företagsledningen genomföra förändringen. Till sist ska den nya situationen stabiliseras. Det är viktigt att få upp effektiviteten i organisationen.⁹⁵

4.4.2 Vita vågor metafor

Lewins vita vågor metafor stämmer bättre överens med hur företagen av idag arbetar, i en ständigt förändrad omgivning. Här menar Lewin att förändringsprocessen inte går att planera. Det finns från början inget egentligt status quo, samtidigt som samhället blir allt mer informations- och kunskapsbaserat. Många företagsledare menar att de arbetar i en omgivning som är ständigt osäker, där regler sätts upp allt eftersom behoven uppträder. De arbetar på gränsen till kaos och kan därför inte förutse så mycket alls. Robbins menar att företagsledningen ändå måste planera för förändringar, även om det ständigt sker oväntade förändringar. Det sker genom att organisera i projektorganisationer bland annat.⁹⁶

4.5 Tidigare forskning inom området

Under denna rubrik väljer vi att redovisa något av den tidigare forskningen inom området vi funnit. Vi har även valt att redovisa tidigare forskning i samband med att vi redogör för våra intervjuer i kapitel 5, men har valt att dela upp det, på grund av två orsaker. För det första introduceras läsaren i problemställningen redan här och för det andra blir inte nästa kapitel fullt så omfattande.

4.5.1 Kundens motivation och förväntningar

I en studie utförd på Irland år 2000, utforskar Adam et al., personalens motivation och förväntningar kring implementering av affärssystem. Studien är utförd på 14

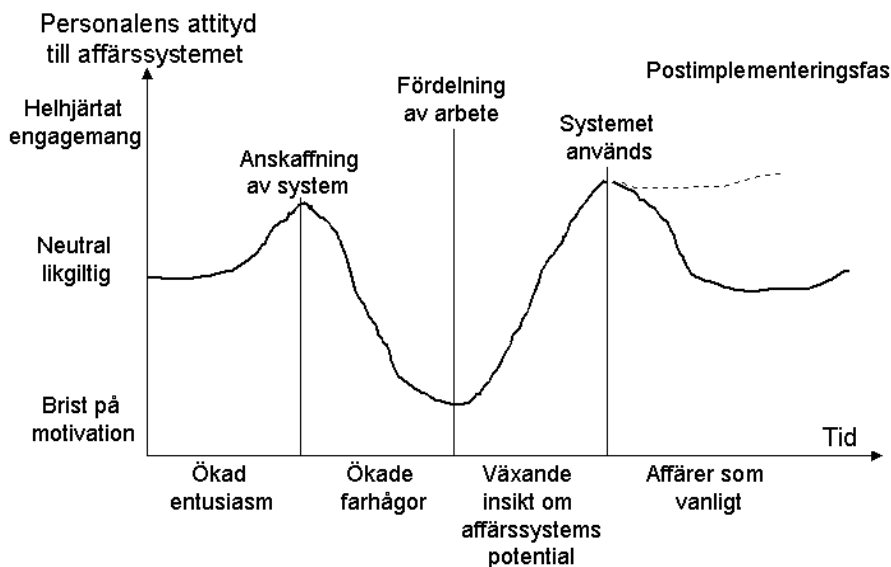
⁹³ Brunsson, *The Irrational Organization*, 1985

⁹⁴ Robbins et al., *Management*, 2002

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

kundföretag i varierande storlek och bransch. I figur 10 nedan visas hur engagemanget från kundföretagets personal förändras innan, under och efter det att ett nytt affärssystem har implementerats i organisationen. Kurvan i figuren visar situationen för personalen gemensamt. I det initiala skedet höjs förväntningarna och insikten om det nya affärssystemets möjligheter hamnar i fokus. Ledningen är upphetsad över att få nya verktyg för att nå sina mål och tron på det nya systemet förstärks. Hela företagets personal engagerar sig i projektet. När sedan personalen förstår vidden av hur mycket arbete som implementeringen innebär, ökar deras farhågor. Ofta sker även en omorganisation och det innebär negativa förväntningar fram till dess personalen funnit sina nya roller. När personalen får sina nya roller klara för sig och sedan implementeringen kommit en bit på väg och kunden kan börja skörda frukterna av sin insats så höjs åter förväntningarna och når sin högsta punkt. Olyckligt nog fortgår inte den dynamiska perioden länge eftersom personalen återgår till ”vanliga” arbetsuppgifter och tappar även kontakten med leverantören som nu bara ger support.⁹⁷



Figur 10: Personalens motivation och förväntningar. Källa: Adam (2000)

4.5.2 Affärssystemets olika roller

Askenäs, som har en teknisk bakgrund, har i sin studie funnit att affärssystemet erhåller olika roller när det samspelar med individerna i en organisation. Studeras affärssystemet går det att se systemet som en del i ett socialt system. Askenäs anser att affärssystemet kan ses i rollerna som byråkrat, manipulatör, konsult, administratör eller permittent. Nedanstående figur visar detta.

⁹⁷ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

Systemet styr individen	Byråkrat	Manipulator	Permittent
Systemet följer individen	Konsult	Administratör	
	Samstämmer med existerande struktur	Samstämmer ej med existerande struktur	

Figur 11: Affärssystemets olika roller. Källa: Askenäs (2000)

Om systemet har rollen som *byråkrat*, strukturerar systemet tillsammans med organisationens struktur upp arbetssätt och spelutrymme för individen. Affärssystemet i rollen som *manipulator* framkommer då systemet får en dominerande roll på användningen och påverkar strukturen och individerna. Rollen som *konsult* liknar byråkraten fast det är individen och strukturen som har främsta betydelsen för användningen. Systemet möjliggör den användning som passar individerna och organisationsstrukturen. Med rollen som *administratör* har systemet inte längre den avgörande rollen i organisationen och påverkar inte nämnvärt strukturen eller individerna. Upplevs affärssystemet inte alls kunna få någon specifik roll i organisationen används det inte och får då rollen som *permittent*.⁹⁸

4.5.3 En byråkrat till försäljarna

För att exemplifiera hur en implementering av en del av ett affärssystem påverkar aktörerna i kundföretaget, återges ett exempel från en licentiatavhandling av Gäre, år 1999. Forskningen är utförd, vad vi kan se, under 1990-talet.⁹⁹ Vi anser att exemplet ger värdefull information och att en läsare kanske kan känna igen sig.

Detta fall beskriver införandet av ett marknads- och säljplaneringssystem från i ett traditionellt produktionsinriktat företag. Försäljarna har av tradition varit en viktig resurs för företaget och en viktig del i företagets expansion. Säljarna har därmed fått en statusställning i företaget och, enligt de övriga medarbetarna, tillskansat sig fördelar gentemot andra funktioner. Deras arbete har varit mycket självständigt och många av dem har varit i företaget i över 25 år.

Syftet med införandet av systemet var att öka kundvården, få ett effektivare säljarbete och förbättra beslutsunderlagen för företagsledningen. Målen infriades och säljarnas arbete strukturerades upp. Det kom även att innebära att den fixarmentalitet som varit rådande inom företaget, kom att avta i betydelse. Nu hade flera inom företaget hade tillgång till information om kunderna, vilket fick konsekvensen att säljarnas arbete exponerades betydligt mer än tidigare.

⁹⁸ Askenäs, *Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*, 2000

⁹⁹ Gäre, 1999 genom Askenäs, *Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*, 2000

Kunskapen om användningen av det nya systemet fick betydelse för maktställningen på avdelningen, där de kunniga upplevdes vara nervärderande och ha synpunkter på de personer som inte använde sig av systemet.

Nyanställda fick ett bättre stöd eftersom verksamhetens uppgifter fanns formaliserade i systemet. Nu fanns en upparbetad struktur och tillgång till information i systemet som inte hade funnits i den tidigare strukturen. Arbetsklimatet upplevdes ha förbättrats och ledningens visioner hade förts in i systemet. De ansåg att systemet strukturerat upp deras arbete och att det nu var enkelt att komma in i arbetet. De använder systemet som en byråkrat.

