

# **Att involvera anställda genom kommunikation**

## Om betydelsen av kommunikation för utfallet av ERP-implementering

Kandidatuppsats, 15 Högskolepoäng, INFK01 i Informatik

*Framlagd:* 13 januari, 2008

*Författare:* Noppamas Chaisomkhun  
Alexandra Ferkau

*Handledare:* Lisen Selander

*Examinator:* Agneta Olerup och Erik Wallin

## Abstract

Titel	Att involvera anställda genom kommunikation – Om betydelsen av kommunikation för utfallet av ERP-implementering
Författare	Noppamas Chaisomkhun Alexandra Ferkau
Utgivare	Institutionen för Informatik
Handledare	Lisen Selander
Examinator	Agneta Olerup och Erik Wallin
Publiceringsår	2009
Uppsatstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	Implementering, kommunikation, kommunikationsrutiner, organisationskultur, användarinvolvering och ERP-system

## Abstract

Forskningsrön tyder på att organisatoriska och sociala faktorer är den största anledningen till att 90 % av implementeringarna av ERP-system misslyckas. Förespråkarna för involvering av användarna för lyckad implementering är många. I denna studie har vi belyst en fallstudie i en relativt liten livsmedelsorganisation där det har studerats vikten av kommunikation och kommunikationsrutiner för att ta till sig ett nytt system samt hur detta har påverkat organisationens anställdas acceptans gentemot det ERP-system de implementerat. Denna studie visar att om kommunikation innefattar kunskapsförvaltning och kunskapsspridning kring det ERP-system som implementeras kan det innebära större acceptans hos användarna, då de får förståelse för varför saker och ting sker samt varför deras arbetsuppgifter ser ut som de gör, en kontext kring sina aktiviteter. Vi fann att kommunikationssättet, det vill säga huruvida den var formell och rutinartad eller informell, inte påverkar utfallet av användarnas acceptans gentemot ERP-systemet, så länge kontexten för aktiviteten förmedlas. Dock fann vi att olika sorters kommunikation är mer eller mindre lämpliga för olika ändamål.

## **Förord**

Vi vill gärna ta detta tillfälle att framförallt tacka våra handledare, Lisen Selander och Odd Steen, för god hjälp, feedback samt konstruktiv kritik under hela arbetets gång. Ytterligare ett stort tack till den organisation som ställt upp och utgjort vår fallstudie samt de intervjuade för deras samarbetsvillighet, ni har möjliggjort studien. Dessutom vill vi uttrycka uppskattning för de andra deltagarna i handledningsgruppen, samt alla andra som har varit involverade i vår rapportprocess på olika sätt och bidragit till arbetet.

Noppamas Chaisomkhun och Alexandra Ferkau  
14 december, 2008

## **Ordlista**

ERP:  
Enterprise Resource Planning

PEOU:  
Percieved Ease of Use. På svenska, uppfattad användarvänlighet.

PU:  
Percieved Usefulness. På svenska, uppfattad nytta.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund .....	6
1.1.1 Involvera människorna .....	7
1.1.2 ...genom kommunikation.....	7
1.2 Tidigare studier .....	8
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
1.4 Avgränsningar .....	9
1.5 Övergripande metodansats samt översikt över rapportens innehåll.....	9
<b>2 Motstånd mot förändringar inom organisationer.....</b>	<b>11</b>
2.1 Motståndsanalyser.....	11
2.1.1 Readiness for change och organizational commitment.....	11
2.1.2 The equity-implementation model .....	12
2.1.3 Uppfattad nytta och användarvänlighet.....	12
2.2 Motstånd inom användaravdelningar .....	13
2.2.1 Avdelningens påverkan på motståndsanalysen .....	14
2.3 Rutiner.....	15
2.4 Sammanfattning av motståndskapitlet .....	15
<b>3 Kommunikationens roll för motståndshantering.....</b>	<b>16</b>
3.1 Kommunikation inom organisationer.....	16
3.1.1 Kommunikationens roll vid förändringshantering inom organisationer .....	17
3.2 Sammanfattning kring kommunikationskapitlet .....	18
<b>4 Metoden för studiens utförande.....</b>	<b>19</b>
4.1 Teoretiskt urval .....	19
4.2 Organisationsstudie .....	20
4.2.1 Val av organisation för studie .....	20
4.2.2 Presentation av organisationen.....	21
4.3 Intervju .....	21
4.3.1 Intervjuns innehåll.....	21
4.3.2 Urval av intervjupersoner.....	23
4.3.3 Utförandet av intervjun .....	25
4.4 Etiska dilemman .....	26
4.5 Behandling av empiri .....	27
4.6 Kritik .....	28
<b>5 Empiriskt resultat .....</b>	<b>29</b>
5.1 Intervjupresentation.....	29
5.1.1 De intervjuades syn på deras användning av systemet.....	29
5.2 Systemets roll för organisationen .....	31
5.3 Valet av system .....	32
5.4 Implementeringen.....	33
5.5 Problematik inom systemet .....	34

5.6 Kommunikation.....	35
5.6.1 Problematik inom kommunikationshanteringen .....	37
5.7 Empirisk sammanfattning .....	38
<b>6 Diskussion .....</b>	<b>39</b>
6.1 Motstånd inom organisationen .....	39
6.2 Uppfattning om systemet hos de anställda .....	40
6.2.1 Uppfattad nytta .....	40
6.2.2 Systemets effektivisering av de anställda eller organisationen .....	43
6.2.3 Summering av de anställdas uppfattning kring systemet .....	43
6.3 Om kommunikation.....	44
6.3.1 Problematik med öppen kommunikation .....	45
6.3.2 Betydelsen av att inte ha kommunikationsrutiner .....	46
6.3.3 Formell och informell kommunikations påverkan på acceptans.....	47
<b>7 Slutsats.....</b>	<b>48</b>
7.1 Slutsatser till syfte och frågeställning .....	48
7.1.1 Kommunikationsrutiners påverkan på ERP-implementering .....	48
7.1.2 Organisatorisk påverkan på kommunikation.....	49
7.1.3 Sammanfattning .....	49
<b>Bilagor .....</b>	<b>50</b>
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	50
Bilaga 2 - Transkribering intervju 1 .....	51
Bilaga 3 - Transkribering intervju 2 .....	59
Bilaga 4 - Transkribering intervju 3 .....	68
<b>Referenser .....</b>	<b>71</b>

# 1 Inledning

Enligt Ke och Wei (2008) är Enterprise Resource Planning-system (ERP-system) en grupp av resursplaneringssystem som direkt kan påverka ett företags prestationsförmåga eftersom de direkt integrerar med affärsprocessens eller affärsstrategiernas kärna. ERP särskiljer sig från tidigare informationssystem (IS) då de med hjälp av en centraliserad, gemensam, databas kan integrerar affärsprocesser genom hela organisationen. Den centraliserade databasen och intergeringen med affärsprocessen innebär spridning av information i realtid och möjligtvis ökad rörlighet för organisationen. (ibid.)

För att organisationen ska kunna utnyttja den potential ERP-system utlovar krävs organisationsanpassning, ERP-systemen bör då skräddarsys efter organisationen. (Ke & Wei, 2008) Enligt Kassem och Schult (2008) är specialanpassning huvudfasen vid implementeringsprocessen av ERP-system. ERP-referensmodeller modelleras då på standardaffärsmodeller för att forma ERP-systemets affärsarkitektur. Specialanpassningen används för att anpassa ERP-systemet till organisationens krav. (ibid.) Om ERP-system implementeras rätt kan de reducera tiden för livscykeln, tillåta snabbare affärstransaktioner, underlätta bättre hantering samt möjliggöra e-handel (Morton & Hu, 2008).

