



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2006-05-30

”Åtta steg för att införa nya affärssystem” Hur värdefulla är guidelines som fackpressen ger vid införande av nya affärssystem?

Abstrakt

Affärssystem är en av de mest betydelsefulla investeringar av mjukvara idag och har blivit mycket viktig i dagens företagsvärld vilket har lett till att många företag gjort stora investeringar i affärssystem. Implementering av affärssystem är ett riskabelt och komplext projekt vilket har medfört att många har misslyckats med införandet. Många undersökningar har gjorts för att ta reda på varför företag misslyckats med införandet och experter inom området ger rekommendationer för hur man ska gå tillväga för att få ett lyckat projekt och ett lyckat affärssystem. Även om det idag finns råd att finna så fortsätter misslyckandet i form av exempelvis överbudgetering och att projekttiden blir längre än planerad. Av denna anledning är det intressant att undersöka varför detta är fallet genom att utgå ifrån de råd och guidelines Computer Sweden (CS) har publicerat i artikeln, ”Åtta steg för att införa nya affärssystem”, och se hur värdefulla dessa är. Forskningsfrågan blev därmed: *hur värdefulla är guidelines som fackpressen ger vid införande av nya affärssystem?* För att svara på frågan använde vi oss av en kvalitativ insamlingsmetod genom att göra djupintervjuer med fem personer som har kompetens inom området. De guidelines som ges i fackpressen kan vara en bra källa att utgå ifrån under förutsättning att dessa kompletteras med information från andra källor. Man bör kritiskt granska dessa guidelines och bara välja ut de delar av innehållet som ens projekt kan ha nytta av och är lämpliga för den egna verksamheten.

Nyckelord: Affärssystem, guidelines, råd, fackpressen, Computer Sweden

Författare: Kristina Jelenic och Trairat Rattanajinda

Handledare: Urban Nuldén

Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Nu när uppsatsen är avslutad och vi tänker tillbaka på processen av att skriva den inser vi hur stor betydelse många personer har haft som gjort uppsatsen möjlig att utföra. Därför vill vi visa vår uppskattning genom att tacka alla involverade. Vi vill först tacka vår handledare Urban Nuldén för hans stora engagemang och inspiration vilket har bidragit till att uppsatsen säkert kunnat drivas framåt. Vidare vill vi tacka de fem respondenter som tog sin tid till att hjälpa oss och dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Utan dessa personer skulle denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	5
1.1	INLEDNING	5
1.2	SYFTE/FRÅGESTÄLLNING	6
1.3	AVGRÄNSNING.....	6
1.4	STRUKTUR PÅ UPPSATSEN	7
2	INFÖRANDE AV AFFÄRSSYSTEM	8
2.1	AFFÄRSSYSTEM	8
2.1.1	<i>Implementering av affärssystem</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Fördelar med affärssystem</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Nackdelar med affärssystem</i>	<i>11</i>
2.1.4	<i>Strategiska fördelar och nackdelar.....</i>	<i>11</i>
2.1.5	<i>Projektledare.....</i>	<i>12</i>
2.2	COMPUTER SWEDEN, MAJ 2005, "ÅTTA STEG FÖR ATT INFÖRA NYA AFFÄRSSYSTEM" ..	13
2.2.1	<i>Förstudien.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Upphandling</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Implementering.....</i>	<i>14</i>
2.2.4	<i>Utbildning</i>	<i>14</i>
2.2.5	<i>Drift och support.....</i>	<i>15</i>
2.2.6	<i>Uppgradering.....</i>	<i>15</i>
2.2.7	<i>Lönsamma system</i>	<i>15</i>
2.2.8	<i>I praktiken.....</i>	<i>15</i>
3	METOD	16
3.1	METODSAMMANFATTNING	16
3.2	KVALITATIV FORSKNINGSMETODIK	16
3.2.1	<i>Intervju.....</i>	<i>17</i>
3.2.1.1	<i>Val av respondenter</i>	<i>18</i>
3.2.1.2	<i>Utformning av påståenden och intervjumall.....</i>	<i>18</i>
3.3	METODKRITIK.....	20
3.3.1	<i>Källkritik</i>	<i>20</i>
4	RESULTAT.....	21
4.1	FÖRSTUDIEN	21
4.2	UPPHANDLING	24
4.3	IMPLEMENTERING	26
4.4	UTBILDNING	28
4.5	DRIFT OCH SUPPORT.....	30
4.6	UPPGRADERING	32
4.7	LÖNSAMMA SYSTEM	34
4.8	I PRAKTIKEN	36

5	SLUTSATS	38
5.1	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	39
6	REFERENSLISTA	40
7	BILAGA 1 - INTERVJUMALL	41

1 Introduktion

I detta avsnitt introduceras uppsatsens ämnesområde och problembakgrund. Här beskrivs även syftet med uppsatsen och forskningsfrågan introduceras. Därefter beskrivs uppsatsens avgränsningar. Sist i avsnittet ges en översikt av uppsatsens struktur.

1.1 Inledning

Affärssystem är en av de mest betydelsefulla investeringar av mjukvara idag och har blivit mycket viktig i dagens företagsvärld. Det har till och med antytts att företagsvärdens anammande av affärssystem kan var den viktigaste utvecklingen av företags användning av informationsteknologi.¹ Under 90-talet fick affärssystem mycket uppmärksamhet och många företag gjorde stora investeringar. Dessa investeringar gjordes utan att företagen undersökte hur väl systemen passande den egna verksamheten. Senare upptäcktes att mer planering och analysering av systemen krävdes för att få ett system som var flexibelt och lämpligt för organisationen.² Industriella rapporter har påvisat att ca 30 000 företag världen över har implementerat affärssystem³. De företag som implementerat affärssystem förväntar sig betydande ekonomisk avkastning, genom lägre informationssystemskostnader och genom effektivisering av arbete.⁴

En implementering av ett affärssystem är ett riskabelt och komplext projekt vilket ofta leder till att problem uppstår som påverkar både budget och tidsgränser⁵. Det finns en mängd av misslyckade projekt varav många till och med lett till konkurs.⁶ Det finns många olika anledningar till att företag misslyckas med införandet av affärssystem. Ofta handlar det om brist på kunskap om systemet samt brist på kompetens av att genomföra ett sådant komplext projekt. I många misslyckade fall har man även haft för bråttom med att implementera systemet och inte allokerat tillräckligt med resurser och tid.

Vid misslyckade fall av att införa affärssystem skyller företag många gånger på tekniken men i själva verket handlar det ofta om människors brist på kompetens och förmåga att ha ett helhetstänkande. Det finns en brist hos företag att på bästa sätt få affärssystemen att samverka med organisationen, att tänka på helheten. Företagens brister är allt från att välja fel person som ska leda projektet till att inte tilldela tillräckligt med resurser och tid. På grund av många misslyckade fall har en mängd undersökningar gjorts för att ta reda på varför företag misslyckas med införandet. Detta har lett till att experter inom området ger rekommendationer för hur man på bästa sätt ska gå tillväga för att få ett lyckat projekt och ett affärssystem som är väl integrerat med organisationen. Trots att det finns råd till hands fortsätter misslyckandet än idag i form av exempelvis överbudgetering och att projekttiden blir

¹ Davenport, Thomas H. (1998)

² Olson, David L. (2004)

³ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

⁴ Olson, David L. (2004)

⁵ Hermosillo Worley J., Chatha, K.A., Weston, R.H., Aguirre, O. & Grabot, B., (2005)

⁶ Davenport, Thomas H. (1998)

längre än planerad. Det finns studier som visar att 40 till 60 procent av affärssystemprojekten misslyckas⁷.

Vid genomförande av så stora och komplexa projekt som att införa affärssystem söker projektledare vägledning och råd som säger hur projektet på bästa sätt ska genomföras för att bli lyckat. De söker sig till olika tillvägagångssätt för att lösa problem som uppstår och ju mer komplexa dessa är desto enklare lösningar söker de⁸. I vissa avseenden kan det vara bra för projektledare att ta hjälp av experters rekommendationer och råd för att lösa olika problem. Ofta är dock rekommendationerna generella och får anpassas för den egna verksamheten och specifika projekt.

När vi började diskutera ämnesområden att studera kom vi snabbt fram till att båda var intresserade av affärssystem. Då ämnesområdet var valt började vi granska material i böcker, vetenskapliga artiklar och även i fackpressen. Det som väckte vår uppmärksamhet var att det fanns många rekommendationer om hur man ska gå tillväga vid införande av affärssystem. Dessa rekommendationer skulle ligga till grund för lyckade projekt där man får ut maximal nytta av systemet. Dessvärre fortsätter företag att misslyckas med att införa affärssystem. En intressant artikel, som tar upp tidigare nämnda rekommendationer, fann vi i IT-tidningen Computer Sweden (CS), "Åtta steg för att införa nya affärssystem". Artikeln ger råd och guidelines för hur ett affärssystemprojekt på bästa sätt skall genomföras. Vi tyckte att det vore intressant att undersöka hur värdefulla dessa råd och guidelines som fackpressen publicerar upplevs i praktiken. Detta tänker vi undersöka genom att göra djupintervjuer med fem personer som medverkat praktiskt i affärssystemprojekt.

1.2 Syfte/frågeställning

Införande av affärssystem är en komplex process som kräver kunskap och vägledning. Fackpressen är en möjlig källa till kunskap för denna process och vägledningen ges ofta i form av guidelines. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur värdefulla dessa guidelines upplevs vara i praktiken. Detta kommer att göras genom att verifiera och validera de guidelines som Computer Sweden ger i artikeln "Åtta steg för att införa nya affärssystem". Artikeln riktar sig bland annat till företag som skall införa ett nytt affärssystem. Forskningsfrågan blir därmed följande:

Hur värdefulla är guidelines som fackpressen ger vid införande av nya affärssystem?

1.3 Avgränsning

Vi har valt att, på grund av begränsad tid, intervjua fem personer med stor erfarenhet av att införa ett nytt affärssystem. Med fler intervjuer kan uppsatsen ha givit en mer rättvisande bild, men på grund av begränsad tid anser vi att fem djupintervjuer ger studien tillräcklig forskningsgrund. Studien undersöker personer som infört affärssystem och inte säljare av affärssystem, vilket även i detta fall kan ha gett ett

⁷ Olson, David L. (2004), sid 106

⁸ Barabba, Vincent, Pourdehnad, John & Ackoff, Russell L., (2002)

annat resultat och en annan slutsats. Vi har även valt att endast undersöka guidelines från en fackpress källa, nämligen Computer Sweden, då denna anses vara en av Sveriges viktigaste facktidning för dem som arbetar med IT. Även i detta fall grundar sig avgränsningen i begränsning av tid.

1.4 Struktur på uppsatsen

Uppsatsen börjar med att forskningsämnet introduceras och en bakgrund ges till problemområdet. Här beskrivs även uppsatsens syfte, frågeställning samt avgränsning. Detta följs av ett avsnitt som har i syfte att ge läsaren en övergripande kunskap om ämnesområdet, nämligen affärssystem. Här introduceras och beskrivs även de åtta stegen i artikeln som Computer Sweden utgivit. Därefter följer metodavsnittet som beskriver hur informationen har insamlats. Efter metodavsnittet presenteras, analyseras samt diskuteras resultatet av intervjuerna. Efter detta, under slutsats, besvaras forskningsfrågan och slutligen ges förslag till framtida forskning.

2 Införande av affärssystem

För att få en bättre förståelse för ämnet som kommer att behandlas i denna uppsats, nämligen affärssystem, ger detta avsnitt läsaren en allmän kunskap om vad affärssystem innebär. Kapitlet börjar med att ge en kortfattad inblick i vad affärssystem är, vilka risker som finns med att implementera affärssystem samt olika implementeringsalternativ. Vidare beskrivs vilka fördelar och nackdelar som finns med att införa affärssystem samt strategiska fördelar och nackdelar. Avsnittet tar även upp projektledarens viktiga roll vid införandet. Avslutningsvis beskrivs kortfattat de åtta stegen från artikeln "Åtta steg för att införa nya affärssystem" som resultatet senare bygger på.