De erfarna säljarna använde dock systemet begränsat, eller inte alls. De upplevde att ledningen hade andra motiv med införandet och deras status i organisationen hade nu försämrats. De menade att systemet skapade merarbete, de såg inte nytta med det och det fanns en misstro till den data som rapporterats in. Denna grupp upplevde det som om ledningen ville styra dem genom systemet, systemet fick rollen som manipulatör eller permittent.

En *tredje grupp* använde sig av systemet där det passade deras arbetsuppgifter och ändrade även systemet efter sina behov. Dessa säljare hade god erfarenhet av försäljningsarbetet samtidigt som de lärt sig använda systemet, och de använde endast de rutiner de upplevde vara ett stöd i arbetet. Denna sista grupp utnyttjade systemet som en konsult för sina ändamål.

4.5.4 En konsult till banktjänstemännen

För att ytterligare exemplifiera hur aktörerna påverkas vid en implementering av en del av ett affärssystem återges även nedanstående exempel från en forskningsrapport, av Cobb et al., från år 1995.

Fallet handlar om en kontinuerlig implementering av ett ekonomisystem till stöd för banktjänstemän och deras chefer.¹⁰⁰ Systemet utnyttjades som en konsult men verksamheten hade inte kunskapen att använda möjligheterna konsulten erbjöd.

Vid slutet av 1980-talet hade den multinationella banken problem med ökad konkurrens, försämrade marginaler och kostnader som ökade år för år. Det fanns ingen känsla för vad som kostade pengar inom organisationen. Avdelningscheferna ansåg att de behövde mera kontroll över siffrorna. Endast bankledningen hade mycket aggregerad information om vilket resultat olika avdelningar gav. 1989 ändrades den ekonomiska rapporteringen så att den skulle kunna användas ute i verksamheten.

Under åren ändras rapporterna allt eftersom och bankens ekonomer blev allt mer delaktiga i att ta fram ekonomisk information till respektive avdelning men ekonomisystemet kom i många avseenden inte till användning. Cobb et al, anser att de motiverande faktorer i denna förändringsprocess är globalisering och inno-

¹⁰⁰ Cobb et al., 1995 genom Askenäs, *Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*, 2000

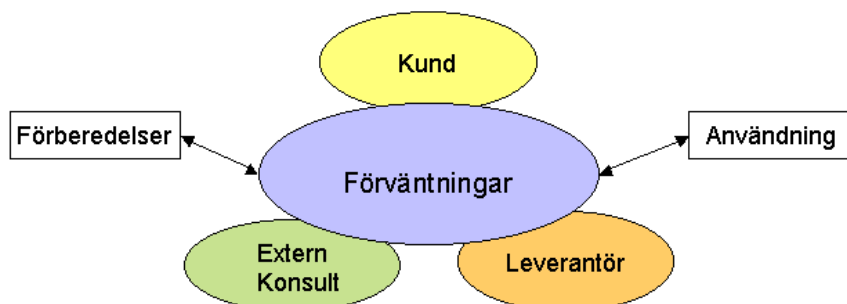
vation av produkter. De faktorer som är katalysatorer för att förändringarna verkligen genomförs är tryck på marginalerna och individerna. Faktorer som underlättar förändring är ekonomipersonalens och teknikens möjligheter. Barriärer för förändring är ändrade prioriteringar, stor omsättning av personal och personalens attityder. Om situationen istället analyseras utifrån att systemet har olika roller, erhöll det här rollen som konsult men att rollen ibland misslyckades och blev permittent. Det fanns ingenting tvingande i strukturen och systemet utvecklades kontinuerligt. Avdelningscheferna behövde inte använda sig av informationen i systemet för att sköta sin verksamhet. För att konsulten ska användas måste det finnas ett tryck eller incitament i strukturen på hur tekniken ska användas eller individen måste förstå vad möjligheterna innebär.

5 Empiri

Detta kapitel är indelat i avsnitt utifrån de aktörer vi har valt att beskriva. Varje avsnitt börjar med att vi redovisar våra definitioner av de olika aktörerna, därefter övrig forskning om aktörens förväntningar kring affärssystem. Det är forskning som utförts av andra forskare, så kallad sekundärdata. Till sist redovisar vi aktörens förväntningar, utifrån de intervjuer vi själva gjort. Det är så kallad primärdata.

5.1 Aktörerna och förväntningarna

Det är en alltmer stark övertygelse från forskningens sida att de mänskliga faktorerna är viktigare än de tekniska eller ekonomiska för att få en lyckad implementering av affärssystem.¹⁰¹



Figur 12: Aktörernas förväntningar påverkar förberedelser och användning. Källa: Egen

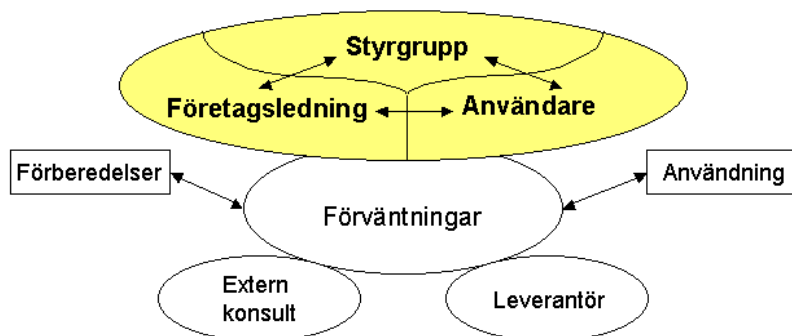
För att få en tydlig struktur i kapitlet beskriver vi, varje aktör för sig, först sekundärdata och därefter primärdata. Av sekretesskäl kommer vi inte att ange med namn vem som sagt vad, utan det är som representant för en viss aktör som vi redovisar citat från våra intervjuer.

De olika aktörer vi intervjuat har dels en egen personlig erfarenhet utifrån sin egna specifika roll men har dessutom kommit i kontakt med andra aktörer och deras förväntningar, utifrån deras roller. Vi har i våra intervjuer frågat om båda delarna. Det är för att få en så tydlig bild av situationen som möjligt. Vi återger alla kommentarer som primärdata. Anledningen till det är att det ändå är den intervjuade personens personliga upplevelse av situationen, sett i den personens perspektiv, som intresserat oss. Det är också anledningen till att exempelvis en användare kan återge kommentarer som speglar flera perspektiv, inte bara utifrån det egna perspektivet.

¹⁰¹ Sarker et al., *Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation*, 2003

5.2 Aktörer på kundsidan

Vi har valt att göra tre indelningar av de olika aktörer vi fokuserat på, från kundens sida. I kapitel ett har vi definierat aktörerna. De tre aktörerna benämner vi med ett gemensamt namn för *Aktörer på kundsidan*.



Figur 13: Aktörer på kundsidan. Källa: Egen

5.2.1 Företagsledning

De personer som använder informationen som affärssystemet skapar för att fatta beslut, har vi benämnt företagsledning. Ett annat begrepp som vi skulle ha kunnat använda är beslutsfattare, men det ansåg vi vara oprecist. Ytterligare ett begrepp är management, vilket är den engelska/amerikanska benämningen på företagsledning. Eftersom det här är en uppsats på svenska, valde vi den svenska benämningen när det finns en sådan att tillgå.