## 1.1 Bakgrund

Trots lovorden kring informationssystem finns det, enligt Pan, Hackney och Pan (2008) signifikanta, bevis för att implementeringsprojekten för informationssystem misslyckas, en siffra Drummond (2005, enligt Pan et al. 2008) hävdar är uppemot 70 %. Beträffande ERP-system bedöms mellan 60-90% av ERP-implementeringarna ha misslyckats (Kwahk & Lee, 2008). Trots misslyckanden fortsätter organisationer att investera värdefulla resurser inom IT utan att uppnå dess tilltänkta funktionella mål, hävdar Pan et al. (2008).

Vissa forskare anser att misslyckande vid implementering av system till stor del beror på organisatoriska och sociala faktorer. Dessa faktorer består bland annat av orealistiska förväntningar, otillräckliga resurser, samarbetsovilliga kunder eller svag ledning av entreprenörer (Pan et al., 2008), samt politisk rivalitet inom organisationer (Joshi, 1991).

Kwahk och Lee (2008) går emot Pan et al. (2008) och hävdar att studier försöker påvisa att användarmotstånd är den främsta orsaken till att ERP-implementeringarna misslyckades. Enligt Kwahk och Lee (2008) sker uppkomsten av användarmotstånd mestadels på grund av de stora förändringar ERP-system innebär för organisationen.

### *1.1.1 Involvera människorna...*

Kwahk och Lee (2008) får stöd av Michael Burns som 2008 skrev en artikel i CA Magazine och försökte framföra att ledarna bör försäkra sig om att de har människorna med sig innan implementering av ERP-system påbörjas, eftersom implementeringen innebär en utmaning som kan vara kontroversiell. Burns (2008) följer i linje med de forskare som anser att brist på involvering från användarna vid implementering kan leda till att de blir motståndskraftiga till förändringar (bl.a. Guido & Pierluigi, 2008; Kwahk & Lee, 2008; Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Feldman, 2004). Implementering av ERP-system kan komma att förändra organisationen (Ke & Wei, 2008).

En förändring inom en organisation kan innebära både positiva och negativa upplevelser för de som berörs, (Heide et al., 2005) och kan, förutom förändring vid arbetsutförande, även hota de berörda individernas identitet då en persons identitet oftast är bundet till dennes arbete (Selander, 2008). Osäkerhet och oro är vanliga reaktioner vid information om förändring, enligt Heide et al. (2005). Motstånd mot förändringarna, oro och rykesspridning kan förklaras med bland annat minskad kontroll, bristande information och även starka gruppnormer (ibid.). Motståndet är oftast associerad med negativa intentioner och resultat (Selander, 2008).

För att skapa tron om att en organisationsförändring behövs krävs det insikt om att det är ett gap mellan nuvarande situation och den situation som ska uppnås. Oftast introduceras ERP-system inom organisationen för att förbättra dess effektivitet och fylla upp de prestationsgap som finns. Om de anställda är positivt inställda till, samt redo för en organisationsförändring, kan de vara mer villiga att prova systemet då de tror att de kan gå miste om fördelar om de inte gör det. (Kwahk & Lee, 2008)

### *1.1.2 ...genom kommunikation*

Ryan Burge skrev 2008, baserad på sina egna erfarenheter, en artikel i tidsskriften Industrial Engineer om hur kommunikation inom Six Sigma projektet hos Michelin borde ske, och nämnde i artikeln ett flertal tips på hur de berörda parterna ska hållas informerade. Burge (2008) hävdar att de berörda parterna kan vara mer villiga att bidra till förändring om de hålls informerade och de får en klar förståelse avseende processen, samt förståelse för avsikten med projektet och potentiella resultat.

Burge (2008) hävdar även att ledarna bör lätta på den rädsla som sker vid förändring och se till att hantera de farhågor som de berörda människorna har. Kommunikation bör ske regelbundet genom ett lättanvänt kommunikationsverktyg, och en miljö där de berörda människorna kan dela sina idéer och få feedback genom hela projektlivscykeln bör förespråkas, anser Burge (2008).

Att involvera användare och vikten av kommunikation är ett redan väl utforskat område (av bl.a. Ihator 2001; Ströh & Jaatinen, 2001; Mengis & Eppler, 2008). Något som vi inte direkt funnit att studier tidigare berört är kommunikationsrutiner. Feldman (2000) anser rutiner vara viktiga i organisationer, delvis då mycket av arbetet i organisationer sker genom rutiner. Feldman (2000) påstår att organisatoriska rutiner fortfarande är underskattade eftersom deras potential för förändring inte har varit tillräckligt utforskat.



## 1.2 Tidigare studier

Vi vill i denna rapport studera kommunikationens roll vid organisationsförändringar såsom en implementering av ett ERP-system.

Som tidigare nämnt är kommunikation, användarinvolvering och motstånd ett väl studerat område. Tidigare studier, utifrån de artiklar vi har läst och inkluderat i denna studie, har främst fokuserat på kommunikation, användaracceptans och implementering.

Denna studie skiljer sig från de andra studierna, som utgör vår teori, genom att behandla kommunikationsrutinernas påverkan på acceptans mot och uppfattad nytta kring ett ERP-system.

Till skillnad från studierna som kommer behandlas i teorin, som endast berör en eller några, inte samtliga, delar inom kommunikation, acceptans och implementering. Denna studie särskiljer sig även från ett flertal tidigare studier (till exempel Kwahk och Lee, 2008) då denna exkluderar ledarskapets roll och fokuserar på användarnivån. Vidare behandlar denna studie även kommunikationsrutinernas påverkan 2 år efter implementering.

När vi söker på universitetets databas, Olle, där tidigare kandidat- och magisteruppsatser finns dokumenterade efter liknande studier finner vi skillnader från den studie vi ämnat göra. Kandidatuppsats av Dahlgren, Kammerton och Larsson (2005) fokuserat främst på vad systemutvecklaren anser om användarinvolvering, inte vad användarinvolvering har för betydelse för acceptans hos användarna.

Kandidatuppsats av Ferizi och Jonkic (2007) har lagt fokus på IT-stöd som kommunikationsverktyg vid informationsspridning med fokus på distansutbildning. Kandidatuppsats av Gomez Sagredo och Thorsteinsdottir (2007) har förvisso behandlat användarinvolvering och kommunikation, dock vid systemdesign och inte implementeringsprocessen.

Magisteruppsats av Carlsson och Jonovski (2008) har främst fokuserat på att kartlägga problem inom själva implementeringsprocessen vid en implementering av en teknisk plattform. I studien säger de att kommunikation, användarinvolvering samt organisatoriska aspekter är några av de faktorer som påverkar implementeringsprocessen dock anser vi att deras studie skiljer sig från denna studie då fokus ligger på implementeringsprocessen och inte på kommunikation och acceptans.

På basis av de sammanfattningar av de studier vi funnit anser vi att denna studie särskiljer sig från tidigare studier vad det gäller dess fokus och därmed anser vi att vi har möjlighet att bidra till vidare vetenskapliga diskussioner kring kommunikationens inverkan på användarnas motståndsbenägenhet.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Denna rapport kommer behandla följande fråga:

- Hur påverkar kommunikationsrutiner utfallet av ERP-implementering och medföljande organisatoriska förändringar?

Frågan kommer att behandlas genom att belysa hur en organisation under förändring, involverade de anställda i implementeringen av ett ERP-system, kommunicerade och hanterade information för att informera och involvera användarna i förändringsprocessen. Skillnaderna mellan formella och informella kommunikationssätt och kommunikationsrutiner kommer belysas. I denna rapport avses med informell, i enighet med Svensk ordlista från 1994, något som är ledigt och personligt samt som inte är formbundet. Medan formell å andra sidan är formbundet och ickepersonligt.