2.1 Affärssystem

Alla större företag hanterar dagligen stora mängder av information och denna information ska samlas och lagras någonstans. I de flesta företag lagras inte information på ett ställe utan finns samlade i ett antal olika datasystem och som i sin tur finns på olika enheter inom ett företag. Dessa olika system fungerar ofta bra och effektivt ensamma men problem uppstår då de skall kommunicera med varandra. Underhåll av många olika system är kostsamt och svårt att hantera, exempelvis kan översättning av information från ett system till ett annat vara komplext och ta tid. Detta leder även till att olika system som hanterar olika funktioner inom ett företag, exempelvis produktionssystem och försäljningssystem, inte kan kommunicera med varandra vilket i sin tur leder till indirekta kostnader i form av bland annat ineffektivitet av tillverkningsproduktivitet. Vad affärssystem gör är att genom en enda databas samla all data i form av applikationer som stödjer i princip alla företags aktiviteter; både inom företaget, mellan funktioner inom företag och i samarbete med system utanför företag.⁹

Affärssystem är en mjukvara som integrerar alla informationsflöden inom en organisation. Informationsflöden innefattar en organisations alla kärnaktiviteter som exempelvis försäljning, produktion, finansiella beräkningar, personalresurser, kundinformation och inventeringskontroll som integreras genom ett mjukvaruprogram, ett affärssystem.¹⁰

Konceptet med affärssystem är att de ska hantera och centralisera all datorisering av en organisation i en databas. Syftet är att mata in korrekt och relevant data en gång i systemet och därefter skall denna kunna användas av alla medlemmar inom en organisation i förtroende att datan är korrekt. Det finns både fördelar och nackdelar med affärssystem. De ger bland annat teknologiska, finansiella, strategiska och organisatoriska fördelar genom att kunna integrera olikartade datasystem.¹¹ Många företag får bättre produktivitet och effektivitet med hjälp av affärssystem¹². En nackdel är att de ofta är dyra att implementera. Detta innefattar att affärssystem både

⁹ Davenport, Thomas H. (1998)

¹⁰ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

¹¹ Olson, David L. (2004)

¹² Davenport, Thomas H. (1998)

är dyra att köpa in och dyra att hålla i drift då exempelvis mycket kostnader går till konsultexpertis. En annan nackdel är att införande av ett nytt affärssystem ofta förändrar företags sätt att arbeta på vilket leder till att stora kostnader går till utbildning. Personal ska både lära sig det nya systemet men även lära sig det nya arbetssättet. Innan implementering av affärssystem krävs noggrann eftertanke och förnuftigt ledarskap där fördelar och nackdelar tas hänsyn till och övervägs innan beslut om införande slutligen tas.¹³

2.1.1 Implementering av affärssystem

Implementering av affärssystem är en riskabel och komplex operation som ofta tar flera år att avsluta. Anledningen till att implementeringen tar lång tid är bland annat att det nya affärssystemet skall integreras med redan existerande informationssystem vilket är tidskrävande. Förändringsprocessen och anpassning till det nya systemet är även mycket tidskrävande.¹⁴ Implementering av affärssystem ger ytterligare risk på grund av systemets omfattning och stora inverkan på hela organisationen. Det unika, jämfört med många andra informationssystem, är att det går att köpa in färdiga system som bland annat ger mindre systemdesign och mer support från både systemtillverkare och leverantörer som är återförsäljare av systemet. Systemets utformning ger även möjlighet till outsourcing, vilket innebär att man delegerar hela ansvaret eller delar av systemet till externa parter exempelvis konsulter.¹⁵

Det finns ett antal olika implementeringsalternativ. Det går att köpa in färdiga standardssystem i form av moduler till hela eller delar av organisationen eller att skraddarsy, vilket innebär att systemet anpassas specifikt för en funktion eller för hela organisationen. Utveckling och implementering av affärssystem internt, skraddarsy, som oftast utförs av intern personal är det bästa sättet att anpassa systemet till en organisation. Detta alternativ är dock mycket kostsamt, komplext och tidskrävande. Många företag väljer därför att köpa in färdiga standardssystem från leverantör.¹⁶

En modul är en mjukvara som kan fungera ensamt och som försörjer eller stödjer ett affärssystem för en specifik funktion. Ett exempel på en modul kan vara en som är utvecklad för att stödja personalresurser som bland annat hanterar anställning, utbildning och löner. Säljare av affärssystem, vilket kan vara systemtillverkare eller leverantör, erbjuder olika moduler som var och en kan användas fristående eller i kombination med andra moduler. Det finns även säljare av affärssystem som erbjuder att anpassa system för specifika industrier eller organisationer. Då företag inte alltid behöver stöd för alla funktioner kan inköp av vissa moduler vara ett alternativ och mindre kostsamt än att köpa in ett system som stödjer alla funktioner. Ett annat alternativ är att kombinera med att använda standardmoduler för vissa funktioner och att anpassa andra funktioner. Det går även att kombinera moduler från olika säljare som specialiserar sig på en specifik modul som stödjer en viss funktion. Företag kan

¹³ Olson, David L. (2004)

¹⁴ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

¹⁵ Olson, David L. (2004)

¹⁶ ibid

då kombinera olika moduler själva genom att välja de bästa från olika säljare, detta alternativ är det bästa men även dyrt.¹⁷

2.1.2 Fördelar med affärssystem

Affärssystem är ett flexibelt, kraftfullt och kostnadseffektivt informationssystem. Affärssystem ger många tekniska fördelar då den kan integrera en organisations alla system, där dessa kan kommunicera och samarbeta genom en gemensam databas. Anställda inom en organisation kan på ett effektivare sätt utföra sina arbetsuppgifter då affärssystem ger tillgång till all information som samlas i ett gemensamt system. Affärssystem ger även ekonomiska fördelar genom att det integrerar alla funktioner till ett enda stort system, vilket långsiktigt är mindre dyrt än att underhålla flera mindre system. Även kommunikationen inom en organisation förbättras då alla medlemmar får lära sig att använda ett och samma system, vilket i sin tur ger bättre förståelse mellan användarna. Vidare kan affärssystem ge organisationer lägre sysselsättningskostnader vilket ger konkurrensfördelar i många branscher och är en anledning till att affärssystem har blivit så attraktiva.¹⁸

Affärssystem ger långsiktigt produktivetsfördelar genom att skapa och möjliggöra ett effektivt samarbete mellan olika system. Inom näringslivet kommuniceras information idag mestadels elektroniskt. Därmed hade det varit svårt för företag att överleva i branschen utan affärssystem även om kostnaderna kan vara ett problem.¹⁹ Affärssystem garanterar därmed inte nödvändigtvis konkurrensfördel utan snarare konkurrenslikvärdighet²⁰.

Säljare av affärssystem erbjuder standardiserade system, vilket nämnts tidigare, som går snabbare att implementera vilket är en fördel. Standardiserade system är även enklare och snabbare att uppgradera då utveckling sker ständigt och nya versioner erbjuds. Företag som istället väljer att använda skräddarsydda alternativ kan få strategiska fördelar då de skiljer sig från andra företag inom branschen.²¹ En annan strategisk fördel fås bland annat genom att systemet kan effektivisera produktionen, vilket ger kostnadsfördelar. Affärssystem underlättar även beslutsfattande och stödjer utvecklingen inom ett företag. Strategisk fördel kan även fås då affärssystem kan integreras med system utanför organisationen exempelvis med leverantörer. För att affärssystem ska ge konkurrensfördelar måste det vara flexibelt och även väl planerat och organiserat. Organisationer väljer att implementera affärssystem eftersom kostnaderna långsiktigt för informationsteknologi minskar då systemet erbjuder ett enklare sätt att utföra arbetsuppgifter på och även är lättare att underhålla.²²

¹⁷ Olson, David L. (2004)

¹⁸ ibid

¹⁹ Davenport, Thomas H. (1998)

²⁰ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

²¹ ibid

²² Olson, David L. (2004)

2.1.3 Nackdelar med affärssystem

Implementering av affärssystem leder ofta till att arbetssätt förändras. Detta kan leda till motstånd från användarna att ändra på nuvarande arbetssätt. Användarna måste lära sig det nya sättet att arbeta på och utbildas, vilket både tar tid och är kostsamt. Att implementering innebär ett gemensamt arbetssätt som alla inom en organisation ska arbeta på kan även vara till nackdel då det kan leda till mindre flexibilitet hos användarna. Det kan även hämma kreativiteten och frihet hos anställda. Att information är tillgänglig för alla kan även vara en nackdel exempelvis i de fall då fel data uppstår som behöver korrigeras. Eftersom alla inom en organisation har tillgång till all information krävs procedurer vid korrigeringar för att inte riskera att användare själva ändrar på information.²³

Implementering av affärssystem blir ofta mycket dyrt. Höga kostnader uppstår vid inköp från säljare av affärssystem. Även kostnader för expertis, utveckling och uppdatering tillkommer. En annan kostnad som uppstår och som oftast inte ingår i den ursprungliga budgeten för implementering är den som går till utbildning av personal. Detta är även en av anledningarna till att kostnaderna ofta blir högre än vad företaget från början räknat med. I samband med detta uppstår även indirekta kostnader i form av exempelvis försämrad produktivitet under tiden som personal lär sig det nya systemet.²⁴

2.1.4 Strategiska fördelar och nackdelar

För att ett företag ska ha en strategisk fördel gentemot konkurrenter med hjälp av informationssystem krävs det att man har något unikt, ett informationssystem som skiljer sig från andra företags informationssystem inom samma bransch. Detta kan vara ett problem då affärssystem nästan är en universell applikation och erbjuder standardiserade alternativ som ofta är billigare än anpassade alternativ. Majoritet av företag väljer därför att köpa in standardiserade system. Det händer därför även att de flesta företag inom samma bransch i princip har likadana affärssystem. Det finns till och med fall där samtliga företag inom en bransch använder sig av ett likadant paket, som innehåller ett antal moduler.²⁵ Eftersom affärssystem på så sätt är möjliga att kopiera ger det bara tillfällig konkurrensfördel²⁶. Företag får ställas inför ett svårt avgörande, nämligen hur lika kan informationsflöden och processer vara jämfört med andra konkurrenters innan det påverkar den egna differentieringen inom branschen och därmed den strategiska fördelen.²⁷

En strategisk nackdel med affärssystem uppkommer då dessa ofta är utformade utifrån ett antal antaganden om hur företag arbetar överlag²⁸. Standardiserade system kräver även att företag måste förändra sina processer för att dessa ska passa till det nya systemet²⁹. Här anpassar sig företaget till informationsteknologin och inte

²³ Olson, David L. (2004)

²⁴ ibid

²⁵ Davenport, Thomas H. (1998)

²⁶ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

²⁷ Davenport, Thomas H. (1998)

²⁸ ibid

²⁹ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

informationsteknologin till företaget, vilket är idealet. Säljare av affärssystem anpassar systemet till kundens verksamhet på bästa sätt, det bör dock vara kunderna som avgör vilket som är det bästa sättet och inte säljarna. Detta leder till att de flesta företag som implementerar affärssystem måste ändra på sitt arbetssätt och sina processer helt för att de ska passa det nya affärssystemet.³⁰

2.1.5 Projektledare

För företag som i många år kämpat med problemet av inkompatibla informationssystem är affärssystem en dröm. Det är lösningen till alla integrationsproblem som existerar mellan olika system som ska samarbeta inom ett företag och i samarbete med externa system. Mängden av berättelser angående misslyckade fall vid införande av affärssystem bör dock väcka projektledares uppmärksamhet. Det finns till och med företag som gått i konkurs.³¹

Det kanske största problemet projektledare vid införande av affärssystem ställs inför är avgörandet eller valet av vad som bör standardiseras och vad som bör anpassas. Ledning och avdelningschefer bör tillsammans diskutera och komma fram till vad syftet med affärssystemet är och hur det ska underlätta arbetet för all personal. Det är viktigt att alla inom företaget har samma syn exempelvis på vad det gemensamma målet är, för att systemet ska implementeras på rätt sätt och ge rätt stöd. Det största misstaget företag kan göra är att ta beslut angående affärssystemets utformning endast baserat på tekniska kriterier. De företag som får den största fördelen av affärssystem är de som gör beslut och utvecklar systemet baserat på de strategiska och organisatoriska aspekterna. Ledning måste tänka på hela företagets behov och inte skynda på processen av implementering, för att exempelvis vara i takt med konkurrenter, då risken finns att man inte får ett kompatibelt affärssystem som är anpassat till företaget.³²

Projektledare ska avgöra ifall implementering av affärssystem skall ske i hela organisationen eller endast av ett antal moduler som stödjer vissa funktioner. Det är viktigt att ledare på högre nivå i företag och även avdelningschefer är direkt involverade vid planering och implementering av affärssystem för att företaget ska få största möjliga användning av systemet på ett rätt sätt och för att ge strategiska fördelar. Det är viktigt att inte bara låta ansvaret ligga hos projektledare eller på IT-avdelningen utan även att annan personal i företaget är involverade vid projekt planering. Många företag ser på affärssystem endast ur en teknologisk aspekt och ger därmed ofta ansvaret till IT-avdelningen. Då det kan hända att anställda på IT-avdelningen inte har tillräcklig kunskap gällande företagets mål och strategi, kan det leda till att systemet implementeras och används på fel sätt.³³

För att införandet av affärssystem ska bli lyckat beror mycket på hur väl projektet är planerat, alltså hur bra ledning av projektet varit. Det beror även på hur lyckad implementeringen av systemet varit och hur väl det utnyttjas av företaget. Att få

³⁰ Davenport, Thomas H. (1998)

³¹ ibid

³² ibid

³³ ibid

fördel av systemet beror därmed inte bara på den tekniska biten utan även av hur väl ledarskapet varit. Som ledare av affärssystem är det även viktigt att uppmärksamma när uppgradering krävs och att denna sker snabbt för att systemet ska hållas aktuellt och därmed kunna utnyttjas maximalt.³⁴

”Projektledning är ett av de viktigaste områdena för hur väl informationssystem lyckas. Det är svårt att avsluta informationssystemprojekt i tid, inom en viss budget och uppfylla de specifikationer som är satta³⁵.” Misslyckande fall av implementering av informationssystem beror i många fall på dålig planering och dåligt ledarskap. Även om affärssystem är mer strukturerade än vad många andra informationssystem är uppstår många problem, bland annat att avsluta projektet inom en satt tidsgräns. Säljare av affärssystem erbjuder alternativ för att förenkla implementeringen, men problem går aldrig att helt undgå då det alltid uppstår nya problem som ledare ställs emot och måste lösa. Det är svårt att förutspå vilka problem som kommer att uppstå vid implementering. Det kan dock hjälpa att tidigt identifiera problem som kan uppkomma och ha en plan för hur dessa kan lösas, på så sätt kan stora skador lindras. Ett sätt att hantera och identifiera risker är att undersöka hur andra företag skött implementering och se på lyckade sådana fall och mindre lyckade. På så sätt kan projektledare lära sig av andras misstag och förhoppningsvis undvika att själva göra samma misstag.³⁶