5.2.1.1 Sekundärdata - företagsledningens förväntningar

Innan urvalsprocessen av mjukvara börjar är det viktigt att företagsledningen förstår nuvarande företagsstrategier, processer och stödsystem för att därefter kunna jämföra med vad företaget kan komma att bli med det nya systemet och den omgivning de hamnar i efter implementering. Utifrån dessa förväntningar är det viktigt att ledningen utvecklar en implementeringsstrategi som detaljerat på alla nivåer beskriver hur förändringsprocessen ska genomföras.¹⁰²

Det viktigaste kriteriet för att få till stånd en lyckad implementering är att ledningen är starkt engagerad och har goda förväntningar inför anskaffande av affärssystem och att de kan förmedla dessa tankar till hela organisationen.¹⁰³ Strategin är att alla ska få veta innan att ett nytt system är på väg, vilka förändringar som kommer att ske, varför och hur det nya systemet ska hjälpa organisationen. Det är kritiskt för ett accepterande av det¹⁰⁴. Informationen om det nya systemet sprids inte alltid vidare ner i hela organisationen. Företagsledningen har inte alltid specifika bakomliggande förväntningar på ett affärssystem innan de anskaffar ett, utan gör det bara för sakens skull.¹⁰⁵

¹⁰² Al-Mashari, *Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues*, 2001

¹⁰³ Sarker et al., *Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation*, 2003

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

Från ledningens sida vill man fortgå med implementeringen trots att det krävt mer resurser än beräknat. Detta för att det kommer att resultera i standardisering av processer, synliggöra data över hela företaget och i flertal fall även konkurrensfördelar.¹⁰⁶ Ledningen försöker driva på implementeringen i snabb takt eftersom de tidigare har fått nöja sig med bristfälliga informationssystem. Deras förväntningar på affärssystemet är under implementeringsfasen fortfarande höga.¹⁰⁷ De högre beslutsfattarna har även förväntningar på att kunna göra större tillväxtplaner för organisationen efter implementering av affärssystem.¹⁰⁸ Organisationens ledning kan uttrycka förväntningar på att kunna börja med e-handel efter införande av ett affärssystem.¹⁰⁹ Ledningens förväntningar ökar efter implementering då de inser att information är en kritisk framgångsfaktor och förstår vikten av att använda tid och energi för att möta behovet av information.¹¹⁰

Om kunden väljer att utveckla ett kundspecifikt tillägg kan det medföra flera nackdelar. Kunden får bekosta större delen av anpassningen även om leverantören har möjlighet att erbjuda samma anpassning till flera kunder. Anpassningen kan förbli kundspecifik istället för att återföras till basprodukten. På det sättet blir administrationen dyrare och hänsyn måste även tas vid versionsbyten. Samtidigt kan vissa fördelar uppstå genom att systemet utnyttjas på för kunden effektivast möjliga sätt. Det är också möjligt att leverera en kundspecifik anpassning inom betydligt kortare tid än om den skulle ha utförts inom ramen för basprodukten.¹¹¹

5.2.1.2 Primärdata - företagsledningens förväntningar

I intervjuerna framgår att det inte alltid är företagsledningens positiva förväntningar som avspeglar sig i ett beslut om anskaffning och implementering av system. Det kan finnas *andra* faktorer som blir styrande i en organisation. Ibland kan det helt enkelt vara på rekommendationer från bank och revisorer som vill kunna se någon slags uppföljning. Några röster från respondenterna uttrycker det så här:

"...oftast handlar det väl om kulturskillnaderna, man vill bestämma... det är politik helt enkelt, ingenting annat. Då gäller det att en stark person tar tag i det..." (Användare)

"Från att ha varit så här att; Varför ska vi ha ett system? till slut var det bara att; Det är klart att vi måste ha ett system. Vi kan inte arbeta så här. För de ställde ju krav, den nya styrelsen om man säger så, och även banken som lånade ut så här mycket pengar för att de skulle kunna köpa det. Så att man måste ha en uppföljning, det måste ju vara ett ordentligt företag liksom... och ... det var liksom bara att rätta sig i ledet, nu är det så här." (Styrgrupp)

"IT-chefen som var så drivande...att införa nya system... För ekonomidirektören litade fullt till honom, vad det gäller de här bitarna. Han var ju totalt

¹⁰⁶ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

¹⁰⁷ Davenport, *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, 1998

¹⁰⁸ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Davenport et al., *Information Politics*, 1992

¹¹¹ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

ointresserad. Det var ju därför jag fick en så framträdande roll i själva implementeringen också. Han var helt ointresserad av det. Och sen VDn, han hade ju också fullt förtroende, så det fungerade bra.” (Styrgrupp)

”Ja vi hade ju då, det var ju ett jättedåligt, ett föråldrat stordatorsystem. Och det var också då lite internt... Vad ska man säga... X ingick i Y som hade en IT-avdelning, som låg i moderbolaget. De tyckte ju inte att vi skulle ha ett eget ERP-system. Så vi fick smussla in olika bitar. Så vi hade underhåll och vi hade order och... När man tog del för del, så blev det ju inte de här extremt höga investeringarna, så det var ju ingen som brydde sig riktigt om det heller... Alltså från moderbolaget.” (Styrgrupp)

Den externa konsulten påpekar att det är viktigt att alla personer i organisationen är delaktiga vid byte av system, för att därigenom få hela företagets verksamhet belyst i det nya systemet, men att så ofta inte sker. Nedanstående citat belyser detta.

”Det är oftast just det problemet att man involverar oftast inte personer från hela kedjan, utan det är någon person som är väldigt intresserad av det här med nya system och det kanske är någon IT-människa som egentligen inte är så insatt i hur rutinerna egentligen fungerar på ett företag.” (Extern konsult)

Majoriteten av respondenterna påpekar att när en systemimplementering inte fungerar smidigt är det svårt att veta ”vems felet är”. Kunden kan ha varit en för svag kravställare i avtalet, eller inte velat skjuta till tillräckliga resurser vid implementeringen eller inte insett vilken stor förändring det innebär. Här är några citat från intervjuerna som berör detta;

”Man hade köpt ett system, men det här företaget hade inte resurser att hjälpa företaget att sätta upp det här systemet, lägga in alla parametrar. Eller om det bara var så att företaget inte hade resurser själva och att de till slut tröttnade. Och liksom bara nöjde de sig med att sälja ett system och så fick det vara bra med det.” (Användare)

”Och bara det här att folk inte hade datorer... nej. Först fick man börja köpa in datorer till alla. Och alla fick ta datorkörkortet. De kunde ju inte ens sätta på en dator. Vadå? De hade ju inte ens mail när jag började där. Mail och Internet, vadå?” (Styrgrupp)

5.2.2 Användare

Vår benämning av användare är personer som lägger in och tar ut data ur systemen och som ofta också sammanställer data till informationen, utan att fatta beslut på den information de tagit fram.

Då ett nytt affärssystem ska anskaffas har användarna olika förväntningar beroende på många olika faktorer. Ålder, erfarenhet av verksamheten och erfarenhet av att använda datorer och datoriserade system är några faktorer som har en stark påverkan.

5.2.2.1 Sekundärdata – användarnas förväntningar

Nilsson menar att de bästa resultaten uppnås om användarna tar ansvar för utvärdering och val av affärssystem. Eftersom det är de som till slut kommer att använda systemet efter att det implementerats.¹¹²

Earl påpekar att det kan vara svårt att konfrontera användare med ny teknik om inte företagskulturen i sig uppmuntrar eller baseras på innovation¹¹³.

Under resans gång minskar förväntningarna då användarna förstår vidden av den extra arbetsbelastningen när implementationen pågår¹¹⁴.

5.2.2.2 Primärdata – användarnas förväntningar

En av användarna menade även att hon naturligtvis hade förväntningar på att få lära sig ett nytt och modernt system och då kunna lägga denna kunskap till sina meriter. Hon ansåg det inte troligt att hon skulle stanna kvar på företaget med föråldrade, egenutvecklade stordatorsystem för evigt.

Några respondenter ansåg att den egna positionen kan bli hotad och därmed leda till en känsla av utanförskap. Ofta leder det till motstånd mot förändringen och att spänningar uppstår inom gruppen, vilket leder till ett lägre engagemang i förändringsprocessen. En användare uttryckte det så här:

”Få en sådan människa till att tycka att, åh ja, vad jättekul det här var. För hon hade ju liksom varit den som alla kom och frågade och sa vad duktig du är... och helt plötsligt blev hon liksom, ingen...” (Användare)

Flera av de intervjuade påtalade att ett byte av system många gånger även innebär organisatoriska förändringar på arbetsplatsen samtidigt som rutiner (processer) förändras och så vidare. Sammantaget ger det en ökad arbetsbelastning för de flesta personer i organisationen. Om systemet sedan inte är riktigt anpassat till verksamheten uppstår naturligtvis fler problem. Nedanstående citat belyser på ett tydligt sätt denna problematik.