Syftet med rapporten är att vidare belysa kommunikationens inverkan på användarnas motståndsbenägenhet. Därutöver har vi, liksom Häkkinen och Hilmola (2008), funnit att få studier berört tiden efter implementeringen och kommer därmed i denna studie belysa de problem kring kommunikationsrutiner som kan tänkas vara identifierbara två år efter implementeringen. Rapporten är tänkt som ett bidrag till vetenskapliga diskussioner kring hur kommunikationsrutiner kan påverka hur användarna ser på systemet efter implementeringen.

### **1.4 Avgränsningar**

Rapporten kommer att avgränsas till att endast belysa den kommunikation och det användarmotstånd som råder inom en livsmedelsorganisation. Vidare avgränsningar i denna rapport är att endast användarnas perspektiv behandlas samt att endast kommunikation mellan systemets användare sinsemellan kommer belysas. Studien avser inte att behandla extern kommunikation.

I denna rapport kommer förändring att behandlas i form av förändring inom organisation som i sin tur resulterar i implementering av ett ERP-system och uppkomsten av motstånd baserat utifrån detta perspektiv på förändring.

### **1.5 Övergripande metodansats samt översikt över rapportens innehåll**

I denna rapport har, som tidigare nämnt, vi använt oss av en studie inom en organisation. Organisationens implementering av ett ERP-system och kommunikationssätt studerades genom intervjuer med ett antal personer från de två huvudavdelningar som råder inom organisationen.

Resultatet av intervjuerna, som presenteras i kapitel 5 samt bilagor 2-4, har sedan analyserats med bakgrund av de teoretiska utgångspunkterna som presenteras i nästkommande kapitlen, kapitel 2 och 3.

En analys och diskussion har förts kring intervjun och de teoretiska utgångspunkterna för att sedan svara på studiens frågeställning, vilket presenteras i kapitel 6 och sammanfattas i kapitel 7. En mer ingående metoddel där metodansatsen även motiveras är presenterad i kapitel 4.

## 2 Motstånd mot förändringar inom organisationer

Enligt Ke och Wei (2008) förekommer motstånd främst på grund av konflikter inom organisationskulturen. Ke och Wei (2008) hävdar att om det system som implementeras särskiljer sig från organisationens kultur uppstår risken för användarmotstånd i form av att systemet blir förkastat, saboterat eller modifierat för att anpassas till den kultur som redan existerar inom organisationen.

Enligt Schein (1996) uppstår kultur i hela yrkessamhällen och organisationen blir en reflektion av de yrkesbakgrunder och erfarenheter dess medlemmar besitter. Schein (1996) och Ke och Wei (2008) definierar kultur som ett set av delade antaganden som en grupp innehar, enligt Ke och Wei (2008) kan dessa antaganden även vara underliggande, och som bestämmer hur de uppfattar, tänker om eller reagerar gentemot diverse miljöer. Dessutom ska organisationskulturen med stöd av Ke och Weis (2008) definition även karakteriseras som det värderade och främjade beteendet inom organisationen.

Det teoretiska argumentet kring kultur är att det är ett komplext system av normer och värderingar som skapats under en tid. Kulturen är även generellt förstådd som den sociala gemenskap som sammanhåller organisationens medlemmar och uttrycker de värderingar, sociala idéer och tro som medlemmarna delar. Organisationskulturen ger de anställda en gemensam referensram vid en förändring i en organisation. När en organisation har olika kulturer har människorna olika uppfattningar och intryck gentemot organisationsförändringar. (Ke & Wei, 2008) Vidare hävdar Schein (1996) att kulturens medlemmar inte alltid är medvetna om deras egen kultur tills de stöter på en annan.

### 2.1 Motståndsanalyser

Ett flertal olika studier har presenterat olika analyser kopplat till förändring och motstånd. I detta delkapitel presenterar vi några av dessa: readiness for change och organizational commitment, the equity–implemenation model samt uppfattad nytta och användarvänlighet av systemet.

#### *2.1.1 Readiness for change och organizational commitment*

Kwahk och Lee (2008) tar i en studie upp begreppet readiness for change, en term som berör hur redo intressenterna är för en förändring, samt hur detta begrepp kan påverka systemets uppfattade värde och öka avsikten för användningen av ERP-system. Kwahk och Lee (2008) undersökte readiness for change som den utsträckning där organisationens medlemmar har

positiva åsikter beträffande behov av organisationsförändring, samt även där de tror att förändringar skulle påverka dem och organisationen positivt.

Kwakh och Lee (2008) nämner även termerna *organizational commitment* och *percieved personal competens* - på svenska uppfattad personlig kompetens - som viktiga nyckelbegrepp beträffande en anställds acceptans. *Organizational commitment* definierar Kwakh och Lee (2008) som den relativa styrka en individ identifierar sig med, och även involveras i en viss organisation, medan uppfattade personliga kompetensen utgör den grad individen uppfattar sin egen kompetens inom arbetsrollen. Kwakh och Lee (2008) menar på att de anställdas inställning gentemot förändring effektueras av huruvida de är redo för förändring samt deras organisatoriska identifikation och förmåga att utföra arbetsrollen.

### *2.1.2 The equity-implementation model*

Joshi (1991) presenterar i en artikel *the equity theory* som handlar om att användarens syn på en implementering handlar om rättvisa. Enligt *the equity-implementation model* som Joshi (1991) presenterar analyserar en användare mest troligt förändringar i tre steg: hur förändringen påverkar det egna jaget, huruvida fördelarna fördelas jämnt mellan det egna jaget och arbetsgivaren samt huruvida påverkan är jämställd inom referensgruppen. Joshi (1991) menar att om den anställda vid första analysen finner att skillnaden i resultat och insats innebär ett positivt värde för den anställda torde denne ha en positiv inställning till systemets implementering.

Enligt Joshi (1991) anser användare som involveras i en implementering att systemets fördelar borde fördelas rättvist mellan de involverade parterna beroende på deras involveringsgrad vid implementeringen. Därför bör användaren vid den andra analysen finna att systemets fördelar är fördelade rättvist mellan arbetsgivaren och användaren. Vid den tredje analysen kan den anställda få en negativ inställning om denne finner att vissa användare i referensgruppen drar fler fördelar av systemet medan andra inte gör det och därmed finna systemet orättvist. (ibid.)

### *2.1.3 Uppfattad nytta och användarvänlighet*

Enligt Joshi (1991) utgör, förutom förväntningar och användarinvolvering vid implementering, även systemets användarvänlighet, användbarhet och påverkan på arbetsmiljön de faktorer som anses vara relevanta för att bedöma användarnas acceptans och bedömning av ett system.

Människor tenderar att använda eller inte använda applikationer i den utsträckning de tror den kan hjälpa dem utföra sitt jobb bättre. Denna variabel kallas inom forskarvärlden för *percieved usefulness (PU)*, på svenska uppfattad nytta. Även om potentiella användare tror att en given applikation kan anses vara viktig kan de samtidigt tro att systemet är för svårt att använda. De fördelar användningen bidrar med övervägs då av ansträngningen de anser behövs för att använda systemet, en variabel som benämns som *perceived ease of use (PEOU)*, uppfattad användarvänlighet. (Davis, 1989; Gefen & Straub, 2000)

Davis (1989) definierar den uppfattade nyttan som den grad i vilken en person tror att användningen av ett system skulle kunna förbättra hans eller hennes arbetsförmåga. Ett system med hög uppfattad nytta är ett som användaren tror på existensen av en positiv relation inom användarprestation. Den uppfattade användarvänligheten definieras som den grad en person tror att användningen av ett visst system skulle kunna vara fritt från ansträngning och en applikation som upplevs vara mer lättanvänd än en annan är troligtvis mer accepterad av användarna. (Davis, 1989) I denna rapport kommer samma definition användas på PU och PEOU som framförts av Davis (1989).