Vem som leder projektet vid införande av affärssystem varierar. Det kan vara systemtillverkare, leverantör, eller en internt utsatt person. Även om konsulter, som är anställda hos leverantören, har ansvar för projektet ingår det oftast en eller flera företagsanställda personer i projektgruppen. I de fall då företag väljer att köpa in standardssystem från leverantör, är det ofta även de som sköter implementeringen. Beroende på hur komplext och stort projektet är hyrs ofta konsulter in. Det kan vara fall då exempelvis företag väljer att köpa in moduler från ett antal olika säljare, vilket kan vara svårt att koordinera. Då företag väljer att utse projektledare internt är det ofta person med högre position som kan hantera implementeringen på ett bra sätt.³⁷

2.2 Computer Sweden, Maj 2005, ”Åtta steg för att införa nya affärssystem”³⁸

Computer Sweden har, i samarbete med en systemleverantör, sammanställt en artikel med guidelines för företag som ska införa ett nytt affärssystem. Artikeln beskriver i åtta steg hur man ska gå tillväga för att få ut maximal nytta av ett nytt affärssystem. De åtta stegen beskrivs i följande ordning *förstudien, upphandling, implementering, utbildning, drift och support, uppgradering, lönsamma system och i praktiken.*

³⁴ Beard, Jon W. & Sumner, Mary (2004)

³⁵ Olson, David L. (2004), sid 63

³⁶ Olson, David L. (2004)

³⁷ ibid

³⁸ Computer Sweden, 2005, <http://computersweden.idg.se/2.139/1.351>, 2006-02-09

2.2.1 Förstudien

Det första steget då ett företag beslutat att ett nytt affärssystem skall införas är att göra en förstudie. Under förstudien är det viktigt att målsättningen med ett nytt affärssystem klargörs samt att företagets viktigaste processer går igenom, detta krävs för att ha som grund vid val av leverantör och system. Under de närmaste åren har förstudien blivit allt viktigare och man har börjat klargöra att projektet inte bara är ett IT-projekt utan insett att ett nytt affärssystem medför stora förändringar för hela verksamheten. Förstudiens syfte har förändrats de senaste åren. En detaljerad kravspecifikation för funktioner som ska finnas i systemet är inte längre ett måste. Det ställs istället mer övergripande frågor exempelvis om hur organisationen påverkas, och vilken affärsnytta som kan förväntas.

2.2.2 Upphandling

I denna fas börjar granskning av intressanta affärssystem samt systemleverantörer som kan uppfylla de krav företaget har på allt ifrån systemfunktionalitet, branschkunskande, ekonomisk stabilitet till att det finns tillräckligt med konsulter som kan stötta vid driftstart. Det är viktigt att företag vet vad de vill ha ut av systemet och har en klar kravspecifikation innan de går ut i upphandlingen. Det kan vara bra att välja leverantör som har flera kunder inom den egna branschen då detta innebär att man tillhör en större grupp som leverantören måste lyssna på och även att konsulterna har större erfarenhet av ens bransch. Att välja leverantör som man har bra relation till är även viktigt då samarbetet ofta blir långsiktig. Här är det även viktigt att värdera leverantören och deras långsiktiga garanti för överlevnad på marknaden.

2.2.3 Implementering

När förstudien och upphandling är avslutad är nästa steg att implementera affärssystemet. Här är det viktigt för företag att inte enbart låta leverantören själv ta hand om implementeringen, utan det är lika viktigt för företag att vara delaktiga. I många fall överlåter kunderna planering och implementering till leverantörerna. Företag kan utse en projektgrupp som ska samarbeta med leverantören, denna består ofta av en projektledare, någon från företagsledningen och en extern konsult. Under implementeringsfasen brukar problem uppstå exempelvis då leverantör och företag inte har varit tillräckligt tydliga med vilka förväntningar de hade av varandra. Därför bör både företag och leverantör vara tydliga från början och klargöra vad företaget vill ha ut av systemet och vem ska ansvara för att implementeringen ska gå enligt plan.

2.2.4 Utbildning

Utbildning är något som löper parallellt med projektet och inte något som betas av under en kort tid. Här ska personal lära sig att använda det nya systemet och då ofta förändring av arbetssätt medföljer ett nytt affärssystem måste utbildningen anpassas även för det ändamålet. Här är superanvändarna viktiga, som ofta är personer från projektgruppen, som ska försöka få ut så mycket information som möjligt av konsulterna och i sin tur utbilda sina kollegor. Utbildning har ofta prioriterats ner men har på senare år blivit bättre då både företag och leverantörer insett att utbildning är

nödvärdigt för att lyckas med projektet. Ofta börjar företag för sent med utbildningen istället för att dra nytta av konsulternas kompetens då de är på plats. Detta leder till att projektet blir konsultberoende. Att dra ner på utbildningen kan straffa sig i längden.

2.2.5 Drift och support

Efter att affärssystemet är implementerat och i drift uppstår två viktiga och eftersatta frågor nämligen drift och support. För att systemet ska fungera i vardagen måste drift och support fungera. Redan vid upphandlingen ska dessa två frågor tas upp och avtalet med leverantör, där support innefattas, granskas. Här ska man se till att leverantören verkligen erbjuder support under en garanterad tidsperiod. Det är viktigt att se upp för dolda kostnader. Det kan vara aktuellt med ett avtal som säger vad som gäller, annars finns risk att det kommer in konsulter till dyra timtaxor.

2.2.6 Uppgradering

Uppgradering av affärssystemet innebär ofta höga kostnader och kräver mer arbete än vad man räknat med. Idag har medvetenhet om vilka konsekvenser uppgradering kan medföra ökat bland företag. Att uppgradera ett affärssystem innebär att företag dels måste betala licensavgift till systemtillverkare kontinuerligt och dels måste företaget betala för ytterligare konsulttimmar då beslut tas att uppgradering ska göras. I samband med en ökad medvetenhet föredrar de flesta företag att avvakta med uppgraderingar. Det är viktigt att behovet av uppgradering kommer från verksamhetens sida och inte från leverantörens. Oavsett vilket typ av affärssystem ett företag har är det viktigt att ifrågasätta den egna verksamheten och om behov verkligen finns av en uppgradering. Man ska vara medveten om att en uppgradering kan kräva lika mycket förberedelse som ett nytt affärssystem och det är mycket resurskrävande.

2.2.7 Lönsamma system

Ett nytt affärssystem innebär förändring i verksamheten, man vill kunna leverera mer med det nya systemet än med det gamla. Förändring av en verksamhet är ingen lätt process och därför krävs en väl genomförd förstudie. För att projektet med att införa ett nytt affärssystem ska lyckas och även få ut maximal nytta av det måste förstudien göras i god tid innan implementering. Stora projekt som dessa är svåra att genomföra utan att problem uppstår men om förberedelsen är dålig blir problemen större.

2.2.8 I praktiken

I praktiken innebär bytet av affärssystem mer jobb än vad företag räknat med ifrån början. Här kan företag reflektera över hur projektet i helhet har gått och vilka problem som har uppstått och hur dessa har hanterats. Man lär sig egentligen aldrig av andra företags misslyckade projekt vid införande av ett nytt affärssystem, även om man egentligen vet att det blir mer jobb än vad man ifrån början räknat med.

3 Metod

I detta avsnitt beskrivs uppsatsens tillvägagångssätt, innefattande bland annat val av forskningsmetodik, val av respondenter samt tillvägagångssätt för intervjuerna. Vidare beskrivs hur påståenden formulerats och intervjumallen utformats. Avslutningsvis beskrivs metodkritik samt källkritik.

3.1 Metodsammanfattning

Information till uppsatsen har insamlats i form av primärdata och sekundärdata. Primärdata består av fem kvalitativa djupintervjuer med personer som medverkat i projektgrupper på olika företag vid införande av ett nytt affärssystem. Sekundärdata består av böcker, information på Internet i form av vetenskapliga artiklar samt fackpressen.

Efter att information insamlats och granskats formulerades forskningsfrågan vilken är följande: *hur värdefulla är guidelines som fackpressen ger vid införande av nya affärssystem?* För att svara på denna fråga användes en kvalitativ insamlingsmetod genom att göra djupintervjuer med fem personer som har kompetens inom området. Forskningsfrågan har vidare diskuterats och analyserats genom att vi formulerat ett antal påståenden utifrån de åtta stegen beskrivna i Computer Sweden som vi, utifrån intervjuerna, ifrågasätter för att slutligen få dessa bekräftade eller förkastade. Nästa steg var att utforma en intervjumall där vi utgick från både CS åtta steg och påståendena. En semistrukturerad intervjumall har använts då vi ansåg att denna form passade för att säkerställa att vi fått utförlig information som täcker alla CS åtta steg. Efter intervjuerna transkriberades materialet som vi hade till grund för resultat och slutsats.

3.2 Kvalitativ forskningsmetodik

Vid utförande av undersökningar används vanligtvis två forskningsmetoder, kvantitativ eller kvalitativ. Eftersom denna uppsats bygger på kvalitativ forskningsmetod har vi valt att endast beskriva denna.

Kvalitativ forskningsmetod kännetecknas av att man använder verbala formuleringar, som är skrivna eller talade³⁹. Här vill man utforska och tolka en grupp av människors beteende som ofta är ett mindre antal och väljs ut genom urval. Kvalitativ forskning är flexibel och ostrukturerad. Forskningsmetoder som förekommer är exempelvis fältarbete, personliga intervjuer, observationer och etnografiska studier där det skapas en nära relation mellan forskare och deltagare. Induktiv analys används i denna forskningsmetod vilket innebär att forskaren tolkar resultaten av studien. Forskningen bygger på förståelse som är till för att beskriva och upptäcka mönster. Resultatet som fås är allsidigt, holistiskt och utvecklingsbart.⁴⁰

³⁹ Backman, Jarl (1998)

⁴⁰ Allwood, Carl Martin & Erikson, Martin G. (1999)

Intervjuer används i de flesta typer av forskning men utformas på olika sätt. Det kan vara strukturerad, semistrukturerad eller ostrukturerad. Denna uppsats bygger på personliga intervjuer och utgår från en intervjumall som är semistrukturerad.

3.2.1 Intervju

Denna uppsats bygger på kvalitativ metodik där data insamlats genom att göra fem djupintervjuer med personer på fem olika företag. Vi anser att en kvalitativ personlig intervju var den mest lämpade datainsamlingsmetoden till denna uppsats då vi dels ville få personliga möten och dels få möjlighet att besöka företag som nyligen infört ett nytt affärssystem. Under intervjuerna förhöll vi oss på ett relativt ostrukturerat sätt, då en avslappnad situation ville frammanas och för att på bästa sätt få en bra uppfattning om respektive respondents erfarenhet av införandeprocessen av affärssystem. Vi ville undvika att de intervjuade kände sig styrda av våra frågor och istället berätta fritt om deras erfarenheter. I slutet av intervjuerna kontrollerades emellertid att de områden vi ville beröra täckts in och frågor besvarats enligt intervjumallen. I en kvalitativ öppen intervju kan intervjupersonen vara med att styra intervjun men intervjuaren behöver en mall för att se till att väsentliga områden för studien berörs⁴¹.

Samtliga intervjuer spelades in med mp3 spelare och transkriberades för att senare underlätta analysarbetet. Respondenterna tillfrågades innan mötet om det gick bra att intervjun inspelades. Eftersom intervjuerna utfördes på ett ostrukturerat sätt där respondenterna fritt fick berätta om sina erfarenheter, var det svårt att hinna anteckna allt de sade och därför ansåg vi det lämpligt att spela in intervjuerna. Vi valde dock att under intervjuerna samtidigt anteckna stödord för att innan transkribering kunna diskutera och analysera intervjun övergripande. Anteckningarna användes även senare under transkriberingen för att få en överblick av vad som var det väsentliga att transkribera för vår studie och det som ansågs vara irrelevant kunde tas bort. Anteckningarna fungerade även som ett stöd ifall inspelningsinstrumentet skulle sluta att fungera.

Vi valde att ha delat ansvar under intervjuerna genom att en antecknade stödord och tog hand om inspelningsinstrumentet medan den andra fokuserade på att ställa frågor. Vid transkribering strukturerades svaren efter CS åtta steg för att lättare kunna hitta samband mellan påståendena och respondenternas svar och sedan jämföra de fem intervjuerna.

Varje intervju pågick mellan 1,5-2 timmar och utfördes i respondenternas företagslokaler vilket var till fördel då möjligheten fanns att få se hur de dagligen arbetar med det nyinförda affärssystemet. Respondenterna fick själva välja på vilken plats intervjun skulle äga rum för att garantera att de kände sig bekväma och avslappnade.

Innan intervjuerna påbörjades beskrev vi kort om vad uppsatsen handlade om, vi försökte dock att inte säga för mycket för att inte styra deras svar. I slutet av

⁴¹ Idar M., Holme & Bernt K., Solvang, (1991)

intervjuerna bekräftades att vi kunde återkomma om ytterligare frågor skulle uppkomma.

3.2.1.1 Val av respondenter

För att få största möjliga spridning av erfarenheter valde vi ut fem kompetenta personer att göra djupintervjuer med. Dessa personer hade olika erfarenheter av att införa nya affärssystem och arbetade med olika projekt på olika företag.

Det främsta kriteriet vid val av respondenter var att de skulle vara projektledare eller vara delaktiga i projektgruppen. Anledningen till detta var att vi ville få utförlig information gällande deras erfarenhet av projektet och då behövdes personer som varit involverade i hela processen. Tre av respondenterna var projektledare och två var med i projektgruppen dock inte som projektledare. Vi ansåg de två respondenterna, som inte var projektledare, ändå lämpliga för vår uppsats då de spelade en viktig roll vid införandet samt varit delaktiga i hela processen. Det enda kriteriet som fanns vid val av företag var att de nyligen skulle ha infört ett nytt affärssystem. Anledningen till detta var att inte riskera att information glömts bort, då detaljerad information av införandet var viktig för uppsatsen.