”När jag kom till det här företaget som precis hade implementerat systemet, där var ju personalen väldigt luttrad, väldigt trött på det och ville bara gå tillbaka till det gamla. De skulle byta till en ny ekonomichef, för hon hade sagt upp sig den gamla då. Hon var rätt trött på det, jag tror att det var hon som inte orkade dra lasset med att byta affärssystem. Så kan jag tänka mig, att så är det jämt. Det är en fruktansvärd resa.” (Användare)

”I början så var det ju bara de som hade något att säga till om i själva fabriken eller dem som var fabrikschefer eller så; Ni får kontera era egna fakturor. Vi har faktiskt ett konto för inköp av spånskivor och ett för gångjärn och så här då. Dem höll på att dö, herre gud...Men vadå, jag får jobba över, jag får åka in och jobba på lördag och söndag. De tyckte att de fick jättemycket mer

¹¹² Nilsson, *Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter*, 1991

¹¹³ Earl, *Management Strategies for Information Technology*, 1989

¹¹⁴ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

att göra. Och det fick de ju. De hade ju aldrig behövt sitta med sådant innan.”
(Styrgrupp)

”Ja, det var väldigt intensivt, kort tid och det var mycket som skulle göras, och i samband med det skulle vi också göra ett årsbokslut, och ja... plus byte av kontoplan och sen var det då de här tanterna som inte tyckte om förändringar så det var väldigt mycket då. Och själv hade jag ju egentligen ingen erfarenhet av att implementera system, så det var ju väldigt mycket, men det var ju kul, det var det ju.” (Styrgrupp)

Alla respondenter har förväntningar på sin ledning att de ska avsätta tid för utbildning i systemet i god tid innan driftstart. Flera användare uttryckte även förväntningar på systemleverantören om att utbildningen skulle vara verksamhetsanpassad.

5.2.3 Styrgrupp

En viktig gruppering är den projektorganisation som ofta sätts samman vid val och anskaffning av ett nytt system. Arbetet leds då ofta av en *styrgrupp*. Vid våra intervjuer har det framkommit många åsikter om den här gruppen och dess sammansättning. Vi har därför valt att definiera denna styrgrupp som en enskild aktör, eftersom den är en *konstruerad* aktör som finns till under en viss bestämd tid i organisationen.

5.2.3.1 Sekundärdata - styrgruppens förväntningar

En person med mycket makt eller hög kompetens kan enklare redan från början styra en styrgrupp eller hela organisationen enligt företagsledningens intentioner. Vid uppkomst av problem av politisk karaktär kan denne lösa problemet och lotsa gruppen vidare.¹¹⁵

Då implementering av ett system har avslutats kan det hända att deltagarna i styrgruppen får återgå till sina vanliga arbetsuppgifter. Eftersom användarna har förväntningar på någon sorts belöning eventuellt i form av högre status och lön kommer det att leda till en lägre motivation.¹¹⁶

5.2.3.2 Primärdata - styrgruppens förväntningar

Alla respondenter påpekade vikten av att ledningen måste ha en pålitlig nyckelperson som de har fullt förtroende för och som kan driva förändringsarbetet framåt.

Ett flertal av intervjupersonerna ansåg att när affärssystemet implementeras bör användarna, som representanter från organisationens olika verksamheter, vara delaktiga i processen. De påpekade vidare att ett nytt system många gånger innebär stora organisationsförändringar, speciellt då det inte funnits något datoriserat system i organisationen sedan tidigare. Personer inom företaget kanaliserar ofta sina negativa förväntningar till de användare som finns med i styrgruppen.

¹¹⁵ Sarker et al., *Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation*, 2003

¹¹⁶ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

”Det fick man höra med en gång, folk sa det rätt i ansiktet... Vi har jobbat så här i alla år och det har ju gått bra. Vi har ett system som fungerar, varför ska ni komma hit och kasta ut en massa pengar på ett nytt...” (Styrgrupp)

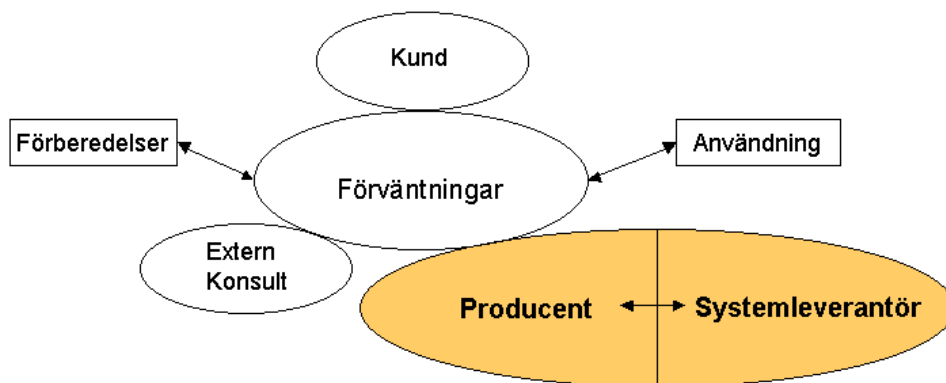
”Och sen blev det också att när några började lära sig, att liksom skriva brev i Word och kontera själva så fick alla börja göra lite så här då. Så när man börjar få med sig lite folk, och så några till, och några till, och till slut så... fick de Internet och det var ju också jätteskojigt. Det också liksom gör att man lär sig data över huvud taget och... Så mina förväntningar när vi började var väldigt bestämda, ska det bli, så ska det bli. Fast det fick ju ta lite längre tid då.” (Styrgrupp)

Majoriteten av respondenterna ansåg att för att implementeringen ska fungera rent praktiskt är det viktigt att företaget sätter av tid och resurser för de personer som är inblandade i styrgruppen. En respondent uttrycker det så här:

”Många företag har väldigt ont om tid också. Det finns inte människor som har tid att sätta av en stor del av sin lediga tid, som inte finns, till att driva ett projekt eller vara med i projekt.” (Extern konsult)

5.3 Aktörer på leverantörssidan

Vi har valt att göra två indelningar av de olika aktörer vi fokuserat på, från leverantörshåll. I kapitel ett har vi definierat aktörerna. Dessa två aktörer benämner vi med ett gemensamt namn för *Aktörer på leverantörssidan*.



Figur 14: Aktörer på leverantörssidan

5.3.1 Producent av affärssystem

Producenten av affärssystem är det företag som byggt upp och uppdaterar systemet, så kallad produktutveckling och uppgradering. Producenten av affärssystem fokuserar på att utveckla och marknadsföra en eller flera produkter. På den svenska marknaden kan exempelvis nämnas IFS, vilket är det företag som vår institution vid Handelshögskolan i Göteborg har ett nära samarbete med. Globalt sett kan nämnas SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung), med en marknadsandel på 30 procent. Den tyska leverantören av affärssystem är

idag världsledande¹¹⁷. Två av de personer vi intervjuat har egen praktisk erfarenhet av att arbeta med SAP som erbjuder integrerade affärssystem för ett flertal olika branscher och lägger ner stora resurser på forskning och utveckling. SAP själv beskriver teknologin som helt öppen vilket gör det möjligt att knyta ihop IT-lösningar från både egna och andra leverantörer, vilket leder till avsevärt lägre investeringskostnader.¹¹⁸ En av deras största fördelar är att kapaciteten spänner över flera funktioner. Nackdelar är komplexiteten och problem vid implementering.¹¹⁹

5.3.1.1 Sekundärdata - producentens förväntningar

Producentens strategi för att möta kundernas förväntningar blir att fokusera hårt på produktutveckling. Producenten kommer även att försöka få fler systemleverantörer att erbjuda fler tjänster som relaterar till producentens produkter.¹²⁰

Producenten av affärssystem kommer även indirekt att tillhandahålla kundens organisation ett gemensamt språk och en gemensam källa till information.¹²¹

5.3.1.2 Primärdata – producentens förväntningar

Då vi studerar ett antal producenters hemsidor där de presenterar sitt affärssystem får vi intrycket att producenten lovar den presumtive kunden mycket om de köper just deras system. På flera av affärssystemproducenternas sajter (SAP, Microsofts Navision XAL, Scala, Intentias Movex, IFS, Oracle Applications med flera) visas nöjda kunder som implementerat just deras system. Naturligtvis tillhandahåller systemen avancerad funktionalitet inom en mängd olika branscher, vilket innebär att behovet av andra system minimeras.