PEOU påverkar IT-anpassning indirekt genom dess effekter på PU då användarvänlighet är bidragande för att göra IT mer användbart (Gefen & Straub, 2000; Davis, 1989) men det är främst på grund av PU, och inte PEOU, en användare använder systemet då systemets nytta går före dess användarvänlighet (Davis, 1989).

## 2.2 Motstånd inom användaravdelningar

Forskare har, enligt Joshi (1991), undersökt dynamiken inom implementering som en politisk process där implementeringssekvenser och riktning kan förklaras som intressekonflikt mellan olika användargrupper. Användargrupperna ses då som rivaler som eftersträvar ökad makt och status. Det politiska problemet tycks, enligt Joshi (1991) i första hand beröra system som genomkorsar flera användaravdelningar.

Elbanna (2007) fann i sin studie att en social integrering mellan alla aktörer bör ske för att engagera och involvera dessa under implementeringen. Elbanna (2007) menar att implementeringen av system innebär att de grupper som haft för vana att arbeta självständigt nu tvingas kommunicera med andra grupper, som även de innefattas av implementeringen av systemet, vilket kan väcka motstånd hos de grupper som haft för vana att arbeta självständigt.

I studie utförd av Häkkinen och Hilmola (2008) jämfördes individuella analyser från inkörningsfasen med de åsikter som finns inom de olika användargrupperna och affärsprocesserna inom den senare fasen. Det är värt att poängtera att i Häkkinen och Hilmolas (2008) studie består ERP-implementeringsprocessen av fyra faser: etableringsfasen, projektfasen, inkörningsfasen och ”uppåt och framåt”-fasen. Häkkinen och Hilmola (2008) förklarar sina faser enligt följande: Etableringsfasen präglas av förberedelser, analyser samt design. Projektfasen präglas av konfigurering och utbyggnad. Inkörningsfasen och ”uppåt och framåt”-fasen präglas av stabilisering, bevakning och utvärdering respektive av underhåll och uppgradering samt även bevakning och utvärdering. I Häkkinen och Hilmolas (2008) studie förkom två roller: nyckelanvändare och slutanvändare. Nyckelanvändarna var de personer som ansvarade för supporten inom varje grupp av slutanvändare och de hade även involverats vid testningen av ERP-systemet före det implementerades. Slut användarna hade endast genomgått grundläggande ERP-träning.

I studien fann Häkkinen och Hilmola (2008) att användarna var mer negativt inställda under inkörningsfasen. I den andra mätningen, under ”uppåt och framåt”-fasen, fann Häkkinen och Hilmola (2008) att problem fortfarande kvarstod men nyckelanvändarna hade mer positiv syn på effekten av ERP-implementeringen till skillnad från de andra användarna. Häkkinen och Hilmola (2008) ansåg att de funnit att användarna värderade systemet olika beroende på den

affärsprocess respektive användartyp de tillhörde. De olika uppfattningarna kring systemet ansåg de kunde bero på att nyckelanvändarnas arbetsposition innebar att de fick en större helhetsbild av effekten av systemimplementeringen. Häkkinen och Hilmola (2008) trodde även att skillnaderna på uppfattningen av systemet kunde bero på att nyckelanvändarna, på grund av sina arbetsuppgifter, inte stötte på samma problem som de andra användarna.

Även Lapointe och Rivard (2005) märkte en förändring över tid när de undersökte användarnas motstånd vid implementeringen av informationssystem inom sjukvården. Deras studie pekar på att den motståndsbenägenhet som skapas utifrån det beteende som genererats av grupp motståndet, och som sedan övergår till individuellt motstånd, inte är det samma i ett tidigt skede av implementeringen som vid ett senare skede av implementeringen. Lapointe och Rivard (2005) menar att i början av implementeringen tenderar den framväxande processen vara en kombination av oberoende, individuella beteenden medan den i senare skeden av implementeringen övergår till en sammansmältning av individuella beteenden. Lapointe och Rivard (2005) fann därmed att gruppens beteende genereras utifrån individens beteende.

### *2.2.1 Avdelningens påverkan på motståndsanalysen*

Användarens rättviseuppfattning kan påverkas av de förändringar i resultat och insatser som sker inom den avdelningen den anställde verkar inom. Stark grupp- eller avdelningsidentifikation kan bistå med en referensram där användarna fastställer sitt eget resultat och insats på basis av det resultat och insats som innehas på gruppen. Gruppidentifikationens styrka och dess påverkan på rättviseuppfattningen kan variera beroende på gruppens art, storlek samt det resultat och insats som den enskilde användaren förknippar med implementeringen av systemet samt systemet i sig självt. Med andra ord kan avdelningen och arbetsgruppen påverka användarens rättviseuppfattning och uppkomsten av motstånd. (Joshi, 1991)

För att hantera förändringar krävs skapandet av gruppsykologisk säkerhet. Gruppsykologisk säkerhet är definierat som en delad tro om att gruppen är säker från interpersonell risktagning, och handlar om ett behov av att skapa psykologisk säkerhet för individer om de ska känna sig säkra och vara kapabla till ändring. Termen gruppsykologisk säkerhet handlar om känsla av självsäkerhet att gruppen inte kommer skämma ut, förkasta eller straffa någon för att de talar ut, samt som det ska finnas en gemensam respekt och förtroende mellan gruppmedlemmarna. (Edmondson, 1999)

Gruppsykologisk säkerhet beskriver ett gruppklimat karaktäriserat av interpersonell förtroende och en gemensam respekt där människor är bekväma i att vara sig själva, och gruppmedlemmar måste dela liknande perceptioner. Gruppsykologisk säkerhet ska också underlätta lärningsbeteendet i arbetsgrupper då det lindrar överdriven oro om andras reaktioner till agerande som har potentialen för genans eller hot. Psykologisk säkerhet är mer än bara interpersonell tillit, och att bygga tillit är en viktig faktor för att skapa ett klimat av psykologisk säkerhet. Dock behöver inte byggandet av tillit skapa gemensam respekt och omsorg. Ett klimat av säkerhet och stödbenägenhet möjliggör för individen att ta till sig misstag. (Edmondson, 1999)

## 2.3 Rutiner

Inledningsvis nämndes att Feldman (2000) anser rutiner vara viktiga i organisationer, delvis då mycket av arbetet i organisationer sker genom rutiner. Enligt Feldman (2000) är rutiner temporära strukturer som oftast används som ett sätt för att åstadkomma organisatoriskt arbete. Att de är temporära menar Feldman (2000) att de bygger på att människor som sysslar med rutiner anpassar sina åtgärder, allteftersom de utvecklar nya tolkningar av vad de kan göra och tolkningar av konsekvenserna av sina handlingar. Rutiner har därför kvalitéer av både stabilitet och förändring. En organisatorisk rutin är inte ett enda mönster, utan snarare en uppsättning möjliga mönster aktiverat och begränsas av en rad organisatoriska, sociala, fysiska och kognitiva strukturer från vilka organisatoriska medlemmar antar särskilda föreställningar. (ibid.) En förändring i rutiner anser Feldman (2004) skulle kunna räcka för att skapa motstånd.

## 2.4 Sammanfattning av motståndskapitlet

I detta kapitel har motstånd belysts och vi har tagit upp att motstånd sker som en reaktion på förändringar där förändringarnas påverkan hotar de anställda och den redan befintliga organisationskulturen. Vi har även tagit upp att användarnas roller och arbetsposition kan påverka deras förståelse och acceptans för systemet och att avdelningar och arbetsgrupper utgör en viktig faktor för uppkomsten av motstånd. Vi har även presenterat olika faktorer hos systemet och även den anställde själv som kan ge upphov till motstånd. I detta kapitel har vi även försökt förklara rutiner.