Vi fann lämpliga personer att intervjua dels genom personliga kontakter och dels genom att leta på Internet. Kontakt skedde genom telefonsamtal då ett möte bokades med respektive respondent. En av respondenterna ville att företaget som personen arbetade på skulle förbli anonymt och därför valde vi att alla företag samt respondenter förblev anonyma.

3.2.1.2 Utformning av påståenden och intervjumall

Vi har valt att svara på vår forskningsfråga genom att, utifrån intervjuerna, ifrågasätta och utvärdera ett antal påståenden. Vi har formulerat dessa påståenden utifrån en analys och problematisering av CS åtta steg av att införa nya affärssystem, som vi tyckte skulle vara intressanta att undersöka närmare och vidare få bekräftade eller förkastade. Efter att intervjuerna var slutförda valde vi ut ett till två påståenden under varje steg som vi utifrån respondenternas svar sedan analyserade och diskuterade. Vi valde att begränsa oss till ett eller två påståenden under varje steg och fördjupa oss i dessa istället för att ha ett flertal som bara diskuteras övergripande. Två av de åtta stegen i artikeln var mer omfattande än de andra sex stegen, därför valde vi att under dessa två steg behandla två påståenden medan i de resterande ett påstående.

Intervjumallen har vi i sin tur utformat utifrån påståendena för att säkerställa att alla åtta steg tagits upp under intervjuerna. Intervjumallen bestod av huvudfrågor för varje av de åtta stegen och ett antal underfrågor. Trots en semistrukturerad intervjumall försökte vi att inte styra intervjuerna utan lät först respondenterna självmant berätta om deras erfarenheter. Därefter använde vi intervjumallen för att försäkra oss om att respondenternas svar i största mån blev utförliga och om det skulle behövas ställa ytterligare frågor.

Påståendena är strukturerade utifrån CS åtta steg *förstudien, upphandling, implementering, utbildning, drift och support, uppgradering, lönsamma system och i praktiken*. Vi har valt att ha samma ordning genom hela studien, från att utforma påstående till att presentera resultatet. Denna struktur underlättar för läsaren att följa med i uppsatsen.

Påståenden:

1. Förstudien

- Förstudien är avgörande för ett framgångsrikt införande.
- Att ha en detaljerad kravspecifikation över funktioner är idag inte ett måste.

2. Upphandling

- En nyckelfaktor för en lyckad upphandling är att systemleverantören kan kundens bransch, och ju mer erfarenhet leverantören har desto billigare och bättre blir det för kunden.

3. Implementering

- Leverantören kan förutse hur lång tid införandet av ett affärssystem tar, och kan därmed göra en bra uppskattning av kostnaden.
- Det är ett problem att kunderna överlåter planering och val av arbetsmetoder till leverantören.

4. Utbildning

- Utbildning i ett nytt affärssystem måste specificeras och integreras tidigt i projektet.

5. Drift och support

- Det finns risk för dolda kostnader när systemet integreras i den dagliga verksamheten.

6. Uppgradering

- Leverantörerna forcerar kunderna att uppgradera affärssystem till nyare versioner.

7. Lönsamma system

- Om man vill lyckas med att få ut maximal nytta av sitt affärssystem måste man se till att förstudien görs i god tid innan implementationen av systemet drar igång.

8. I praktiken

- Även om man egentligen vet att införandet av ett nytt affärssystem blir mer jobb än vad man från början tror, lär man sig ändå aldrig.

3.3 Metodkritik

Vi saknade kunskap om att genomföra djupintervjuer samt kunskapen om hur man inför ett affärssystem. Våra respondenter hade däremot mycket goda kunskaper och erfarenhet av införandet av affärssystem vilket vi anser gav oss pålitlig och trovärdig information. Våra begränsade kunskaper ser vi som fördel då vi anser oss ha varit opartiska samt utan förutfattade meningar vid utformning av intervjumallen, under intervjuerna och även vid analys. Samtliga intervjuer utfördes på samma sätt och under samma förutsättningar för att försäkra oss om att respondenterna gav sina erfarenheter och åsikter om samma företeelse.

Vi valde att spela in samtliga intervjuer med mp3 spelare. Detta kan få vissa personer att känna sig obekväma då de vet att allt de säger spelas in, detta kan leda till att de är försiktiga med vad de säger vilket kan påverka deras svar. Vi känner dock att inspelning av intervjuerna var att föredra då vi kunnat lyssna på intervjuerna flera gånger och kunnat i stor utsträckning försäkra oss om att vi uppfattat respondenten på rätt sätt. Det finns även alltid möjlighet att återgå till det inspelade materialet om det under analys skulle uppstå frågetecken.

Samtliga intervjuer valde vi att utifrån inspelning transkribera. Vi är medvetna om att information kan falla bort vid transkribering och att man kan tolka respondenternas svar på ett felaktigt sätt. Fördelarna med att transkribera är att möjligheten finns att flera gånger kunna återgå till intervjumaterialet för att försäkra sig om att en bra analys gjorts. Att ha intervjuerna nedskrivna ger även fördel då citat kan vara med i resultatet vilket ger läsaren möjlighet att på ett bra sätt sätta sig in i vad respondenterna sagt om olika frågor.

Vi använde oss av en semistrukturerad intervjumall med ett antal allmänna huvudfrågor för att inte styra intervjun utan först låta respondenterna få svara fritt. Detta är en nackdel då risken finns att frågorna missuppfattas och intervjupersonerna svarar på något annat. Vi anser dock att detta inte hänt i vårt fall. Detta kan bero på att vi hade en mall att utgå ifrån och underfrågor för att försäkra oss om att alla frågor täckts in. Vi försökte att leda intervjuerna åt rätt riktning men samtidigt inte styra respondenternas svar.

3.3.1 Källkritik

De guidelines som beskrivs i CS åtta steg kan ifrågasättas på grund av att de åtta stegen är skrivna i samarbete med en systemleverantör. Detta innebär en risk att innehållet kan vara partiskt och inte ger en rättvisande bild på införandeprocessen.

Även titeln "Åtta steg för att införa nya affärssystem" kan diskuteras då denna kan ge fel förväntningar på artikelns uppbyggnad och innehåll. Titeln kan ge uppfattningen att artikeln beskriver i åtta steg hur man inför nya affärssystem och hur man får ut maximal nytta av sitt system. Detta är missvisande, då det egentligen är tre steg fram till implementering som beskriver processen från förstudie till det att systemet sätts i drift. De följande tre stegen beskriver hur systemet skall hanteras och underhållas efter att det implementerats. De resterande två sista stegen är en diskussion och sammanfattning av de föregående stegen.

4 Resultat

I detta avsnitt analyseras och diskuteras resultatet av de fem intervjuerna utifrån ovanstående formulerade påståenden. Även detta avsnitt är strukturerat efter CS åtta steg. Efter att varje påstående har analyserats, diskuteras och granskar vi påståendena under rubriken diagnos.

4.1 Förstudien

Det första steget, av åtta, som är förstudien behandlar två påståenden. Projektet av att införa ett nytt affärssystem börjar med en förstudie. Det är i denna fas som projektledare och projektgruppen strävar efter att få en helhetsbild av verksamheten för att få ett väl integrerat affärssystem. Under förstudien arbetar man med att bland annat förstå organisationen, förstå medarbetarna och förstå produkten som ska köpas in. Men framförallt försöker man förstå hela processen med projektet. I denna fas diskuteras hur omfattande förstudien och kravspecifikationen behöver vara. Intervjuerna visar tydligt att alla respondenter ser vikten av en omfattande förstudie och en kravspecifikation. Dock är de inte överens om hur den skall genomföras och vem som har ansvaret för den, projektgruppen eller konsulterna. Det framgår även att respondenterna har olika uppfattningar om hur detaljerad en förstudie och en kravspecifikation ska vara.

Påstående 1: Förstudien är avgörande för ett framgångsrikt införande.

Respondenter hade delade åsikter om hur nödvändig en detaljerad förstudie behöver vara, då det både kostar pengar och tid. En av respondenter gjorde ingen detaljerad förstudie och sade att: *"Det finns inte några projekt som helt går som planerat, det är svårt att få grepp om detaljerna. Därför är frågan vad meningen är med att göra en detaljerad förstudie då det både kostar pengar och det blir oftast inte som man räknat med från början utan det är mycket som ändrar sig under tiden ändå."* En annan respondent håller inte med om detta utan anser att det är viktigt med en detaljerad förstudie: *"Alla projekt kräver ett förarbete och ju mer grundligt förarbete är desto lättare blir det att kontrollera projektet, stoppa det om nödvändigt och även spara pengar. Om en grundlig förstudie görs kan onödiga kostnader undvikas."*

Analysen visar att respondenter lade olika mycket tid på förstudien och olika mycket tyngd på momenten i förstudien. De fem projektens förstudietid, som respondenterna var delaktiga i, varierade mellan 3 månader och ett år. Vissa lade mycket tid bland annat på kravspecifikationen medan andra allmänt sett inte lade fokus på förstudien. Vissa av respondenterna ansåg att en detaljerad förstudie var mycket viktig medan andra tyckte det var viktigare att komma igång med implementeringen av systemet. *"Projektet hade inte varit bättre med en välplanerad förstudie men att det är viktigt att göra en bra förstudie och man måste komma igång med projektet i tid."*

Samtliga fem projekt innebar att projektgruppen först själv gjorde en förstudie och efter att avtal tecknats med systemleverantör utförde även leverantören en förstudie. I vissa fall tyckte respondenterna att detta var svårt att acceptera då de själva gjort en

tillräckligt bra förstudie och därmed inte ville betala för något som de redan gjort. Andra ansåg dock att det är leverantörens ansvar att kartlägga kundens verksamhet. *"Det är konsulternas ansvar att se hur system ska implementeras och sättas upp för att passa företagets arbetsprocesser och flöden. Medan det är verksamhetens ansvar att klarlägga kravspecifikationen alltså verksamhetens krav på systemet."* En annan respondent sade: *"Man kan inte vara tillräckligt tydlig med kravspecifikationen och konsulterna har ett visst ansvar för det. Deras ansvar kan vara genom att ställa motfrågor för att det hela ska bli rätt."*

Respondenterna nämnde även att det är svårt att planera och göra en detaljerad förstudie då det oftast inte blir som man tänkt sig, inte som man planerat. Mängden av resurser så som tid och pengar underskattas och detta anser respondenterna inte går att avgöra i förväg. Det finns olika omständigheter som kommer upp och förändrar förutsättningarna som exempelvis semesterledighet som kan förlänga projektiden eller att systemleverantören köps upp av ett annat företag. *"Det spelar ingen roll hur mycket man planerar på ett papper, eftersom man måste se hur det fungerar i praktiken och det är inte förrän systemet har satts upp som man kan göra det."*

Diagnos

Den övergripande uppfattningen som fås efter intervjuerna är att en förstudie är viktig på många olika sätt. Det finns inget tvivel om att förstudie och bra planering är viktig för vilket projekt som helst, men det är inte vad som avgör om projektet kommer att bli lyckat. Hur mycket man än planerar innan och hur noggrann man än är blir det i princip aldrig riktigt som man tänkt sig. Ett företag som har gjort en utomordentlig förstudie men exempelvis inte har tillräckligt med resurser att avsätta får ändå svårt att genomföra projektet. I samtliga respondenters fall blev projekten både överbudgeterade och överskred tidsplanen. Vissa omständigheter är svåra att i förväg planera och därför är det viktigt att vara flexibel under arbetet. En väl gjord förstudie kan dock lindra problemen.

Under intervjuerna framgick det att många av projektgrupperna, som respondenterna varit delaktiga i, själva gjort en bra förstudie som leverantören kunde ha använt sig av utan att göra en ny förstudie och ta betalt för det. Att de flesta respondenterna accepterade detta och inte tyckte att det var något konstigt är i viss mån underligt. Om kunden själv gjort en bra och grundlig förstudie kanske inte leverantören behöver göra ytterligare en och ta betalt för det. Samtidigt kan det vara bra att konsulterna gör en egen studie av verksamheten för att få en egen uppfattning av denna samt för att försäkra sig om att kunden inte missat något vid beskrivning av processer och krav på systemet. Det kan ibland behövas någon som ser på verksamheten utifrån, med ett annat perspektiv. Det är positivt att företag tar egna initiativ med att bland annat göra en egen förstudie och inte låta leverantören vara ansvarig för hela projektet, för att inte riskera att bli konsultberoende och inte riskera att bli missledda. Det är både konsulternas och projektgruppens ansvar att kunna samarbeta och göra en fullständig förstudie.

Påstående 2: Att ha en detaljerad kravspecifikation över funktioner är idag inte ett måste.

Ett moment som görs under förstudien är en kravspecifikation över systemfunktioner. De flesta respondenter var överens om att en kravspecifikation ska vara detaljerad och tydlig och de lade ner mycket tid på denna. Kravspecifikationen är viktig i många avseenden och enligt respondenterna en av de viktigaste faserna i projektet. *”Det var vid utformning av kravspecifikationen man fick tänka igenom vad företaget arbetar med, hur företaget vill utvecklas och vad det är som ett nytt system ska kunna klara av.”* Detta arbete gjorde respondenterna mycket tidigt i projektet och långt innan upphandlingen. Att kravspecifikationen ska göras grundligt och detaljerat är viktigt av många orsaker. Respondenterna nämner att det bland annat är under detta arbete som verksamhetens processer granskas och personal får säga vad de vill ha ut av systemet. Om detta görs slarvigt kan det medföra många problem. Exempelvis kan det uppstå problem om man missar att ta med något funktionskrav i specifikationen vilket kan leda till att ytterligare kostnader uppkommer efter implementering för att lägga till den utelämnade funktionen.