Respondenterna har åsikter om producenternas sätt att ingjuta positiva förväntningar kring sina system, vilket nedanstående citat visar.

”De är väl mer intresserade av att sälja en stor helhetslösning än att... rätta till ett litet problem bara. Nu är väl inte deras system anpassade efter det heller, utan det är väl, man säljer ett affärssystem.” (Extern konsult)

”... då jobbade jag med Scala innan. Det tyckte jag var jättebra men det kanske var lite stort och avancerat för vad de behövde, plus att det skiljde väldigt mycket i pris och det här var ju klart mycket billigare.

- Så det var priset som avgjorde egentligen?

-Både priset och storleken. Scala, om jag inte minns helt fel, så var du tvungen att köpa större paket. Men på Pyramid kunde du liksom plocka specifika moduler precis vad man ville ha.” (Styrgrupp)

Några av de intervjuade beskrev de bekymmer som uppkommer för att det i organisationen ibland finns förväntningar på att rapporter och analyser i stort sett sker med automatik efter implementering av ett affärssystem. En av respondenterna påpekar att i organisationer som tidigare inte har en datoriserad verksamhet blir det extra tydligt. Här är ett citat från intervjuerna som påvisar just detta:

¹¹⁷ Davenport, *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, 1998

¹¹⁸ www.sap.com

¹¹⁹ Sören Janstål, Data Research DPU

¹²⁰ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

¹²¹ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

”Kan du göra en analys på det och det. Vi har ju köpt ett dyrt jävla system som ska kunna göra så mycket...De kunde inte förstå varför man inte bara kunde trycka på en knapp och -rrrrr- rassla till och så kunde man få ut en analys.” (Användare)

5.3.2 Systemleverantör

En systemleverantör av affärssystem är oftast ett konsultföretag som erhåller en mindre andel av sina totala intäkter från produktförsäljning och en större andel från konsultation och olika typer av tjänsteåtaganden. Systemleverantören kommer att försöka kombinera utbudet från flera producenter. Deras uppgift är att kundanpassa affärssystem och integrera dem med kundens befintliga system. Strategin för att möta kraven på förändring är även att satsa på utveckling av tjänsteutbud. Den vidareutveckling som görs är till största delen knuten till uppdrag som utförs för kundens räkning och är en utveckling av tjänsteutbud, exempelvis utbildning och support.¹²²

Vi har valt att intervjua en konsult på IFS. IFS är både producent och systemleverantör enligt vår definition, men systemleverantör enbart av sitt egna system.

5.3.2.1 Sekundärdata - systemleverantörens förväntningar

Många systemleverantörer har insett att det är en affärsmöjlighet i sig att först erbjuda kunderna konsult hjälp för att ta fram standardprocesserna i företagets verksamhet.¹²³ Systemleverantören kommer då att spela en nyckelroll inte bara i de tekniska frågorna utan även i lednings- och strategifrågor då de kan hjälpa sina klienter i både vad gäller förväntningar och insikter om affärssystemet och implementering av det.¹²⁴

Under implementeringens gång är det viktigt att konsulten hos systemleverantören förstår att han är en kritisk resurs. Trovärdighet är den viktigaste egenskapen. Förutom goda kunskaper om systemet måste konsulten även besitta goda kunskaper om verksamheten på kundföretaget.¹²⁵

Ju mer skräddarsytt systemet har blivit desto svårare blir det att uppgradera och dyrare att underhålla. En viktig fråga som den samlade leverantörssidan har att lösa är kundernas krav på en minimering av kundspecifika anpassningar och snabb realisering. Här kan en samverkan mellan systemleverantören och producenten medföra att en anpassning sker initialt av systemleverantören för att sedan återföras till basprodukten, som producenten ansvarar för. I ett internationellt perspektiv kommer det att vara än mer viktigt att återföra anpassningar för att få fördelar av den större volymen. Det skulle hjälpa till att finansiera de högre kostnader som anpassningar innebär.¹²⁶

¹²² Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

¹²⁵ Sarker et al., *Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation*, 2003

¹²⁶ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

Det finns studier som visar att kunden inte alls vet vad de vill ha, när det gäller val och implementering av affärssystem. Kunden är inte tillräckligt motiverad eller kompetent samt kan inte hela flödet i sin verksamhet¹²⁷.

5.3.2.2 Primärdata – systemleverantörens förväntningar

En respondent menar att systemleverantören inte vågar lova något de sedan inte kan hålla. Flera respondenter påpekade däremot att det oftast är kunden själv som har alltför höga förväntningar, och att de inte riktigt inser vilka kostnader detta kommer att medföra.

Systemleverantören påpekar att en systemimplementation kan få olika inriktningar, antingen får organisationen ändra sina rutiner eller så får systemet formas genom integrationer eller anpassningar. Systemleverantören påpekade vidare att det här är något som vore bra att kunden har tänkt igenom, så de vet vad de vill ha. Annars har systemleverantören med tiden lärt sig att göra en genomgripande intervju med kundföretaget innan projektering för att komma fram till en lösning.

Från systemleverantörens sida finns förväntningar på vad kunden själv måste göra. Systemleverantören menade att kunder överlag är mer kompetenta inom IT nu än för tio år sedan. De kan sin verksamhet, vet vad som finns att tillgå och har blivit bättre på att uttrycka sina förväntningar. Även den externa konsulten har uppmärksammat detta. Ytterligare förväntningar från systemleverantören på kunden är att kunden själv måste avsätta resurser, främst i form av tid, för att det ska bli en lyckad implementering. I intervjun med systemleverantören framkom att de oftast kräver att kunden ska inordna sig deras metodik vid projekt eftersom det på ett konkret sätt säkerställer att processen kring implementeringen går framåt som planerat. Kunden har kanske stor erfarenhet av att arbeta med projekt, men inte med IT-projekt, på detta sätt. Systemleverantören påpekade även att projektledaren på kundföretaget helst ska ägna hela sin arbetstid åt projektet, vilket säkerställs med ett tidsbegränsat anställningsunderlag.

En respondent uttrycker svårigheterna med de uttalade förväntningarna som finns på systemleverantören, på följande vis.

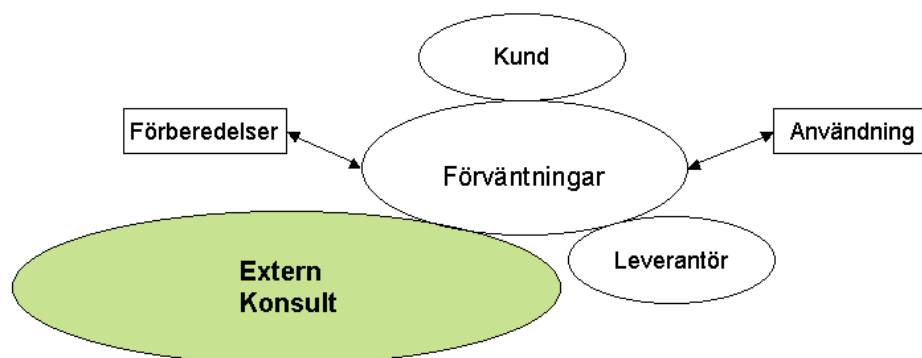
”Det är inte så lätt att veta eller ta reda på, om inte man får de rätta svaren. Eller det är någon som är intresserad eller har tid. Och då kanske man försöker göra det bästa av situationen och gör så som man tror att det ska vara. Och det är först efter det som folk börjar reagera: Ja men det här är inte alls det som vi ville ha... Det är då det börjar bli problem.” (Extern konsult)