Ur de teoretiska utgångspunkterna i detta kapitel ser vi att för behandla motstånd behöver denna studie undersöka skillnader inom olika avdelningar och inom olika användarroller och arbetspositioner. Synen på nyttan av systemet kan tänkas variera baserat på de tre nämnda faktorerna och de olika referenspunkterna nyttan är förhålllet till är, enligt the equity-implementation model, användarens egna jag, organisationen och även olika människor inom användarens referensgrupps. Vidare ser vi i detta teoretiska kapitel, kring motstånd, att det är viktigt att behandla organisationskulturen då denna kan vara en påverkande faktor för motståndet. Det är även av vikt att analysera förändringens påverkan på organisation och de anställda, baserat på organisational commitment och olika uppfattningsteorier.



## 3 Kommunikationens roll för motståndshantering

Enligt Heide et al. (2005) formar kommunikationen vår perception och menar då *"det vi ser, hur vi uppfattar det vi ser och hur vi ser på vad som kan hända i framtiden"* (s.19). Kommunikation är en handling eller effekt av utfärdandet, sändningen och mottagningen av meddelanden genom metoder och/eller konventionella sätt, antingen genom verbalt eller skriftligt språk eller genom andra signaler, tecken och symboler eller av specialiserade tekniska ljud och visuell utrustning (Carvalho, 2008). Information kräver att mottagaren fäster mening till meddelandet samt en form av aktiv bearbetning som utförs av den mottagande parten, till skillnad från data som ej har ett meddelande fäst vid sig. (Stewart, Malayan. & Roberts, 2001)

Berlo (1960, enligt Stewart et al., 2001) hävdar att det finns fyra komponenter som påverkar trovärdigheten av kommunikation: källa, meddelande, kanal och mottagare. Källan är sändaren av kommunikationen. Meddelandet innehåller elementen struktur och kod. I kanalen blir meddelandet kodat och avkodat och mottagare är den som mottar kommunikationen. (Berlo, 1960, enligt Stewart et al., 2001) Ferreira (1988, enligt Carvalho, 2008) anser att de ovanstående komponenterna och även kodande och avkodande av information samt feedback utgör kommunikationsprocessen där flera personer interagerar och rollerna som sändare och mottagare byts, det vill säga tvåvägskommunikation.

### 3.1 Kommunikation inom organisationer

Under många år har kommunikation inom organisationer undersökts i termer av spridning och effektivitet på ett flertal olika sätt (Stewart et al. 2001). Heide et al. (2005) anser i likhet med Schein (1996) och Ke och Wei (2008) att organisationer består av sociala system *"som hålls ihop av en gemensam kultur"* (sid.18). Enligt Heide et al. (2005) utgörs den sociala strukturen av, bland annat, normer, värderingar, tankesätt, rutiner och ritualer. Vidare hävdar Heide et al. (2005) att organisationens kultur inte skulle kunna existera och fortleva om inte organisationsmedlemmarna ständigt kommunicerade med varandra och diskuterade saker såsom hur olika händelser bör hanteras och de grundvärderingar organisationen ska ha. Enligt Heide et al. (2005) är kommunikation en grundförutsättning för att organisationen ska kunna skapas, existera och utvecklas och menar att kommunikation är en avgörande faktor för en organisations överlevnad, acceptans av organisationens mål och tolkning av målet så det blir till en handling. Heide et al. (2005) citerar i sin bok Weick (1995) som ska ha sagt:

*"If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction"* (s. 18) och menar att om kommunikationsaktiviteterna blir röriga så kommer organisationen att sluta fungera.

Heide et al. (2005) hävdar att de flesta av dagens arbeten till stor del består av kommunikation i form av möten, rapportläsning, telefonsamtal, e-postmeddelanden, mottagande av instruktioner och även träffar vid kaffeautomaten där ”någon detalj” (s.19) diskuteras. Utifrån Heide et al. (2005) menar vi att kommunikation inom arbetsplatser kan ske i två former: formell kommunikation och informell kommunikation. Den formella kommunikationen utgör i denna rapport den kommunikation som utförs i egenskap av rollen inom organisationen, på basis av den hierarkiska arbetsroll kommunikationsutförarna har. Formell kommunikation har även vissa regler för hur kommunikationen sker och kan vara någorlunda uppstyrd samt även innefatta rutiner.

I denna rapport ses möten, rapportläsning och mottagande av instruktioner som formella kommunikationssätt. Telefonsamtal, e-postmeddelande och träffar vid kaffeautomaten kan även vara formella kommunikationssätt, men behöver inte nödvändigtvis vara det då det även kan handla om informell kommunikation. Informell kommunikation ses i denna rapport mestadels som småprat mellan minst två individer och kommunikationen sker utan formella regler. Informell kommunikation kan även handla om jobb. Heide et al. (2005) anser att informell kommunikation är värdefull för organisationer, förutsatt att den hanteras med omsorg.

Det mest informella kommunikationssättet, småpratet, sker genom samtal. Samtal är ett flexibelt, interaktivt och iterativt sätt att kommunicera vilket innebär att deltagarna kan ställa klagande frågor och fördjupa sig i vissa aspekter och begära större kontext inom ett visst ämne. Samtal leder till att språket och kommunikationsstilen anpassas till deltagarnas kunskapsnivå. Till skillnad från skriftliga kommunikationsmedel tillåter samtal att erfarenheter utbyts. (Mengis & Eppler, 2008) Samtal behöver för all del inte vara ett informellt kommunikationssätt, Mengis och Eppler (2008) har studerat olika sätt att utföra samtal för kunskapsutbyte. I studien har de funnit att konversationsutföranden där det finns konversationshantering är att föredra för att inte riskera att konversationen övergår till att behandla något annat än det man ämnat, samt att endast ett fåtal starka aktörer deltar i konversationen medan de andra hamnar i skymundan. Mengis och Eppler (2008) anser dock att för mycket regler kring konversationsutförandet även kan verka hämmande på själva konversationen, men deras studie visar att det behövs uttalad struktur och regler för konversationen för att kunskapsutbytet ska bli effektivt.

### *3.1.1 Kommunikationens roll vid förändringshantering inom organisationer*

Enligt Heide et al. (2005) ökar behovet av ett fungerande kommunikationssätt i takt med ökningen av kraven på förändringarna. Brist på information vid organisationsförändring kan leda till missnöje bland de anställda (Ihator 2001; Ströh & Jaatinen, 2001) och dålig kommunikation beträffande förändringarna är en av de anledningar till varför förändringsförsöken inom organisationer fallerar (Ströh & Jaatinen, 2001; Heide et al., 2005). I enighet med Burges (2008) påstående om att kommunikation kan ge klarhet och förståelse verkar kommunikationen som en länk som kan ge mening åt en viss handling, nämner Donnellon, Gray och Bougon (1986) att kommunikation innebär att deltagarna får samma förståelse för handlingen. Medvetenhet innebär förståelse för andras aktiviteter och bidrar med kontext till den enskilde individens egen aktivitet, hävdar Damian, Izquierdo, Singer & Kwan (2007) som studerat medvetenhet inom mjukvaruutvecklingsföretag.