Respondenterna nämner även att problem uppstår då det uppkommer missuppfattningar mellan företag och leverantör. Detta sker ofta under arbetet med kravspecifikationen då leverantören kanske missförstår vad kunden vill ha ut av systemet samt hur kundens processer fungerar. Det är kundens ansvar och inte konsulternas att kravspecifikation görs noggrant och utförligt och att viktiga systemfunktioner inte utelämnas. *”Efter att leverantören har implementerat och lämnat över affärssystemet är de inte längre ansvariga för systemet.”* En av respondenterna beskrev en tvist som uppkom på grund av, i detta fall, misstag från leverantörens sida att inte implementera en funktion som fanns med i kravspecifikationen. Denna situation löste sig på ett bra sätt då en detaljerad specifikation fanns att falla tillbaka på. Därför är det viktigt att ha en detaljerad kravspecifikation som en försäkran att rätt systemfunktioner implementeras.

Diagnos

Respondenterna var överens om att en detaljerad kravspecifikation över funktioner är viktigt och nödvändigt för att få ett system som passar ens företag. En detaljerad kravspecifikation kan exempelvis fungera som en sorts säkerhet gentemot konsulterna för att ha något att falla tillbaka på om någon funktion skulle utelämnas. Om konsulterna gör ett sådant misstag kan specifikationen bevisa detta, om den är fullständig.

Det finns inte något moment eller någon fas under hela projektet av att införa ett nytt affärssystem som är avgörande för om det ska bli lyckat eller inte. Alla faser är viktiga och sammankopplade med varandra och därför måste samtliga noggrant behandlas. Det går inte att utelämna något moment utan alla måste balanseras och integreras. Varje fas i projektet påverkar nästa fas. Om företagsprocesserna inte ses över ordentligt kan det ge en ofullständig och missvisande kravspecifikation. En odetaljerad kravspecifikation kan i sin tur även ge konsekvenser under upphandlingsfasen då fel affärssystem kan köpas in. Detta kan i sin tur ge komplikationer under implementering av systemet och här finns en risk att budgeten överskrids. Självfallet kan vissa delar vara mer omfattande och viktigare än andra

men det är helheten som är avgörande. Förstudien är bara första momentet under en mycket omfattande och lång process av förändringsarbete.

4.2 Upphandling

Efter att förstudien är avklarad är nästa steg upphandlingen där affärssystem ska köpas in och leverantör väljas och skrivas avtal med. Även i denna fas finns situationer där respondenterna har splittrade åsikter och inte alltid håller med varandra. Exempelvis har de olika åsikter om vilka faktorer som är avgörande vid val av leverantör. Alla respondenter anser exempelvis inte att branschfarenhet är det första kriteriet vid granskning. Alla är dock överens om att andra faktorer är viktiga och avgörande för vilken leverantör som väljs.

Påstående: En nyckelfaktor för en lyckad upphandling är att systemleverantören kan kundens bransch, och ju mer erfarenhet leverantören har desto billigare och bättre blir det för kunden.

Upphandlingsfasen började i samtliga respondenters fall med att välja intressanta system för befintlig verksamhet och utifrån detta leta efter en passande leverantör. Att välja en leverantör påpekade respondenterna var mycket svårt och många faktorer bör tas hänsyn till. Det första som samtliga respondenter beskrev var viktigt vid val av leverantör var att personkemin skulle stämma överens. *”Det är en fråga om personkemi och att finna ett företag som passar. Anledningen till valet av leverantör var framför allt att deras affärsidé stämde överens med oss. Här var det även en fråga om tillit.”*

En annan viktig faktor som respondenterna nämnde var att leverantören skulle vara väletablerad i marknaden och inte försvinna efter något år. Detta skulle innebära att en ny leverantör på nytt måste sätta sig in i verksamheten vilket tar både tid och pengar. *”Det är viktigt att titta på leverantörer som är väletablerade i marknaden och inte någon dagslända som kommer att försvinna om ett tag.”* Valet av leverantör är främst en fråga om ett bra samarbete då köp av affärssystem innebär en långsiktig relation med leverantören. Det är även viktigt med en bra relation till konsulterna som leverantören utsett specifikt för ett projekt och som är med från början av införandet och lär sig kundens verksamhet. Respondenterna påpekar vikten av att inte dessa konsulter byts ut och de nya konsulterna måste på nytt sättas in i hur företaget arbetar. *”Det är oerhört viktigt med en bra relation till leverantören. Det är även viktigt att det är samma konsulter man har kontakt med då det är svårt att byta till konsult som inte kan företaget och måste lära sig allt från början.”* Respondenterna var eniga om att första intrycket som leverantörerna gav och hur de presenterade sig påverkade vilka leverantörer som var mer intressanta än andra. *”Det var en säljinsats från leverantörens sida som gjorde att vi valde dem före andra.”*

Många av respondenterna beskriver att branschfarenhet är en annan faktor som tas hänsyn till vid valet av leverantör. *”Leverantören måste ha branschfarenhet, det skulle inte gå att arbeta med konsulter som inte förstår kundens bransch i det här projektet.”* Om en leverantör anlitas som saknar branschfarenhet, då går mycket tid till att lära leverantören ens verksamhet, vilket leder till att projektet kan ta längre tid

och bli dyrare. Om leverantören kan branschen och är medveten om problematik som är vanlig inom denna, kan både tid och pengar sparas. Andra respondenter höll inte med om detta utan beskrev istället branscherfarenhet som oviktigt då de ville ha systemfunktioner som de anser är vanliga och standard. *”Personligen tycker jag inte att det är så viktigt att leverantören måste ha branscherfarenhet eftersom det system som vi valde inte är så avancerat. Det skiljer sig inte så mycket åt bland de flesta företag.”* Branscherfarenhet från leverantörernas sida tyckte många av respondenterna var viktigt men var inte den avgörande faktorn för vilken leverantör som tillslut valdes, däremot lades större vikt vid andra faktorer.

Diagnos

Att hitta en systemleverantör som har branscherfarenhet är en fördel men är inte vad som prioriteras vid det slutgiltiga valet. Åsikterna om hur betydelsefull branscherfarenhet är skiljer sig åt bland respondenterna då vissa tycker att det är viktigare än andra. Det framgick även att andra faktorer vid val av leverantör tas mer hänsyn till än branscherfarenhet. Däribland var personkemin, bra samarbete, tillit och god relation till leverantören. Även leverantörens långsiktiga överlevnad nämns före branscherfarenhet. Det viktigaste är att leverantören har kunskap och förståelse för systemet och att en bra kommunikation finns mellan leverantören och kunden.

Branscherfarenhet kan ses som en positiv bonus då det kan förenkla och förkorta tiden för konsulterna att sätta sig in i hur företaget arbetar. Om leverantören har branscherfarenhet kan de även komma med befogade förslag för vilka funktioner som kan vara aktuella att ta med och vilka som inte behöver införas. På så sätt kan det i bästa fall långsiktigt bli billigare och införandet ta kortare tid, det skulle kunna underlätta för projektet i helhet. Det är däremot inte ett måste att leverantören kan branschen utan om bra relation finns och konsulterna är engagerade och kompetenta kommer projektet att flyta på bra ändå. Kund och leverantör kan ha en bra kommunikation och förståelse för varandra utan att leverantören har erfarenhet av branschen. Om leverantören är lyhörd för vad kunden vill ha och försöker sätta sig in i hur de arbetar kommer det att bli en lyckad upphandling.

Alla respondenter har valt att införa standardiserade affärssystem med mindre anpassningar. De har valt att anpassa verksamheten till systemet och inte tvärtom. Att implementera ett standardssystem kräver inte lika mycket av leverantören som vid anpassning. Att skapa ett system anpassat till en verksamhet kräver kunskap om branschen och om verksamheten som kunden befinner sig i.

Hur viktigt det är att leverantören kan branschen kan variera från fall till fall. Det beror på hur komplex verksamheten är och hur komplicerade processerna är. Valet av standardiserat eller anpassat har även en inverkan på vikten av branscherfarenhet. Det är positivt om leverantören har branscherfarenhet, men inte avgörande för hur lyckad upphandlingen kommer att bli eller hur lång tid införandet av affärssystemet kommer att ta, utan det beror även på andra faktorer som exempelvis kompetens och engagemang.

4.3 Implementering

När förstudien och upphandlingen är avklarad är nästa steg att implementera systemet. Implementeringsfasen behandlar två påståenden. I denna fas förlitar sig både kund och leverantör på att en tillräckligt bra förstudie och kravspecifikation finns att utgå ifrån. Samtliga respondenter är överens om att denna fas tog mest tid och resurser vilket de i många fall inte räknat med. *"Implementering, bytet av det gamla systemet, arbetstid av personal och mycket annat räknar man ofta inte med i projektet och budgeten vilket ofta leder till att bytet av system blir mycket dyrare än vad man ifrån början räknat med. Tid sätts aldrig in i pengar."* Här diskuteras även hur stort ansvar som ska lämnas till leverantören och hur mycket kunden ska vara engagerad vid implementeringen. Respondenterna inser vikten av att själva vara involverade för att implementeringen ska bli lyckad.

Påstående 1: Leverantören kan förutse hur lång tid införandet av ett affärssystem tar, och kan därmed göra en bra uppskattning av kostnaden.

Samtliga projekt som respondenterna medverkade i gick både över budget och över planerad tidsplan. Respondenterna upplevde under implementeringen att många överraskningar uppkom som de inte från början haft i åtanke. Alla respondenter mötte liknande problem och hinder under implementeringen, trots att vissa av respondenterna gjorde en mer utförlig förstudie än andra. Problem som uppstod var bland annat svårigheter med konverteringen från det gamla systemet till det nya, som de inte räknat med. *"Perioden från att systemet började sättas upp fram till att det gick igång var mest besvärligt och tog mest resurser. Anledningen till detta kan vara att man underskattar den tid som behövs för att göra konverteringar."* Ett annat återkommande problem för företagen var att deras personal utöver affärssystemprojektet arbetade med sina vanliga arbetsuppgifter, vilket upplevdes som en svårighet. *"Det har varit svårt att kombinera projektarbetet samtidigt som man måste jobba med sitt dagliga arbete."*

Ett problem som respondenterna upplevde bidrog till försening av projektet var bland annat svårigheten att kontrollera konsulterna. *"Ibland arbetar konsulter hos kunden men ofta arbetar de på hemmaplan, detta ger svårighet att se vad konsulterna gör dagligen med ens projekt. På grund av dessa svårigheter med projekt av denna art gör det svårt att bedöma projektet."* Ett annat problem som uppkommer under implementeringsfasen är att det ofta dyker upp funktioner som ska tilläggas och andra funktioner som ska anpassas. Detta leder till att konsultarvoden stiger och budgeten blir därmed mer än planerat. *"Konsulttimmarerna blev även fler än vad vi hade räknat med vilket bidrog till den ökade budgeten."*

Under intervjuerna framgick även att vissa respondenter insåg att många av problemen som uppstod under implementeringen berodde inte bara på konsulterna utan även på dem själva. *"Under implementeringen hade vi ett problem med konvertering av kundregistret som krävde mycket mer tid än beräknat. Detta problem tror jag inte berodde på konsulterna utan mer på de anställda. Företaget hade en anställd som inte var riktigt van med att hantera konverteringen och dessutom inte var IT van, därför blev det lite svårare att hantera."* Respondenterna beskrev att de

vid tidsplaneringen varit lite för positiva och inte alltid realistiska, utan räknat med att projektet ska bli färdigt fortare än vad som ibland är möjligt.

Många respondenter ansåg att det är svårt att sätta en gräns för hur lång tid ett projekt får ta samt hur mycket det får kosta. Tid, pengar och kvalitet anser respondenter är viktiga faktorer som måste tas hänsyn till men som också är svåra att i förväg planera.

Diagnos

Det går inte att i förväg exakt avgöra hur lång tid projektet kommer att ta då det alltid uppkommer problem under tiden som man inte räknat med ifrån början. Problem uppstår på grund av att både leverantören och kunden missat i planeringen av olika skäl. Många av problemen som uppstår och som påverkar tid och budget negativt går inte att förutspå utan märks under tiden som systemet sätts upp. Detta leder ofta till att konsulterna får göra mer arbete och kunden får betala mer konsultarvoden.

Hur mycket en leverantör än försöker att förutse hur lång tid projektet kommer att ta kan de aldrig påverka att oförutsedda saker uppkommer som inte går att undvika. Om inte kommunikationen mellan kund och leverantör är bra kan inte leverantören lära sig kundens verksamhet och missförstånd kan uppstå. Det spelar heller ingen roll hur mycket erfarenhet konsulterna har av att införa affärssystem, då alla projekt i sig är olika.

Det är dock leverantörens ansvar att försöka att göra det bästa av projektet åt sina kunder då det oftast är leverantören som har mer erfarenhet av affärssysteminförande än vad kunden har. Kanske går det med lite mer eftertanke och planering att undvika att vissa problem uppstår. Exempelvis att planera konverteringen åt kunderna på ett bättre sätt då det verkar vara ett återkommande problem under projekt som dessa.

Då det är ett faktum att hinder uppstår under implementeringen kan det vara aktuellt för företag att vara beredda med att tillföra mer tid och resurser för att projektet snabbt ska kunna fortsätta att drivas framåt.

Påstående 2: Det är ett problem att kunderna överlåter planering och val av arbetsmetoder till leverantören.