”Är det bra, så kommer vi in tidigt i bilden och kan kanske vara med vid diskussioner med systemleverantören. För det är oftast väldigt ojämnt förhållande... Systemleverantören vill egentligen bara förklara hur bra systemet är. De är inte intresserade av att få jobbiga frågor från någon ekonom som inte fattar någonting.” (Extern konsult)

¹²⁷ Barker et al., *ERP Implementation Failure: A Case Study*, 2003

5.4 Extern konsult – Bryggan mellan kund o leverantör

Vi har valt att definiera övriga konsulter som externa eftersom de är externa sett från kund- och leverantörshåll. Externa konsulter är även benämningen på aktörerna i denna grupp. Här har vi exempelvis konsulter som inte är uppbundna till ett visst system, producent eller systemleverantör. De har inte heller någon direkt koppling till någon aktör på kundsidan. Som exempel kan nämnas revisorer, fristående upphandlingskonsulter, verksamhetsutvecklare etcetera. De är en extra resurs som kan köpas in eller inte, allt efter behov. Denna kategori i sig är mycket varierad beroende på vilken specialitet respektive konsult har.



Figur 15: Den externa konsulten

5.4.1 Sekundärdata – den externa konsultens förväntningar

Projekt kring affärssystem blir väldigt kostsamma, oftast minst fem till sju gånger mer än beräknat på sammanlagda konsulttimmar efter implementation.¹²⁸

Många management-konsultfirmor sätter sig in i olika standardsystems standardprocesser, för att på så sätt kunna bistå med expertis när företag står inför val.¹²⁹

Externa konsulter anlitas eftersom fördelarna lätt kan matchas mot riskerna vid anskaffning av affärssystem då de är komplexa och kräver flera olika typer av expertis, oftast utanför organisationen.¹³⁰

5.4.2 Primärdata – den externa konsultens förväntningar

I intervjun framgår att den externe konsulten ofta ser att kund och leverantör inte pratar samma språk och att förväntningarna på varandra därför blir svåra att uppfylla. Följande citat visar ett exempel på det.

”Jag tror oftast att leverantören upplever att de saknar en tydlig kravställare. Så de får egentligen gissa sig till vad det är företaget vill ha.” (Extern konsult)

¹²⁸ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

¹²⁹ Brandt et al., *Välja och förvalta standardsystem*, 1998

¹³⁰ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

Den externa konsulten ansåg sig vidare komma in i ett relativt sent skede och kan då bara försöka rätta till situationen i efterhand. Respondenten påpekade att:

”Det blir oftast väldigt dyra projekt, när man inte tänker rätt från början och då är frågan vem som ska betala alla de här kostnaderna. Är det beställaren, bara för att de var otydliga i sina krav gentemot leverantören, eller är det leverantören som inte har gjort vad de skulle göra?” (Extern konsult)

6 Diskussion

I detta kapitel presenteras en diskussion om de empiriska resultaten med hänsyn tagen till den teoretiska referensramen. Diskussionen kretsar främst kring de mest centrala frågeställningarna kring förväntningar som vi funnit i vår undersökning.

6.1 Kommentarer till förväntningsteori

Det är en alltmer stark övertygelse från forskningens sida att de mänskliga faktorerna blir allt viktigare för att få en lyckad implementering av affärssystem. Företagsledningens uppgift blir att sprida de positiva förväntningarna och uppmuntra personalen i förändringsprocessen. Aktörernas olika förväntningar i uppsatsen kan inte helt kopplas till Vrooms förväntningsteori då den fokuserar mycket på individen och är mycket teoretisk och svår att använda då en individs motivation ska mätas. Uppsatsen stöder att de förväntningar som uppstår kring affärssystem är komplexa.

6.2 Kundensidans förväntningar

En vanlig anledning till att anskaffa och implementera ett affärssystem är att säkra företagets överlevnad och stärka positionen i en allt hårdnande konkurrenssituation. Undersökningen stöder uppfattningen att när ett företag anskaffat ett nytt system är det vanligt att företagsledningen förväntar sig bättre rapporter och säkrare information, snabbare än tidigare. Undersökningen stöder även åsikten att företagsledningens positiva förväntningar är en av de viktigare komponenterna för att driva förändringsprocessen och sprida de positiva förväntningarna ut i organisationen. Uppsatsen stöder uppfattningen att för att nå en hög acceptans i hela organisationen är kommunikation och information de centrala framgångsfaktorerna.

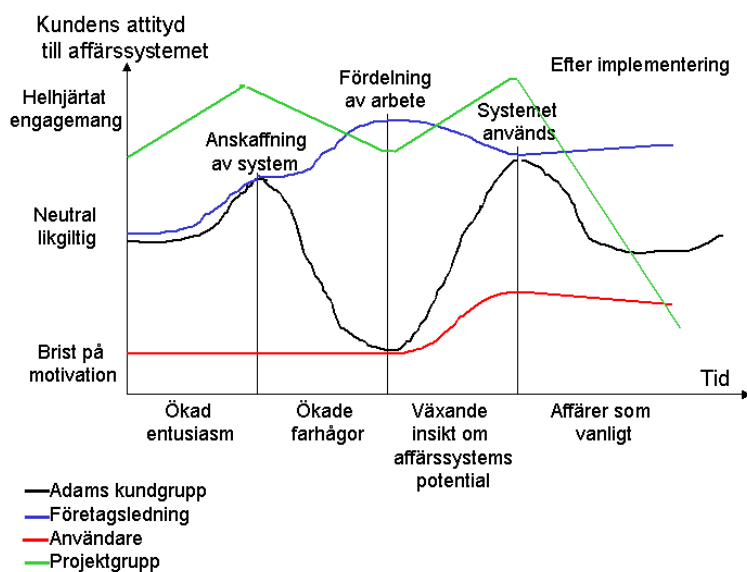
Det främsta medlet för att nå ut i hela verksamheten är att styrgruppen är drivande och att sammansättningen är representativ för hela organisationen. Personerna som väljs ut för att delta i styrgruppen är ofta personer med mycket stora positiva förväntningar. Personerna i gruppen ska ha god kunskap om företagets affärsverksamhet och processer och de ska vara tillräckligt förtroendeingivande för uppgiften, för att på så sätt kommunicera de positiva förväntningarna om förändringarna ute på sina respektive avdelningar. I empirin nämner några respondenter att arbetsuppgifterna blir mer kvalitativa efter implementeringen. En mindre andel av personalen får följa upp större flöden av verksamheten då den manuella detaljhanteringen försvinner. Det är information som personerna som deltar i styrgruppen hör sammar, vilket möjligen ökar deras positiva förväntningar på förändringen.

Förändringarna innebär ofta mer eller mindre negativa förväntningar för de som vi i undersökningen valt att benämna användare. De positiva effekterna syns inte tydligt för denna grupp aktörer. Istället leder det till att allt fler arbetsuppgifter rationaliseras bort, eftersom ett integrerat affärssystem strävar efter att minimera den

manuella hanteringen mellan olika system och för att sammanställa utdata till information i ett integrerat flöde. Dessutom sker ofta en omorganisation samtidigt. De negativa förväntningarna på förändringarna kan besannas, då denna grupp kan känna oro för att få övergå till att arbeta med service eller blir övertaliga. Förändringarna kan också leda till att arbetsuppgifterna blir mer standardiserade. Monotona och styrda arbetsuppgifter, vilket nästan kan likställas med gamla tiders stansavdelningar i stordatorsystemen?

Vid implementering blir arbetsbördan mycket stor för alla berörda inom organisationen, dels de vanliga arbetsuppgifterna men även nya uppgifter kring implementeringen. Samtidigt som förändringen innebär effektivisering, innebär det en ökad arbetsbelastning för den personal som tidigare endast arbetade med ”produktion”. Ofta har dessa personer inte tidigare behövt arbeta med administration, men behöver det nu- trots att allt skulle bli bättre? Förändringarna har inneburit ökad konkurrenskraft för företaget som helhet, men för de enskilda individerna ute i verksamheterna resulterar det i fler arbetsuppgifter.