Information och kommunikation skapar delaktighet och engagemang, förhindrar ryktesspridning, skapar en demokratisk förändringsprocess samt minskar oro och stress. Dessutom innebär kommunikation möjlighet att övertala personalen om att förändringen är fördelaktig samt möjlighet att införa ett nytt språk och terminologi för att beskriva en ny organisatorisk verklighet. Förändringen och verksamheten återspeglas i hur organisationens medlemmar uppfattat förändringen. (Heide et al., 2005)

Lipponen, Bardi, & Haapamäki. (2008) hävdar att motstånd kan dämpas genom att tillämpa användarinvolvering och låta de anställda bidra med förändringsförslag. De menar på att genom att bidra med förändringsförslag kan de anställda hjälpa organisationen att förbättra produkter, processer och service och således anpassas till förändringen. Lipponen et al. (2008) hävdar även att bidrag med förändringsförslag innebär att den anställde aktivt förespråkar förändringen inom organisationen, i motsats till de konservativa värderingar som innebär att de anställda genom motstånd motsätter sig förändringarna.

### **3.2 Sammanfattning kring kommunikationskapitlet**

Vi har nu presenterat teoretiska utgångspunkter och klargjort hur kommunikation sker. Vi har även tagit upp att kommunikation är viktig för hantering av förändringar och att involvering av de parter som berörs av förändringen kan öka deras förståelse för förändringen och även öka deras acceptans gentemot förändringslösningarna.

Utifrån ovanstående teoretiska utgångspunkter kring kommunikation kan man utvärdera att det i denna studie behövs kartläggning kring vilka kommunikationssätt som finns och vilka kommunikationskanaler som används mellan de anställda. Det behövs även kartläggning kring vilka av de använda kommunikationssätt som är informella och formella.

## 4 Metoden för studiens utförande

Inledningsvis sades att denna rapport kommer behandla frågan ”Hur påverkar kommunikationsrutiner utfallet av ERP implementering och medföljande organisatoriska förändringar?”

För att besvara frågan har vi, på basis av de teoretiska utgångspunkterna undersökt hur organisationen genom involvering av de anställda kommunicerat och förmedlat information. För att uppnå detta har vi samlat in information om hur representanterna för de olika användaravdelningarna uppfattar ERP-systemets nytta för dem själva och för organisationen. Eftersom tidigare studier presenterade i kapitel 2.2, ”Motstånd inom användaravdelningar” visat att det tenderar vara skillnad mellan avdelningar, ansåg vi det vara av vikt att behandla olika avdelningar, dock har vi valt att begränsa oss till två av de undersökta företagens huvudavdelningar.

Vidare har vi granskat de olika användarrollernas förhållande till systemets nytta. The equity-implementation model användes för att illustrera fördelningen kring systemets nytta inom organisationen. Vi har även samlat in information om hur de intervjuade involverades och informerades om systemet samt hur den anställde uppfattade sina möjligheter för att kunna påverka beslut för att utröna vilka kommunikationssätt organisationen använder: huruvida det är envägs- eller tvåvägskommunikation. Vi har även undersökt hur de anställda i dagens läge kommunicerar beträffande systemet för att få veta vilka de existerande kommunikationsrutinerna är. Vi har även fått de intervjuade att reflektera kring fördelar och nackdelar med olika kommunikationssätt.

### 4.1 Teoretiskt urval

För att besvara rapportens fråga har vi inför insamling och bearbetning av empirin införskaffat teoretiska utgångspunkter som presenterats i kapitel 2 och 3. Vi har jobbat iterativt med de teoretiska utgångspunkterna där de omarbetats allteftersom vi läst. Dessutom har den iterativa processen även föranlett att vi omarbetat rapportens fråga utifrån vår läsning.

De teoretiska utgångspunkterna är främst hämtade från vetenskapliga artiklar befintliga på Elin @ Lund där sökord som *ERP*, *communication*, *routines*, *user resistance*, *organizational change* och *implementation* använts, ibland i kombination med andra sökord. Även våra handledare har bidragit med råd kring relevanta artiklar för rapporten. Vi har valt att blanda nyupplagda referenser med äldre och även försökt se om de kan styrka varandras trovärdighet. Även journalerna varifrån våra artiklar hämtas har varit en faktor: vi har i den mån det går använt oss av artiklar från *MIS Quarterly*, *Administrative Science Quarterly* och andra kända vetenskapliga journaler inom Informatik, men även andra journaler går att finna i vår referenslista. För att få en djupare förståelse har vi även medvetet valt att ha med vissa artiklar

som är av mindre vetenskaplig art, såsom Burge (2008) som är baserad på egna erfarenheter mer än på vetenskapligt utförd studie.

Att vi främst hämtar artiklarna från Elin @ Lund är mestadels på grund av att vi anser sökmotorn är mer pålitlig då universitetet förespråkar användning av den. Förvisso är vi medvetna om att det kan förekomma brister med detta i form av att vi begränsar våra teoretiska utgångspunkter, men vi finner det mer lämpligt att till viss del kunna förlita sig på denna sökmotor än andra. Andra sökmotorer tillgängliga på Internet kan inte alltid garantera sitt innehåll på en vetenskaplig nivå då de ger möjlighet till uppkomst av studier av mindre seriös karaktär. Vi är medvetna om att det finns risk för att artiklar av mindre seriös karaktär kan förekomma även på Elin @ Lund och har, främst genom deras förlag, sökt styrka deras trovärdighet.

För att utveckla vår kunskap kring kommunikationsteorier har vi även använt oss av kommunikationslitteratur som hämtats från Institutionen för Medie- och kommunikationsvetenskap på Lunds Universitet.

## 4.2 Organisationsstudie

Som tidigare nämnt kommer studien utföras i form av en organisationsstudie varifrån empirin uthämtas. Vi har valt att fokusera på en organisation då vi ville göra en ingående granskning och behandla organisationen på djupet. På grund av tidsbegränsningen för producering av studien valde vi att endast undersöka en organisation, vidare undersökte vi faktorerna en gång under en given tid, till skillnad från Häkkinen och Hilmola (2008) som utförde två mätningar med två års mellanrum för att studera motståndets utveckling.

### 4.2.1 Val av organisation för studie

Urvalet av organisation för studien baserades mestadels på organisationer vi hade kontakter inom. Just att den behandlade organisationen valdes berodde mest på att de var samarbetsvilliga och tillmötesgående redan från början, och vi fann detta vara en viktig faktor för att hinna utföra vår insamling av empiri under utsatt tid och för att kunna utföra ett bra arbete.

Att organisationen dessutom nyligen implementerat systemet och befann sig i närheten av vad Häkkinen och Hilmola (2008) kallar ”uppåt-och-framåt”-fasen var även en bidragande faktor till valet av organisation eftersom detta är en tidsaspekt som är mindre belyst.

Dessutom var det faktum att organisationen tycktes ha lyckats med implementeringen ytterligare en faktor vi fann intressant som kunde ge intresseväckande material för analys. Det innebar att vi kunde undersöka essentiella faktorer för deras framgångsrika implementering. Även organisationens storlek och kommunikationssätt föreföll oss intressant då vi anade att storleken och kommunikationssättet tillsammans skulle kunna utgöra intressanta faktorer för analys.

#### 4.2.2 Presentation av organisationen

Organisationen som utgör studieobjekt presenterar sig som ett företag med nu cirka 40 anställda. I samband med förändring inom verksamheten när organisationen var relativt ny, flyttade de från Lund och ligger numera beläget i utkanten av en svensk småstad. Innan förändringen och flytten hade organisationen bara cirka 15 anställda. På grund av verksamhetsförändringen implementerades för cirka två år sedan ett ERP-system som sköts av ett externt konsultföretag. Inom organisationen används systemet i olika grader och det skiljer sig mellan produktionsavdelningen och kontorsavdelningarna. Produktionsavdelningen använder systemet i minst utsträckning, mestadels för att föra in data, medan kontorsavdelningarna använder systemet i störst utsträckning, för administrativa behov i form av uppföljning och analys av det material som läggs in av produktionsavdelning, ekonomisk hantering samt för produktionsplanering och kvalitetshantering.