I samtliga respondenter fall var projektgruppen, som de medverkade i, involverade under implementeringen av systemet. *"Konsulterna tog hand om hela implementeringen och alla anställda deltog i implementeringsprocessen."* Graden av medverkan var däremot olika mycket bland respondenterna. Vissa respondenter beskrev att konsulterna gjorde det mesta av arbetet själva och att de bara var med bredvid. *"Jag tror inte att de anställda skulle ha någon nytta av att veta hur man installerar systemet utan företagets mål var att lära sig av systemet."* Andra respondenter beskrev istället att de själva gjort många enklare uppsättningar av systemfunktioner för att inte bli beroende av konsulterna, däremot fick konsulterna ta hand om svårare uppsättningar. *"Vi har själva gjort mycket av arbetet med att sätta upp enkla uppsättningar för att känna att man äger systemet och kan det, detta är mycket viktigt."*

Alla respondenter beskrev samma erfarenhet av att leverantören tog hand om implementeringen men att det skedde i samarbete med projektgruppen. De anser även att anställda måste vara med i processen och inte överlåta hela ansvaret till leverantören. *”Det går inte att överlåta hela ansvaret på leverantören utan att vi själva är engagerade därför att då måste leverantören lära sig allt om hur organisationen fungerar.”* En anledning till detta var att då leverantören slutfört implementeringen och lämnat över systemet är de inte längre ansvariga, därför är det viktigt att anställda är med under implementeringen och försöker ta del av konsulternas kunskap medan de är på plats. Det är även viktigt att övervaka implementeringen för att se till att rätt funktioner sätts upp. Det kan dock i vissa fall vara svårt att kontrollera vad konsulterna gör med ens projekt då de ibland arbetar på annat håll.

Diagnos

Det framgår tydligt att ingen av respondenter överlät hela ansvaret med implementeringen av systemet till konsulterna. Respondenterna är medvetna om att det är en stor risk med att låta konsulterna själva ta hand om hela implementeringen, utan att själva vara med i processen och övervaka. Att som kund vara delaktig under implementeringen kan förenkla processen bland annat genom att då problem uppstår kan dessa korrigeras omedelbart. Ingen av respondenterna beskriver denna fas som besvärlig eller ogenomförbar vilket kan bero på att de själva varit involverade och kunnat övervaka konsulterna. Det är dock viktigt att inse att konsulterna kan systemet bättre och har oftast mer erfarenhet av att implementera affärssystem och därför också låta dem leda processen. Samtidigt ska man som kund försöka bli oberoende av konsulterna efter att implementering av systemet är slutfört, genom att ta vara på deras kompetens och kunskap under tiden de är på plats. Detta är viktigt för att kunna känna sig som ägare av systemet.

Det är viktigt att som kund vara ärlig mot sig själv och inse vilka ens kunskapsbrister av systemet är som konsulterna kan komplettera. Samtidigt ska man inte underskatta sin förmåga att hantera delar av projektet själv istället för att låta konsulterna sköta allt och ta betalt för arbete man själv kan utföra.

4.4 Utbildning

Att utbilda personal av det nyinförda affärssystemet är en viktig fråga som idag diskuteras i allt större grad. Det framgick tydligt att samtliga respondenter var medvetna om att utbildning är av stor betydelse. Respondenterna är även överens om att utbildning är viktig för att anställda ska känna sig delaktiga i projektet och acceptera bytet av system. Däremot hanterades utbildningen på olika sätt och påbörjades under olika faser av projektet. Hur mycket tid som lades på utbildning varierade även bland respondenterna.

Påstående: Utbildning i ett nytt affärssystem måste specificeras och integreras tidigt i projektet.

Respondenterna hade insikten av att kunskap och utbildning spelar en viktig roll och att det kan bidra företaget på många sätt. De var överens om att utbildning är en av de

viktigaste faserna i projektet och tog det på allvar. De menar att om man inför ett nytt system utan att de anställda kan hantera systemet skulle detta leda till en dålig investering för företaget. *"Rätt utbildning till anställda kan bidra till att man minskar på problem som kan uppstå och att man på så sätt får tillbaka det som investerats i utbildning i längden."* En respondent nämnde att ett affärssystem kan bidra till företaget med ökad effektivisering enbart om de anställda kan hantera systemet och därför är utbildning oerhört viktig.

Samtliga respondenter är medvetna om hur betydelsefull utbildning av personal är och tycker att det är viktigt att alla anställda får någon form av utbildning. *"Utbildningen är viktig och man bör inte snåla med utbildning."* Hanteringen av utbildning skedde, i samtliga fall, genom att konsulterna först utbildade projektgruppen som i sin tur utbildade sina medarbetare. *"Under tiden som utvecklingsarbetet pågick lärde sig alla i projektgruppen det nya systemet för att kunna föra vidare kunskapen till de andra inom respektive område. Det är dessa användares ansvar att sedan utbilda sina kollegor och det är på det sättet man ofta jobbar."* Det beskrevs även att vissa respondenter hade en mer anpassad utbildning till anställdas arbetsuppgifter. *"Anställda fick utbildning inom det området de var verksamma."*

Intervjuerna visade på att utbildningen påbörjades under olika faser av projektet. I vissa fall påbörjades utbildning före implementering av systemet och i andra fall under senare delen av implementering. *"Utbildning av personalen skedde strax innan implementeringen."* Det fanns även fall då utbildning skedde efter att implementeringsfasen var avslutad. En respondent ansåg att det inte är bra att påbörja utbildningen för tidigt då det är lätt att hinna glömma bort det man lärt sig. *"Utbildningen skedde cirka två veckor innan systemet satte igång. Det är viktigt att utbildning sker nära inpå starten av systemet så att det fortfarande är färskt, annars finns en risk att personal hinner glömma det som de lärt sig."* En annan respondent beskrev att projektgruppen under implementeringsfasen utbildades av konsulterna som i sin tur utbildade personalen men under ett senare skede. *"Sedan skedde en annan utbildning till slutanvändarna långt efter att systemet var uppsatt för att inte riskera att göra det för tidigt och glömma av det man lärt sig."*

Utbildningslängd och hur utbildningarna var upplagda skiljde sig också åt bland respondenterna. En respondent beskrev att de hade en klar och tydlig plan om hur utbildningen skulle genomföras, när utbildningen skulle ske, och vem som skulle genomföra den. *"Vi började projektet med att göra en grov plan, denna innefattade tre perioder vilka var analysen, systemuppsättningen och implementeringen där utbildning av personal även ingick och planerades mycket tidigt i förväg."* Medan andra respondenter tyckte att det var svårt att planera i förväg hur utbildningen skulle ske. *"Vi hade inte med utbildning som ett krav, utan diskussionen kom efter implementeringen. Vi tyckte att det var svårt att sätta krav på utbildning innan vi närmare visste hur systemet fungerade. Det kan kännas ibland svårt att betala för något innan det har utvecklats."* Längden på utbildning skiljde sig även bland respondenterna, det varierade allt från några dagar till ett par veckor beroende på vilket arbetsområde det handlar om och hur komplexa arbetsuppgifterna är. *"Utbildningen pågick några veckor innan det nya systemet kördes igång, då fick de*

anställda arbetade med det gamla system och samtidigt lära sig att arbeta med det nya systemet.”

Diagnos

Det finns ingen tvekan om att respondenterna ansåg att utbildning är en viktig fråga i många avseenden som bör prioriteras och måste vara en del av projektet. De är dock inte överens om i vilket skede utbildning ska påbörjas. I de flesta fall påbörjades inte planering av utbildning under förstudien, utan började planeras senare under projektet. Det fanns dock respondenter som nämnde planeringen av utbildning mycket tidigt under förstudien. Respondenterna var överens om att alla anställda bör få någon form av utbildning som är anpassade till deras arbetsuppgifter.

Det är viktigt att alla anställda är delaktiga i projektet och inte minst under utbildningen. Personalens delaktighet och engagemang bidrar till att projektet effektivt kan drivas framåt eftersom införande av ett nytt affärssystem är ett förändringsarbete som kräver anställdas medverkan i hela projektet. Det är även viktigt att inse hur krävande det är för projektgruppen, då de måste sköta sitt vanliga arbete och samtidigt utbilda sina medarbetare, och likaså då de anställda måste sköta sitt vanliga arbete samtidigt som de måste lära sig det nya systemet.

Utbildning hade alla respondenter i åtanke tidigt under projektet, även om det i många fall inte började planeras förrän i ett senare skede. Det kan bero på att det kan vara svårt att avgöra vilken typ av utbildning som krävs innan man vet vilket affärssystem som ska införas. Exempelvis uppkommer ofta ytterligare systemfunktioner, som inte räknats med ifrån början, efter att systemet har implementerats och sådana händelser medför att det är svårt att planera utbildning tidigt i förväg. I kravspecifikationen, nämnde samtliga respondenter, beskrevs vilka krav som fanns på systemet men ingen av respondenter nämnde att utbildningskrav ingick i denna. Detta kan förstås då det inte är förrän systemet är valt som man kan avgöra vilken typ av utbildning som krävs och vem som ska ansvara för den.

Det är viktigt att planera och avsätta tillräckligt med resurser till utbildning och det ska ske vid rätt tidpunkt under projektet. I ett av respondenternas fall påbörjades utbildning långt efter att systemet var uppsatt och de insåg efteråt att de inte lagt tillräckligt med tid och resurser till utbildning. Kunskapen om och förståelsen för hur viktig utbildningen är har uppmärksammats bland samtliga respondenter men finns inte med i kravspecifikationen utan börjar oftast planeras under ett senare skede av projektet. Att planera utbildning för sent är inte bra men inte heller för tidigt då ändringar kan uppkomma.

4.5 Drift och support

När affärssystemet implementerats och är igång återstår två viktiga frågor, nämligen hanteringen av drift och support. Det är här företaget måste se till att systemet fungerar i vardagen. Samtliga respondenter betalar drift och support kostnader till leverantören. Respondenterna var eniga om de kostnader som uppkommer i samband med drift och support var inga stora överraskningar. De var även överens om att samarbetet med leverantören i samband med support fungerade smidigt och bra.

Påstående: Det finns risk för dolda kostnader när systemet integreras i den dagliga verksamheten.

Drift och support anser samtliga respondenter är viktigt att ta hänsyn till då systemet efter implementering ska underhållas och fungera i vardagen. *"Det är mycket viktigt att det finns support som företaget kan vända sig till om det skulle dyka upp ett problem."* De var alla medvetna om att omfattande kostnader går till underhåll av systemet. I vissa fall var detta till och med den avgörande faktorn för bytet av affärssystem, då kostnaden för underhåll på det gamla systemet var högre än med det nya systemet. *"Det är stor skillnad på licens och support kostnad mellan det gamla systemet och det nya systemet. Det nya systemet är mycket billigare."* En annan faktor som alla tog hänsyn till i samband med underhåll var valet av att införa standardiserat system med mindre anpassningar istället för ett helt anpassat system. Det beror på att systemet blir billigare och enklare att underhålla. *"Varför vi valde standardiserat är att det är billigare att underhålla, det är en ekonomisk fråga. Anpassningar kostar pengar och det ska vara mer värt än att välja standard."*

Respondenterna är väl medvetna om valet av systemleverantör och konsulter. Alla beskriver vikten av en bra relation till konsulterna för en effektiv support. *"Skulle det dyka upp frågor om systemet som jag inte kan besvara, då ringer jag upp supporten hos leverantören där de har en väldigt bra supportavdelning. Det är mycket viktigt att det finns support som vi kan vända oss till om det skulle dyka upp ett problem."* Respondenterna nämnde även i samband med frågor kring underhåll att det är viktigt att titta på leverantörer som är väletablerade i marknaden och inte kommer att försvinna inom den närmaste framtiden. Investeringar i form av både tid och pengar skulle då gå förlorad och man skulle vara tvungen att börja om från början.

Respondenterna påpekade vikten av att i största mån försöka bli oberoende av konsulthjälp. *"Antingen försöker de anställda först lösa problemet själva eftersom företaget har den kompetensen, eller om de inte kan lösa problemet själva då vänder vi oss till konsulten."* Skulle det dyka upp ett problem som företaget behöver konsulthjälp för att korrigera, medför detta kostnader i form av ytterligare konsulttimmar. Dessa kostnader försöker man undvika genom att bli mer självständiga och lösa mer själva. *"Vi har i avsikt att försöka bli mer självständiga med mål att kunna sköta supporten själva. Vi har varit mycket beroende av konsulterna men vill försöka ta mycket mer ansvar själva."* Med hänsyn till detta nämnde respondenter att det är viktigt att projektgruppen och anställda lär sig det nya systemet så mycket som möjligt. De kan lära sig hur systemet fungerar genom att delta i utbildningar samt att utnyttja konsulternas kunskap när de är på plats.

Alla respondenter var väl medvetna om att supporthjälp från konsulterna medförde flera debiterade konsulttimmar, detta sågs dock inte som ett problem utan som ett faktum. Att kostnader uppkommer i samband med support som inte inberäknats i budgeten var även en medvetenhet bland respondenterna och därför ansågs även detta inte vara ett problem.

Diagnos

Det finns ingen tvekan om att respondenterna inser att det är viktigt med en välfungerande drift och support av systemet för att inte riskera att underhållsarbete stör företagets vardagliga arbete. Respondenterna vill försöka att bli mer självständiga från konsult hjälp och själva hantera systemet för att i största mån undvika supportkostnader. Samtliga respondenter ansåg ändå att det är viktigt att ha ett supportavtal och låta konsulterna ta hand om problemen som de inte kan lösa själva, då de inser att det är konsulterna som kan systemet bäst. Därför är det även viktigt att relationen fungerar bra med konsulterna för att få snabb support vid behov och för att undvika att arbetet stannar av, detta beskrevs som en trygghetskänsla. En samstämmighet fanns då alla kände att samarbetet med konsulterna vid support fungerade bra.