I figur 16 nedan visas hur engagemanget från kundsidan följer de olika kurvorna. Till skillnad mot vår uppdelning av aktörer på kundsidan i tre grupper, har Adam hela kundsidan som en aktör. Författarna anser att figuren väl överensstämmer med vad vi själva kommit fram till, i sammandrag. I det initiala skedet höjs förväntningarna och insikten om det nya systemets möjligheter hamnar i fokus. Ledningen är upphetsad över att få nya verktyg för att nå sina mål och tron på det nya systemet förstärks. Hela organisationens aktörer går upp i projektet. När sedan kundens personal förstår vidden av hur mycket arbete som kommer att fördelas på dem ökar deras farhågor. När sedan implementering kommit en bit på väg och kunden kan börja skörda frukterna av sin insats så höjs åter förväntningarna och når sin högsta punkt. Olyckligt nog fortgår inte den dynamiska perioden länge eftersom personalen återgår till sina vanliga arbetsuppgifter och tappar även kontakten med leverantören som nu bara ger support.¹³¹



Figur 16: Utvecklingen av kundsidans förväntningar. Källa: Modifierad efter Adam(2000)

¹³¹ Adam et al., *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland*, 2000

En viktig faktor för att få hela organisationen, om inte helt positiv, så lite mindre negativ till ett systembyte, var om det fanns ett yttre hot. Om det finns ett ”hot utifrån” som hotar hela organisationens existens, dess konkurrenskraft och överlevnad exempelvis, så samlar sig de flesta för att vara delaktiga i systembytet. Millennieproblematiken var ett sådant exempel.

6.3 Leverantörssidans förväntningar

Det material vi samlat in visar att producent och systemleverantör hela tiden måste leverera positiva förväntningar, men kan samtidigt inte ge för höga förväntningar som sedan inte kan uppfyllas. Att bygga upp förväntningar är en del av deras affärsstrategi, att inte uppfylla förväntningarna kan radera deras trovärdighet. SAP är ett exempel på en producent som satsat stort på att bygga upp sitt varumärke. SAP och IFS är börsnoterade bolag, vilket ytterligare visar på bolagens strävan efter långsiktig överlevnad, precis på samma sätt som deras kundföretag.

Vår undersökning har visat att producenter och systemleverantörer hela tiden får insikt och kunskap om förbättringar men kan samtidigt inte leverera detta till kunderna direkt, eftersom de inte ”kan säga av den gren de sitter på”. Producenter och systemleverantörer förmedlar positiva förväntningar till sina kunder, men är samtidigt affärsdrivande företag. Producenter och systemleverantörer gör kontinuerligt uppföljningar bland sina kunder och först när en anpassning efterfrågas av tillräckligt många kundföretag, kan en ny version levereras. Innan ändringarna i basprodukten finns med i den nya versionen är företagsspecifika anpassningar alternativet.

I empirikapitlet framgår att många kunder har höga förväntningar på systemet: Att det bara är att trycka på knappen, så rasslar all information som behövs ut, direkt till den som behöver den. Varken producenter eller systemleverantörer är i grunden intresserade av det. Producenterna ser inte gärna att moduler ur deras egna system på ett lätt sätt kan integreras med andra system för att därefter fungera lika bra. Det skulle öppna upp möjligheten för kunden att skaffa olika moduler från olika producenter. Kunderna skulle bli mer lättroliga på marknaden. Systemleverantörerna är de som företagsanpassar systemen och som säljer övriga tjänster. Samtidigt som standardsystemen blir allt mer kompletta och levereras i nya versioner, förutsätter ofta en strategisk affärsidé ett specifikt och unikt stöd. De flesta producenter gör globala system vilket leder till att det kanske finns en marknad för systemleverantörerna, genom att företagsanpassa system, dels för varje företag men även för varje land. Om lagstiftning och redovisningsregler med mera fortsätter att ha olika utformning inom varje land, har systemleverantörerna fortsatt mer arbete.

Långsiktiga affärsrelationer är egentligen till störst fördel för systemleverantören, som företagsanpassar standardsystemen. I det material vi tagit del av visar det sig att även kunderna lär sig av sina misstag och ställer allt större krav, både på producenter och systemleverantörer. Ett kundföretag som skaffat sig allt större kunskap inom området, kan agera och kanske ifrågasätta den rådande ordningen. Det kan bana väg för konkurrerande uppstickarbolag som besitter ny kompetens och

som är beredda att stödja kunderna i deras önskan om bättre och billigare systemlösningar.

Nu och i framtiden finns det kanske en marknad för systemleverantörerna att öka tjänstedelen kring affärssystem? I vårt empirikapitel framkommer det att allt fler administrativa arbetsuppgifter fördelas ut på den direkt produktiva personalen i organisationen. Författarna har förstått att det är mer regel än undantag att det numera ingår i varje anställds arbetsuppgift att sköta administrationen kring det egna arbetet. Det bör betyda att användarvänligheten bör vara extra stor i de system som berörs. Dels har denna personalgrupp inte någon vana vid att utföra dessa arbetsuppgifter och dels har de begränsat med tid, vilket innebär att systemen måste fungera exemplariskt. En förhoppning som systemleverantörerna kanske hyser, är att få anpassa systemen, ha utbildning och eventuell support.

6.4 Den externe konsultens förväntningar

Den diskussion vi för här grundar sig på det vi uppfattat från både den externe konsulten vi intervjuat och från Data Research DPUs hemsida och får ses som en sammanvägning. Diskussionen är inte tänkt att ge en generell bild av samtliga konsulter, utan spegla några olika funderingar. Konsultens förväntningar är bland annat att få vara delaktig redan vid val av system. På det sättet skulle den externe konsultens roll bli ett mer vanligt inslag hos kunden i dennes verksamhet. Kunden skulle budgetera för denna typ av extern hjälp på ett annat sätt än vad som nu kanske sker. Någoting som framkommit i vår undersökning är att det inte är bra för någon aktör när ett inköpt system inte fungerar som det var tänkt men samtidigt är det just den här konsultationen som är levebrödet i vissa fall! Det är ett problem för kunden att affärssystem inte fungerar som det är avsett att göra. För att säkerställa den interna kontrollen är det viktigt att på ett tidigt stadium säkerställa att ett nytt system kan säkerställa fullständighet, riktighet, bevarande och godkännande av data. Genom sin unika kompetens kan den externe konsulten bidra till företaget och på sätt skapa affärsmöjligheter för båda parter.

Revisionsbolagen arbetar hårt för att visa sitt oberoende, bland annat genom att sälja av de delar inom företaget som arbetar med denna typ av IT-verksamhet.

Främsta fördelen är att det är en utomstående person som med ett annat perspektiv ser på verksamheten. Dessutom finns det kanske inte några personliga kopplingar sedan tidigare till olika personer inom organisationen, eller system, producenter och systemleverantörer. Författarnas uppfattning är att den externe konsulten både kan dämpa och höja förväntningarna inom företaget, genom att utföra ett klokt arbete. Dessutom tillför denne person mer kunskap inom området till organisationen och det är någonting önskvärt, eftersom utvecklingen hela tiden leder till ständiga förändringar. Med mer kunskap kan kanske organisationen fatta ett klokare beslut än vad som annars hade skett.

7 Slutsatser

I detta kapitel diskuteras uppsatsens inledande frågeställningar. Slutligen presenteras även förslag till fortsatt forskning.

7.1 Slutsatser

Utifrån de förutsättningar som gäller för denna undersökning, kan vi inte säga att de resultat vi kommer fram till är generaliserbara. Det vi kommit fram till har sin grund i just denna undersökning.

De inledande frågeställningarna vi angav i kapitel ett var:

- Vilka förväntningar väcks bland aktörerna?
- Hur går aktörerna till väga för att infria sina förväntningar?
- Hur fångar aktörerna tillsammans verksamhetens behov?