### 4.3 Intervju

Vår empiri har inhämtats genom intervjuer med representanter inom kontorsavdelningen ekonomi/IT samt produktionsavdelningen. Intervju som insamlingsmetod för vår empiri har valts då relativt få enheter studeras, i vårt fall fem intervjupersoner, en organisation och ett system. Enligt Jacobsen (2007) är intervjuer lämpligast vid studier av ett relativt fåtal enheter. Intervjuer anses även vara den lämpligaste metoden för att få detaljerad information kring användarens egen uppfattning och erfarenheter av systemet (ibid.).

Då vi finner att just användarens uppfattningar och erfarenheter utgör en del av uppsatsens fokus anser vi att intervjun är lämplig metod för vårt utförande. Intervjuer ger även möjlighet till att kunna ställa komplexa eller öppna frågor som ytterligare kompletteras med efterföljande frågor som känns relevant att ställa och utveckla utifrån intervjuobjektets svar. Intervjuer ger även den intervjuade möjligheten att prata fritt om det ämne som anses vara relevant för diskussionen. (Oates, 2006) Vi ansåg denna flexibilitet intervjun medförde vara bra för vår studie då vi kunde fördjupa oss i ämnen intervjuobjekten behandlat för att få djupare förståelse.

#### 4.3.1 Intervjuns innehåll

Intervjuerna användes för att undersöka nedanstående frågor som härrörts ur undersökningsmodellen samt de teoretiska utgångspunkterna.

Om kommunikation:

- *Hur sker kommunikationen inom organisationen?*
  - *Vilka kommunikationssätt finns det?*
  - *Är de formella eller informella?*

- *Hur sker kommunikation beträffande beslutsfattande?*
- *Hur involverades användarna i implementeringsprocessen?*

Om motstånd:

- *Hur pass motståndsbenägna är användarna efter implementeringen?*
  - *Skiljer det sig mellan användaravdelningar, arbetsroller och/eller arbetsuppgifter?*
- *Hur uppfattar de olika användarna systemets nytta?*
  - *Uppfattar användarna inom användaravdelningarna systemets nytta olika baserat på arbetsroller och arbetsuppgifter?*

För att behandla dessa frågor valde vi att strukturera upp intervjun i en intervjuguide innehållande de frågor som skulle behandlas under intervjuens gång. Intervjuguiden som presenteras i Bilaga 1 innehåller frågor kring användarens användning av systemet för att leda in användaren kring systemets nytta baserat på dennes arbetsuppgifter samt uppfånga användarens syn på ERP-systemet i form av the equity theory. Frågor kring arbetsuppgifter där arbetsuppgifterna sätts i relation till användningsgraden finns även för att försöka uppfånga huruvida de intervjuade anser att användningsgraden är relevant i förhållande till arbetsuppgiften.

Frågor kring implementeringen är till för att belysa användarens uppfattning kring hur kommunikation och beslutsfattning skedde inom organisationen under implementeringen och kring hur de involverades i beslutsfattning. Frågor kring kommunikation är till för att behandla vilka kommunikationssätt den intervjuade använder sig av och deras åsikter kring kommunikationssättet.

Oates (2006) presenterar problematiken med intervju i form av förtroendeproblem: den intervjuades förtroende för intervjuaren anses, enligt Oates (2006) vara avgörande för de svar som den intervjuade ger. Jacobsen (2007) säger att en tillitsrelation måste uppstå mellan intervjuaren och den intervjuade för att uppnå en öppen informationsutväxling. Jacobsen (2007) föreslår att intervjuer inleds med intervjufrågor av allmän karaktär för att få fram det den intervjuade finner viktigt, och det krävs att intervjuaren styr intervjun så lite som möjligt i början för att inte riskera att endast få svar på sådant vi som intervjuare vid tidpunkten finner vara viktigt. Vid inledning av varje intervju ombads den intervjuade därmed att berätta om sin roll inom organisationen och sedan sätta det i förhållande till dennes användning av systemet. Som avslutning på varje intervju bad vi de intervjuade om en enskild sammanfattning av systemet i en mening för att få en klarare inblick kring hur de uppfattade systemet.

Intervjuguiden, bilaga 1, agerade som en riktlinje för den riktning och tema vi ville belysa och behandla under intervjun. Där fanns möjliga frågor att ställa om intervjun inte behandlade det som skulle uppnås som stöd för oss för att styra diskussionen tillbaka till ämnet. Under intervjun ställdes även kompletterande och uppföljande frågor som inte behandlades i intervjuguiden.

#### 4.3.2 Urval av intervjupersoner

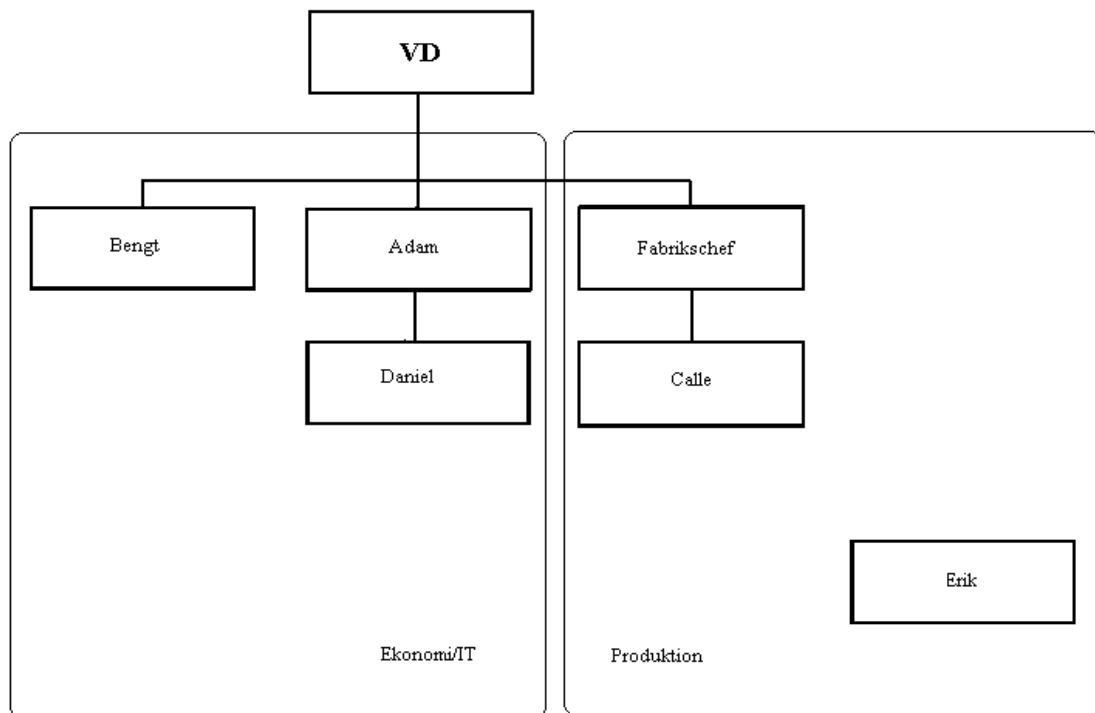
För urvalet av intervjupersoner, valdes, som tidigare nämnt, fem systemanvändare inom kontors- och produktionsavdelning för intervju. Vid samtal med den berörda organisationen för uppsatsen meddelades det ifrån vår sida att vi var intresserade av att intervjua anställda från både kontorsavdelningen och produktionsavdelningen, och att de skulle ha någon anknytning och användning av det affärssystem som fanns i organisationen.