Finns det möjlighet för en verksamhet att bli helt oberoende av konsultsupport är det positivt. Samtliga respondenter nämnde exempelvis att en IT-avdelning fanns som har en bred kompetens att lösa många problem. Detta kan utnyttjas genom att kanske satsa mer på att utbilda personal på IT-avdelningen som sedan kan ta hand om både drift och support på heltid. Detta skulle på lång sikt kunna vara en bra investering som kan minska kostnaderna i samband med underhåll av affärssystemet.

4.6 Uppgradering

Uppgradering av affärssystemet är en annan fråga som uppkommer efter att systemet ett tag varit i drift. I samtliga respondenters fall infördes det nya affärssystemet nyligen och endast en av respondenterna beskrev att uppgradering genomförts till en nyare version. Ingen av respondenterna kände sig stressade med att uppgradera utan var överens om att uppgradering är något som ska planeras och tänkas över grundligt innan det slutgiltiga beslutet tas.

Påstående: Leverantörerna forcerar kunderna att uppgradera affärssystem till nyare versioner.

Fyra av respondenterna beskrev att de i dagsläget inte har behov av att uppgradera till en nyare version då systemet fungerar bra och ingen anledning finns för att uppgradera. *"Jag tror inte att vi kommer att uppgradera systemet med en exempelvis nyare version. Jag tror inte att det är värt att uppgradera det eftersom vi har ett välfungerande system idag och det skulle mycket till för att uppgradera."* De var överens om att det är viktigt att inte ha för bråttom med uppgradering av olika orsaker. Bland annat nämndes att det är bra om man inte är först med att uppgradera till en nyare version utan låta andra företag vara före och prova det. *"Det finns en fördel med uppgraderingar men man ska inte ha för bråttom att vara först utan låta andra testa den nya versionen först. En uppgradering kan innebära att system blir instabil och det kan finnas buggar."* Respondenterna berättade att, en annan orsak till försiktighet med uppgradering är att, de hört från företag med samma affärssystem som har haft mycket besvär med att uppgradera. En annan respondent nämnde att de har funnit en annan lösning som är ett bättre alternativ än att uppgradera systemet till en nyare version för att förbättra verksamheten. Därför valde de att avvakta och istället se närmare på uppgradering i framtiden. *"I framtiden kommer vi att göra en*

uppgradering vilken ingår i avtalet, men i dagsläget har företaget inte behov av systemuppgradering.” Att göra en uppgradering i framtiden var något som alla respondenter kunde tänka sig.

Intervjuerna visade på att respondenterna hade kunskap om vad en uppgradering innebär och att det är kostsamt, detta var ännu en anledning till varsamheten med att uppgradera. *”Det krävs insatser från organisationen, man måste verifiera och testa så att allting fungerar. Det gäller med alla system, det kräver mycket resurser från organisationen och pengar måste finnas eftersom de fasta kostnader finns där ändå.”* I licensavtalet som samtliga respondenter betalar till systemtillverkaren ingår uppgraderingsmöjligheter, det kostar alltså inget att uppgradera däremot debiteras konsulttimmar och dessa kan bli många. Hur mycket det kostar för debiterade konsulttimmar är mycket varierande. Denna kostnad kan vara mycket förödande för företag, då det är svårt att avgöra hur lång tid uppgraderingen kommer att ta. I vissa fall kan uppgraderingskostnaden uppgå till lika mycket som att köpa ett helt nytt affärssystem.

Respondenterna kände ingen press från leverantörerna att uppgradera systemet och deras uppfattning var att det inte skulle vara några problem att vänta och avstå från några versioner tills en uppgradering känns aktuell och behövande. Det finns systemtillverkare som tvingar sina kunder att uppgradera för att supportavtalet ska fortsätta att gälla. En av respondenterna beskrev att detta var en anledning till att de bytte affärssystem helt. *”Leverantören av det gamla systemet gav bara support till enbart den aktuella eller nya versionen. Det är deras sätt att tvinga fram sina kunder att uppgradera systemet, medan den nya leverantören inte arbetar på det sättet.”* En av respondenterna har uppgraderat systemet till en nyare version, vilket var ett initiativ från företaget och inte leverantören. *”Jag tycker att det var bra att uppgradera systemet, vissa funktioner som följer med i den nya versionen är användbara och innebär en förbättring av den gamla versionen.”*

Diagnos

Efter att projektet av att införa ett nytt affärssystem är slutfört finns det en risk att kostnaderna i samband med uppgradering underskattas. Företag måste ta hänsyn till de höga kostnader som kan uppkomma vid en uppgradering och planera in tillräckligt med resurser. Intervjuerna visade dock på en medvetenhet om konsekvenserna av en uppgradering och därmed beskrevs en försiktighet med att uppgradera. Om inte behovet finns från organisationens sida avvaktar man, eftersom det både kostar mycket och tar tid. Det är viktigt att överväga fördelarna mot nackdelarna av en uppgradering för att inte hamna i en leverantörs fälla, vilket respondenterna verkar vara uppmärksamma på. Den goda relationen och tryggheten till leverantörerna som respondenterna tidigare beskrivit kan bidra till att rätt uppgradering görs vid rätt tillfälle och inte i onödan. För kunder av affärssystem gäller det att både se upp för systemtillverkarnas rekommendationer att uppgradera och även för konsulterna som ska göra uppgraderingen. Att uppgradera affärssystem hos kunder är en av konsulter inkomstkällor, vilket inte ska glömmas.

Här är det även viktigt att välja en systemleverantör som garanterar att systemet utvecklas och att de inte försvinner inom en nära framtid. Detta för att möjligheten ska finnas att kunna uppgradera sitt system till en ny och bättre version dock ska detta

ske då företaget känner att det är aktuellt och inte för att det är påtvingat av leverantören. Intervjuerna visade på att en viktig faktor vid valet av systemleverantör var just att de garanterade utveckling av systemet kontinuerligt.

4.7 Lönsamma system

Efter att projektet har slutförts och systemet ett tag varit i drift kan det vara aktuellt att göra en utvärdering för att se om projektet av att införa det nya affärssystemet har varit lyckat och om det är lönsamt. Respondenterna hade olika åsikter om vad de ansåg var ett lyckat projekt och ett lönsamt system. Respondenterna var inte heller överens om maximal nytta av systemet åstadkommit och om man fått tillbaka av det som investerats. Alla var dock överens om att de för tillfället var nöjda med projektet i helhet och de var även mycket positiva inför framtiden. Respondenterna tror sig i framtiden få tillbaka av det som investerats. Respondenterna anser även att en väl genomförd förstudie som grund för projektet är en viktig utgångspunkt men det krävs mer för att nå framgång. Då samtliga system nyligen införts uttrycker respondenterna en svårighet att idag avgöra om investeringen kommer att löna sig eller inte.

Påstående: Om man vill lyckas med att få ut maximal nytta av sitt affärssystem måste man se till att förstudien görs i god tid innan implementationen av systemet drar igång.

Samtliga respondenter gjorde, som nämnts tidigare, en bra förstudie samt en detaljerad kravspecifikation. Detta räcker dock inte för att lyckas med att endast köpa in de mest nödvändiga funktionerna och vidare få maximal nytta av systemet. En respondent beskrev att hur mycket man än planerar tidigt och noggrant så kan det ändå hända att funktioner köps in som inte används. *”Även om vi gjort en utförlig förstudie och varit mycket hårda med att välja de mest nödvändiga funktionerna att köpa in och leverantören var mycket hjälpsamma och ärliga i det avseendet så har vi köpt in två processer som aldrig använts. Samtidigt har vi köpt in två tjänster efter implementeringen.”* En annan orsak till att respondenterna inte fick ut maximal nytta av systemet kan bero på att då standardsystem köps in, ingår det ett antal funktioner som inte går att välja bort och man betalar ett fast pris för detta. En respondent beskrev att det fanns många funktioner i standardsystemet som de velat välja bort men detta var inte möjligt. *”Vi använder inte alla funktioner i ordersystemet eftersom det finns hur mycket som helst och att det är ett stort komplex system. Vi har satt upp de funktioner och program som behöver användas och sedan finns det behov av annan funktion då är det bara att aktivera den. Det som senare kostar oss är själva arbetet som konsulter gör för att aktivera funktionen.”*

Generellt ansåg respondenterna att de idag inte fått ut maximal nytta av systemet men ansåg sig förstå varför och tror att det med tiden kommer att ändra sig. *”Idag har vi inte känt att vi får ut maximalt nytta av systemet, däremot finns det potentialen att vi kommer att få ut maximalt nytta av systemet.”* Det fanns även respondenter som ansåg att systemet uppfyllt sitt syfte och var därmed nöjda. *”Vi använder och utnyttjar alla funktioner och program som fanns i vår kravspecifikation. Det är en process att lära sig systemet som tar tid.”*

Under intervjuerna framgick att respondenterna hade generellt likvärdiga mål med att införa ett nytt affärssystem, nämligen att få ökad lönsamhet och ökad effektivisering. Ett annat mål var av ekonomisk art då det gamla systemet var dyrt att underhålla och uppdatera och valde därför att byta system för att bidra till verksamhetsförbättring och kostnadseffektivisering. Respondenterna anser att målen med det nya systemet har till största delen uppnåtts. *”Vi gjorde en bedömning att ungefär tre tjänster skulle kunna sparas in, men det har vi inte tagit bort. Vi sparar in en miljon kronor per år genom att ha det nya systemet istället för det gamla, tack vare systemet, därför slipper personalen att göra extra arbete och flödena fungerar bra, vilket inte kräver extra resurser från organisationen.”* Samtliga respondenter nämner att de idag inte fått tillbaka det som investerat, men tror sig göra det inom ett par år. Respondenterna är överens om att de gjort ett bra val med att införa ett nytt system och anser att det kommer att löna sig i längden.

Diagnos

Det finns många faktorer som påverkar om ett företag ska lyckas med att få ut maximal nytta av sitt affärssystem och få ett lönsamt system. Att ha en bra förstudie som grund för projektet är mycket positivt men det krävs oftast mer för att systemet ska bli lyckat och avgör inte heller om det kommer att användas maximalt. Intervjuerna har visat på att hur mycket man än planerar i förväg går det ändå inte att säkert veta om rätt funktioner köps in. Det händer både att onödiga funktioner köps in och nödvändiga funktioner saknas.

Ett annat exempel som företag inte har kontroll över och som påverkar om man får maximal nytta av systemet är i samband med inköp av standardssystem. Då företag väljer att köpa in standardssystem ingår ett antal funktioner i ett fast pris, dessa funktioner går inte att välja bort vilket leder till att man betalar för funktioner som inte nödvändigtvis används, vilket kan kännas onödigt. I samband med detta tillkommer ytterliggare en kostnad i form av konsultarvode då funktioner ska användas och konsulterna ska aktivera dessa. Ingen av respondenterna reagerade på detta vilket kan anses underligt. Samtidigt blir det ändå billigare att använda standardssystem än att anpassa helt.

Affärssystem är stora och komplexa och det är svårt att lära sig allt vad de klarar av att göra. I de flesta fall har inte ens konsulterna fullständig kunskap om systemens kapacitet. Som kund av affärssystem kan man i sin tur ännu mindre. Därför får man räkna med att det kan ta flera år innan systemets fulla kapacitet kan utnyttjas maximalt.

Samtliga respondenter har överskridit både tidsramarna och budgetplanen. Samtidigt har de fått bättre lönsamhet och ökad effektivisering. Därmed kan projekten både ses som misslyckade och lyckade beroende på vad som utvärderas. Projekten har misslyckats med tanke på tid och budget men lyckats med tanke på bättre lönsamhet och effektivare arbete. Stora projekt som dessa pågår under många år och det tar flera år för företag att få tillbaka det som har investerats. Sannolikheten att ett projekt ska lyckas handlar inte enbart om hur väl man planerar i förväg utan även om hur väl man kan hantera och lösa problem som uppkommer under tiden, då ett projekt sällan är problemfritt.

4.8 I praktiken

Slutligen diskuteras här om det i praktiken blir som man planerat på pappret. Respondenterna är överens om att det aldrig riktigt blir som man först planerat utan det uppkommer alltid saker som inte i förväg går att förutse. Vid sådana lägen får man försöka vara flexibel och göra det bästa av situationen. Det framgick av intervjuerna att det inte uppkom några situationer som var omöjliga att hantera även om de var oväntade.

Påstående: Även om man egentligen vet att införandet av ett nytt affärssystem blir mer jobb än vad man från början tror, lär man sig ändå aldrig.