Vi anser att vi fått svar på våra frågor angående aktörernas förväntningar kring affärssystem. Förväntningarna kommer tydligt fram när en organisation står inför eller genomgår en systemimplementering. De förväntningar som väcks bland aktörerna är till övervägande delen positiva, vilket också är det som driver processen framåt. Men främst bland användarna finns det exempel på stora skillnader i förväntningar, allt ifrån mycket positiva till mycket negativa. Hur går aktörerna till väga för att infria sina förväntningar? Denna utredning stöder att det är genom att tillsätta en styrgrupp, som består av personer från både kund och leverantör, som det lyckas. För att aktörerna tillsammans ska kunna fånga verksamhetens behov är det en förutsättning att personer från hela organisationen engageras för att tydligt representera sin del av verksamheten och att det avsätts tillräckligt med tid samt övriga resurser för projektet.

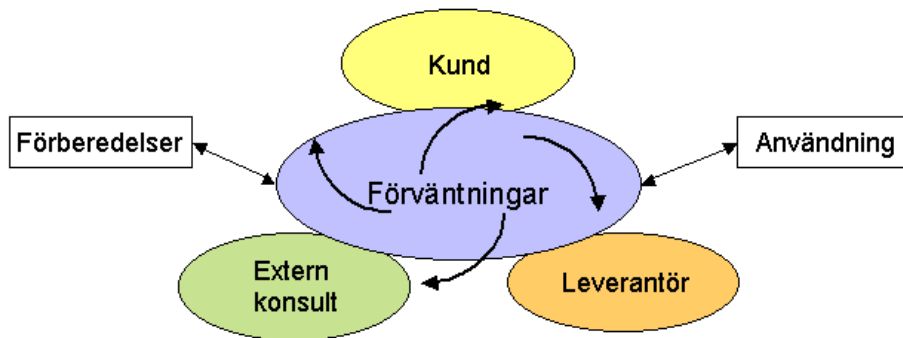
7.2 Egna reflektioner

Ett optimalt scenario för hur aktörerna ska gå till väga för att infria sina förväntningar vid implementering av ett nytt affärssystem finns inte, beroende på att det är en komplex och ständigt pågående process med flera mångfasetterade variabler. Ett som är säkert är att aktörer som har erfarenheter från implementering av affärssystem sedan tidigare bär på mycket viktig kunskap som bör utnyttjas.

Om inte kunden själv vet vad han vill ha och varför blir det svårt för leverantören att lista ut det. Vi anser vidare att leverantören bör styra kunden till att arbeta med styrgrupper och ha en metodik där kunden får hjälp att ställa de rätta frågorna. Leverantörssidan ska vidare i större utsträckning vara mer av en problemlösare än en ordermottagare. En naiv inställning från någon av aktörerna kommer att sakta ner själva implementeringsprocessen. I det skedet får ofta en extern konsult engageras för att styra upp situationen.

Vi har även uppmärksammat att den mest effektiva påtryckaren för att få igenom en systemimplementering snabbt och lätt, är då det finns ett yttre hot. Ett exempel på det var problematiken kring millenniumskiftet.

Vi vill även påpeka att det är förväntningarna som är motorn som driver hela förändringsprocessen framåt. Se figur 17 nedan. Därför är det viktigt att förväntningarna kommuniceras ut till hela organisationen, de bör också ligga på en realistisk nivå. Om förväntningarna ligger på en allt för hög nivå kan det finnas en fara i att affärssystemet inte kommer att användas fullt ut. Om förväntningarna ligger på en allt för låg nivå, förstår ingen varför det i så fall ska implementeras överhuvudtaget.



Figur 17: Förväntningarna som den drivande kraften. Källa Egen

7.3 Förslag på fortsatt forskning

Arbetet med uppsatsen har öppnat förståelsen för ämnets komplexitet och har naturligtvis medfört att vi som författare reflekterat över att det måste finnas ett flertal närliggande problemområden som kan vara intressanta att forska vidare i.

Det vore intressant att fokusera på vad en controller har för förväntningar på ett affärssystem i sitt dagliga arbete.

I flera studier och intervjuer har nyttan med det nya affärssystemet varit orsaken till implementeringen av det. Vi har då uppmärksammat svårigheten att mäta den här nyttan. Därför kunde det vara intressant att studera möjligheter till att utveckla någon slags "mätverktyg" för detta.

Vidare skulle det kunna forskas i hur affärsstrategier påverkas vid anskaffning och implementering av ett nytt affärssystem.

Ytterligare ett område att forska vidare i kan vara hur stor del av ett affärssystem faktiskt utnyttjas ute i organisationen, utnyttjas alla moduler som köpts in eller bara ett fåtal?

8 Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Adam, F. O'Doherty P. (2000): *Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland – towards smaller and shorter ERP projects*, Journal of Information Technology 15, (pp305-316).

Al-Mashari, M. (2001): *Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues*, Knowledge and Process Management, Volume 8, Number 3 (pp175-185).

Andersen, E.S. (1994): *Systemutveckling –principer, metoder och tekniker*, Studentlitteratur, Lund

Anveskog, L. Nilsson, A. Nord. I, (1984): *Verksamhetsutveckling – Att välja standardsystem*, Studentlitteratur

Askenäs, L. (2000): *Affärssystemet: En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*, Licentiatuppsats Linköpings universitet, Linköping

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. (2002): *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 2:2, LiberEkonomi, Malmö

Backman, J. (1998): *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Barker, T. Frolick, M.N. (2003): *ERP Implementation Failure: A Case Study*, Information Systems Management, Fall, (pp 43-49).

Brandt, P. Carlsson, R. Nilsson, A.G. (1998): *Välja och förvalta standardsystem*, Studentlitteratur, Lund

Davenport, T.H. (2000): *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Davenport, T.H. (1998): *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, Harvard Business Review July-August, (pp 121-131).

Davenport, T.H. Eccles, R.G. Prusak, L. (1992): *Information Politics*, Sloan Management Review/Fall, (pp53-65).

Earl, M.J. (1989): *Management Strategies for Information Technology*, Prentice Hall International Ltd, UK

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1999): *Management Research –an introduction*, SAGE Publications Ltd, Great Britain

Eklund, S. & Fernlund, H. (1998): *Programkonstruktion med kvalitet*, Studentlitteratur, Lund

Falk, T. Olve, N-G (1996): *IT som strategisk resurs: Företagsekonomiska perspektiv och ledningens ansvar*, Liber-Hermods, Malmö

Nilsson A.G. (1991): *Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter: Utveckling och prövning av SIV-metoden*, Doktorsavhandling Handels-högskolan, Stockholm

Patel, R. & Davidson, B. (1994): *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Robbins, S.P., Coulter, M. (2002): *Management*, 7th edition, Prentice Hall International Inc, USA

Samuelsson, L. (2001): *Controllerhandboken*, Sveriges verkstadsindustrier, Stockholm

Sarker, S. Lee, A.S. (2003): *Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation*, Information & Management 40, (pp 813-829).

Svensson, P-G., Starrin, B. (1996): *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Turban, E., Aronson, J. (1998): *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 5th edition, Prentice Hall, USA,

Wallén, G. (1996): *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Ward, J., Peppard, J. (2002): *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons, Ltd, UK

Westerberg, P. (1989): *Praktisk ADB*, Studentlitteratur, Lund

Ödman, P-J. (1988): *Tolkning, förståelse, vetande*: Centraltryckeriet AB, Borås

8.2 Muntliga källor

Andreasson Pernilla, Volvo Logistics, 2003-12-29

Konsult på revisionsbyrå i Göteborg, 2003-12-11

Kaihnamäki Teija, Manpower Professionals i Göteborg, 2003-12-07

Ström Ann-Charlotte, IFS i Göteborg, 2003-12-22

8.3 Internet

Ordbokens hemsida: besökt 040115, <http://www.ordboken.nu>

SAP's hemsida: besökt 031207, <http://www.sap.com>

Sören Janstål från Data Research DPU: besökt 031211, <http://www.dpu.se>