Alla respondenter är överens om att de hade gjort saker annorlunda om de hade fått börja om med projektet. Samtidigt säger de att det är lätt att se tillbaka och säga att saker och ting kunnat göras bättre och på ett annat sätt. *”Det är alltid lätt att säga att med facit i hand skulle man göra vissa saker annorlunda men det visste man inte då. Det är helt olika mellan teori och praktik och det är väldigt lätt att vara efterklok.”* De menar även att om möjligheten skulle finnas att göra om projektet och åtgärda de fel man gjort skulle det ändå uppstå problem. *”Jag är övertygad om att ifall projektet skulle göras om skulle företaget stötta på samma problematik eftersom man ofta underskattar tid och resurser som ska sättas in.”*

Många av respondenterna anser att implementering av systemet var den svåraste fasen under projektet. Detta menar de beror på att det inte är förrän i denna fas som fel upptäcks. *”Vi försökte planera utifrån ett flöde på ett papper men vi människor fungerar inte riktigt på det sättet. Det spelar ingen roll hur mycket man planerar på ett papper, eftersom man måste se hur det fungerar i praktiken och det är inte förrän systemet har satts upp som man kan göra det.”*

Respondenterna uttryckte en medvetenhet om att införande av ett nytt affärssystem är ett komplext och stort projekt som inte kan genomföras felfritt. En respondent nämnde även att man kan lära sig av andras misstag. *”Jag har under detta projekt dels lärt mig från egna misstag och dels från att titta på hur andra har gjort fel och lärt från deras misstag.”* En annan respondent säger: *”Jag tror att de flesta projekt stöter på liknande problem och jag har själv aldrig hört att det finns liknande projekt som gick helt enligt plan.”* De menar att trots denna kännedom uppstår problem och misstag upprepas.

Ett problem som varit vanligt är att dessa projekt uppfattas som ett IT-projekt, men intervjuerna visade på att detta tänkesätt har förändrats. En generell insikt fanns att projektet inte enbart är ett IT-projekt utan ett förändringsprojekt. Detta innebär att man planerade och avsatte resurser utifrån detta faktum, i form av medverkan från olika delar av verksamheten inte bara IT-avdelningen.

Diagnos

Det är möjligt att lära sig av historiens upprepande misslyckande. Idag verkar det finnas en kunskap om de flesta risker som finns med att införa ett nytt affärssystem, vilka är många. Trots denna kännedom väljer företag att implementera affärssystem då det idag krävs för att kunna konkurrera.

Intervjuerna visar på att man försökt göra allt för att undvika problem som varit vanliga i dessa sammanhang. Exempelvis försöker man att göra en bra förstudie och verkligen se vilka krav som skall finnas på systemet. Respondenterna har tidigt besökt referenskunder och även undersökt varför andra företag misslyckats med införandet. De har själva försökt att leta efter passande affärssystem för att inte påverkas av leverantören. Respondenterna visste även i förväg att projektet skulle innebära mycket engagemang. Trots att denna ansträngning har samtliga fem projekt gått både över budget och över tidsplanen.

Slutligen är vår uppfattning att det går att lära sig av andras misstag och respondenterna som vi intervjuat har lärt sig men ändå uppstår problem. Det tror vi beror på att varje projekt är olika och många omständigheter sker som inte går att undvika. Däremot går det att korrigera fel och hantera dessa på ett bra sätt, vilket respondenterna i de flesta fall har gjort och därför uttrycker samtliga en känsla av, i helhet, ett lyckat projekt.

5 Slutsats

I detta avsnitt besvaras forskningsfrågan och här dras slutsatser. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning.

Forskningsfrågan som skall besvaras är följande: *hur värdefulla är guidelines som fackpressen ger vid införande av nya affärssystem?* Utifrån analys och diskussion av påståendena kan vi konstatera att guidelines som CS åtta steg ger är tänkbara men de ger inte handfasta riktlinjer för projektet. Sådana artiklar som fackpressen publicerar skall man även inse ger en mycket förenklad bild av en komplex socioteknisk process. Det finns många faktorer som ska tas hänsyn till då dessa guidelines granskas, för att kunna avgöra hur värdefulla de är. Att läsa artiklar som ger råd och guidelines om hur man på bästa sätt ska få ett lyckat projekt, som bland annat finns att hitta i Computer Sweden, kan vara en bra källa att utgå från. Men för att få en fullständig bild behöver denna information kompletteras.

För att kunna svara på frågan måste man bland annat ta hänsyn till vem som läser dessa guidelines i fackpressen och hur mycket kunskap och erfarenhet läsaren har av att införa ett nytt affärssystem. För en person som inte har stor kunskap och första gången skall medverka i ett sådant projekt kan fackpressens guidelines vara ett bra sätt att få en övergripande uppfattning. En person som saknar erfarenhet kan få en uppfattning om vad man bör tänka på och få en övergripande kunskap om hur ett affärssystemprojekt utförs. Däremot kan en erfaren person uppfatta fackpressens guidelines som självklara och inte tillföra något nytt. Mycket av innehållet i CS åtta steg kan anses vara självklara uttalanden. Exempelvis att det är viktigt att ha personalen med sig vid införandet av systemet eller att planering är viktigt inför uppgraderingar. Ibland behövs det dock någon som betonar det som är viktigt även om det är självklarheter. Vidare anser vi att många råd saknas i CS åtta steg. Detta anser vi på grund av att det under intervjuerna nämndes många relevanta uttalanden som kan vara till mycket stor hjälp för andra företag att få ta del av.

De guidelines som ges i CS åtta steg kan, utifrån intervjuerna, anses vara missvisande och därför ifrågasätter vi hur värdefulla dessa egentligen är. Exempelvis ansågs att en detaljerad kravspecifikation inte var nödvändig vilket respondenterna inte höll med om utan de var överens om att en detaljerad kravspecifikation över systemfunktioner var mycket viktigt. Ett annat exempel är ett påstående som säger att systemleverantören måste ha bransch erfarenhet för att upphandlingen ska bli lyckad, detta höll vissa av respondenterna med om medan andra inte. Som läsare ska man därmed inte förlita sig på att alla riktlinjer och råd alltid är användbara.

Efter intervjuerna upptäcktes uttalanden från respondenterna som inte tagits upp i CS åtta steg men som kan tillföra värdefull information till företag. De faktorer som återkom bland samtliga respondenter kan ge värdefull information för andra företag att få ta del av och bör därmed ingå i CS åtta steg. En anledning till att dessa idag inte är inkluderade kan bero på att de åtta stegen är utarbetade i samarbete med systemleverantörer. Exempelvis berättade en respondent att denne i avtalet med leverantören inkluderade en paragraf som innebar att ifall de planerade

konsulttimmarna överskreds skulle företaget inte debiteras för dessa timmar. Ett sådant tillägg i avtalet gynnar inte leverantören och därför kanske inte inkluderats i CS åtta steg. Vidare beskrev samtliga respondenter liknande problem som uppstod under bland annat implementeringsfasen som inte fokuserats på i CS åtta steg. Ett återkommande problem för företagen var att deras personal utöver affärssystemprojektet arbetade med sina vanliga arbetsuppgifter. Guidelines kan bli mer värdefulla ifall information inkluderas om hur man på bästa sätt hanterar en sådan situation eller kanske ännu viktigare hur man ska förebygga att de uppstår.

Guidelines i fackpressen kan vara en bra källa att utgå ifrån under förutsättning att dessa kompletteras med information från andra källor som exempelvis referenskunder. Därför kan det vara aktuellt att utforma guidelines i samarbete mellan kund och leverantör vilket kanske skulle medföra att en mer neutral bild skulle fås och trovärdigheten skulle öka.

Det finns ingen garanti att man kommer att få ett problemfritt införande om man följer någons guidelines, vare sig de är från kund, leverantör eller från fackpressen. Varje projekt är unikt och problem kan uppstå som inte går att undvika eller förutspå. Det är ingen nackdel att lyssna till andras erfarenheter och råd eller att lära sig av andras misstag och även från andras lyckade projekt. Det är däremot viktigt att utgå ifrån ens egen situation och ens unika verksamhet då man själv kan den bättre än någon annan. Varje verksamhet har olika förutsättningar och behov, och utifrån dessa bör man planera och anpassa projektet. Därför bör man kritiskt granska dessa guidelines i fackpressen och bara välja ut de delar av innehållet som ens projekt kan ha nytta av och är lämpliga för den egna verksamheten.

5.1 Förslag till framtida forskning

Denna uppsats skulle kunna utvecklas och få ett rikare innehåll genom att exempelvis även intervjua systemleverantörer, och inte endast kunder. Därmed skulle leverantörernas syn och uppfattning av införandet av affärssystem fås för att sedan ytterligare kunna utvärdera fackpressens råd och guidelines. Denna uppsats har endast utgått från en facktidning vilket skulle kunna utvecklas genom att även titta på andra facktidningar. På så sätt kan man få information från olika infallsvinklar. Ett annat förslag kan vara att intervjua alla personer som medverkar i en projektgrupp på olika företag för att få ett ännu djupare resultat och analys.

6 Referenslista

Böcker

- Allwood, Carl Martin & Erikson, Martin G., *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*, Studentlitteratur, Lund, 1999
- Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund, 1998
- Idar M., Holme & Bernt K., Solvang, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur, 1991
- Olson, David L., *Managerial Issues of Enterprise Resource Planning Systems*, McGraw-Hill Companies, Inc., International Edition, Singapore, 2004

Artiklar

- Barabba, Vincent, Pourdehnad, John & Ackoff, Russell L., *On misdirecting management*, Strategy & Leadership, 2002
- Beard, Jon W. & Sumner, Mary, *Seeking strategic advantage in the post-net era: viewing ERP systems from the resource-based perspective*, Journal of Strategic Information Systems, February 2004
- Davenport, Thomas H., *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, Harvard Business Review, July – August 1998
- Hermosillo Worley J., Chatha, K.A., Weston, R.H., Aguirre, O. & Grabot, B., *Implementation and optimisation of ERP systems: A better integration of processes, roles, knowledge and user competencies*, Computer in Industry, March 2005

Internet

- Computer Sweden, *Åtta steg för att införa nya affärssystem*, Maj 2005
<http://computersweden.idg.se/2.139/1.351>
Senast besökt: 2006-02-09

7 Bilaga 1 - Intervjumall

1. Förstudie

- Hur kommer det sig att ni införde ett nytt affärssystem?
 - Vem kom med förslaget om ett nytt affärssystem?
 - Hur arbetade ni innan införandet?
- Hur började projektet? Hur gick ni tillväga?
 - Vilka var med i projektgruppen?
 - Hur involverade var de anställda?
- Hur viktig är det med en förstudie, kravspecifikation?
 - Hur lång tid lades på förstudien?
 - Vem ansvarade för förstudien?
- Hade ni en plan för hur oväntade problem skulle åtgärdas? Hur var den i sådana fall utformad?

2. Upphandling

- Hur gick ni tillväga för att välja leverantör?
 - Tog ni kontakt med flera olika leverantörer innan ni bestämde er?
 - Vilka faktorer tog ni hänsyn till vid valet av leverantör?
 - Hur mycket granskade ni leverantören innan ni skrev avtal med dem?
- Fick leverantören sätta upp ett demosystem? Hur gick det till?
- Undersökte ni andra företag som implementerat affärssystemet (referensbesök), för att få ta del av deras erfarenheter? Gav det något?
- Jämförde ni olika affärssystem innan ni bestämde er?
 - Vilka faktorer påverkade valet av affärssystem?
 - Valde ni standardsystem eller skräddarsytt?
 - Varför valde ni standardsystem/skräddarsytt?

3. Implementering

- Vem hade ansvaret för implementeringen av systemet?
 - Hur involverade var ni vid implementeringen?
 - Hur lång tid tog implementationen?
 - Gick implementeringen enligt plan?
- Vad använde ni för implementeringsmetod?
 - Använde ni leverantörens metod eller egen?
- Kan du beskriva hur implementering gick till?

- Stötte ni på problem under tiden som ni inte räknat med? I sådana fall vilka?
 - Hur löste ni problemen?
- Kunde ni i detta skede få en uppfattning om en bra förstudie och kravspecifikation hade gjorts?
 - Rätt val av leverantör?
 - Rätt val av affärssystem?

4. Utbildning

- Vilken typ av utbildning har ni haft i samband med införandet av affärssystemet?
 - Vem har varit ansvarig för utbildningen?
 - Vilka krav ställs på utbildningsansvarig?
- I vilken fas påbörjades utbildning? Varför i denna fas?
 - Efter att implementeringen av systemet var slutfört eller innan?
- Vilka på företaget har fått utbildning?
 - Har alla anställda fått samma typ av utbildning?
- Har utbildning endast skett i anslutning till det nya systemet?
 - Har även annan typ av utbildning varit nödvändig? (Exempelvis på grund av att systemet har medfört förändring av arbetsprocesser)

5. Drift och support

- Hur fungerar drift och support av systemet?
- Vem är ansvarig för drift och support av systemet?
 - Ingick det i avtalet med leverantören?
 - Är ni nöjda med valet?
- Har ni upptäckt kostnader som uppkommit i samband med drift och support som ni inte räknat med ifrån början?

6. Uppgradering

- Har ni uppgraderat systemet?
 - Vad är orsaken till valet att uppgradera?
 - Var det erat initiativ eller var det leverantörens rekommendation?
- Vem tog hand om uppgraderingen?
 - Kan du beskriva hur uppgraderingen gick till?
- Hur ofta uppgraderar ni systemet?
 - Hur omfattande brukar uppgraderingarna vara?

- Gör man något systemtest innan uppgradering?
- Lönar det sig att uppgradera?

7. Lönsamma system

- Har affärssystemprojektet gått enligt plan?
 - Anser du att projektet i helhet är lyckat? Varför ja eller nej?
- Har rätt personer tagit hand om införandet?
 - Om extern part tagit hand om projektet var det ett bra val?
- Har ni idag ett lönsamt system?
 - Har ni fått tillbaka det ni investerat?
- Får ni ut maximal nytta av affärssystemet?
 - Används/utnyttjas alla funktioner?

8. I praktiken

- Vilket moment i projektet krävde mest resurser, tid och arbete?
- Har ni under projektet stött på många hinder?
 - Hur har ni hanterat dessa?
- Vad har ni lärt er av projektet?
 - Vad skulle du ge för råd till andra som ska införa ett affärssystem?
- Med facit i hand, hade ni gjort något annorlunda?
- Har du något att tillägga?