Efter inledande kontakt kring bokning av intervju, valde organisationen ut två personer från ekonomi och IT – avdelningen, i denna studie benämnda som Adam och Bengt, som var tillgängliga och lämpliga för intervju utifrån våra önskemål. Efter första intervjumötet, som skedde i organisationens konferensrum, diskuterades det med den personalansvariga på organisationen kring ytterligare personer som fanns tillgängliga för intervju. Personalansvarig gav oss ett antal namn och förklarade deras roller inom organisationen. Vi fick chans att träffa personerna vi fann lämpligast och diskutera med dem direkt huruvida de ville ställa upp på intervju och om de hade möjlighet att ställa upp inom skälig tid. Resultatet blev att det bokades in ett nytt intervjutillfälle med två anställda från produktionsavdelningen. Dock fick den ene av dem förhinder i sista stund och istället för att komma ensam valde intervjuobjektet att ta med en kollega från ekonomiavdelningen, dessa är i denna studie benämnda som Calle och Daniel.

Efter den andra intervjun ansåg vi, då vi endast hade en representant från produktionsavdelningen, att vi behövde åtminstone ytterligare en intervju med någon anställd från produktionsavdelningen. Vi ansåg dessutom att vi även ville ha ytterligare information om organisationens kommunikation och uppfattningar om systemet från en person på lägre hierarkisk nivå i produktionsavdelningen, som kunde representera processoperatörernas åsikter. Vi ansåg att detta skulle ytterligare bidra till bättre analys och resultat för studien. Det tillfrågades därmed om en bokning av sådan person, vilket accepterades. På grund av tidbegränsningar och arbetsrutiner fick vi endast möjligheten till att intervjua en person, det vill säga Erik, på lägre hierarkisk nivå från produktionsavdelningen under en kort tid.

Av de fem intervjuade kom då tre från Ekonomi/IT-avdelningen och två från produktionsavdelningen. Våra intervjuade faller in i tre hierarkiska nivåer: Adam och Bengt har samma position och är högt upp i hierarkin. Daniel ligger direkt under Bengt, på samma nivå som Calle, fast Calle är inom en annan avdelning. Erik är lägst i hierarkin inom produktionsavdelningen. Nedan figur visar de intervjuades hierarkiska position i organisationen.

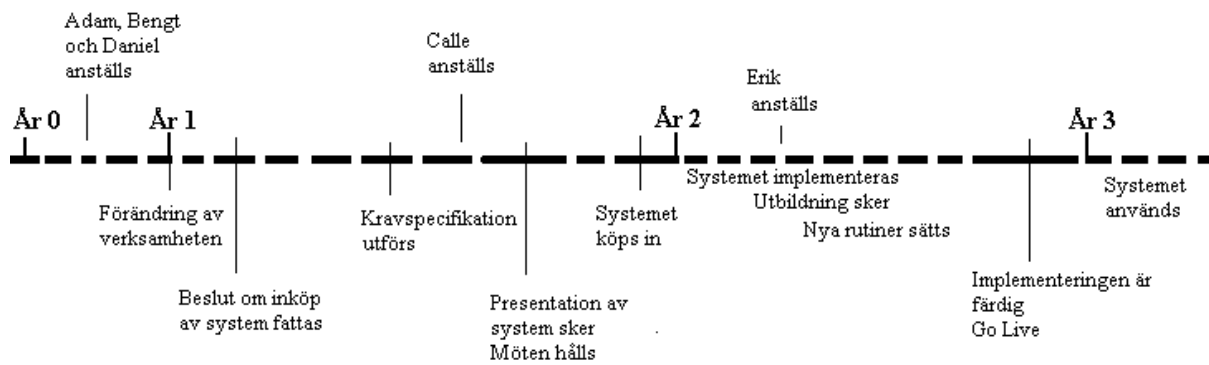




Figur 4.1 Intervjuades hierarkiska position (källa: egen bearbetning utifrån intervjuer)

Våra intervjuade faller även in i tre kategorier beträffande involveringen: De första intervjuade, Adam, Bengt och Daniel var med vid förändringsskiftet där organisationen omstrukturerades och ERP-systemet kom att införas. Calle blev anställd senare och närvarade vid visningsmöten som organisationen hade för att välja system. Erik var inte anställd förrän systemet redan implementerats.

De fyra första intervjuade hade möjlighet till en tvåvägskommunikation innan systemet implementerades, det hade inte Erik eftersom beslutet redan fattats. Den varierade graden av involvering ansåg vi vara ett skäl att studera dessa personer eftersom deras uppfattning av systemet kunde tänkas variera då Erik inte hade någon involvering vid implementeringen av systemet och Calle kom i ett senare skede jämfört med de andra tre intervjuade som deltog genom hela processen.



Figur 4.2 Implementeringstidsaxel (källa: egen bearbetning utifrån intervjuer)

Ovanstående figur visar när de intervjuade anställdes utifrån implementeringstidsaxeln. Med de streckade linjerna i tidsaxeln menar vi att tidsåtgången mellan de olika händelserna varierar och händelseförloppet inte skett skalenligt. Eftersom vi inte ämnat undersöka händelseförloppet har vi inte kunnat presentera tidsåtgången i detalj, dock har ungefärlig tidsåtgång i år angivits.

#### 4.3.3 Utförandet av intervjun

Enligt Jacobsen (2007) är gruppintervjuer ”lämpliga när vi vill utveckla ny kunskap om fenomen eller utveckla en problemställning” (s.174). Främst valdes gruppintervju i denna uppsats då det var vad organisationen presenterade som bäst för dem. Gruppintervjuer är dessutom lämpliga, enligt Jacobsen (2007), för att få fram synpunkter och erfarenheter av något speciellt samt för att få fram information om enighet eller oenighet i en grupp. Då studien delvis vill belysa kommunikationen och användarinvolveringen under implementeringen visade det sig att gruppintervjumetoden lämpade sig, då de intervjuade kompletterade varandra under intervjun med information om ERP-systemet och implementeringen av denne. Gruppintervjuerna innebar även att intervjupersonerna kunde bolla sina idéer och tankar samt diskutera med varandra och vi rapportskrivare kunde vara passiva vid diskussionen och vara delaktigt för styrning av diskussionen vid behov.

Reliabilitet eller tillförlitlighet och trovärdighet som det också kan heta, enligt Jacobsen (2007), är undersökningen och om dess innehåll är pålitligt, vilket betyder att den måste vara genomförd på ett trovärdigt sätt och får inte innehålla mätfel, samt om undersökningen skulle göras om på samma sätt skulle den ge samma resultat, replikerbarhet. Intervjun spelades in för transkribering och behandling av intervjun. Vi ville ha intervjun inspelad, dels på grund av redovisningssyfte samt för att öka reliabiliteten för att rätt saker som sades skulle uppfångas.

För att öka reliabilitet i metoden måste även hänsyn tas till att det finns en intervjuareffekt där intervjuarens närvaro kan skapa speciella resultat, samt en kontexteffekt där den plats intervjun äger rum också skapar speciella resultat (Jacobsen, 2007). Då vi var två intervjuare

uppfattade vi det även vara lämpligt att ha intervjuerna i par för att den intervjuade inte skulle känna sig underlägsen och alltför observerad. Intervjun skedde på organisationens konferensrum, en plats de intervjuade var mer hemmastadda vid än vi var, vilket även tordes ha gett dem ett psykologiskt övertag vid intervjun, något vi hellre ville uppnå än psykologisk underlägsenhet för att skapa en miljö där den intervjuade vågar öppna sig och prata. Vi var även medvetna om att vi var tvungna att styra diskussionen för att relevant information skulle komma fram under diskussionen, vi hade även i bakhuvudet att inte försöka styra diskussionen för mycket, för att diskussionen inte enbart behandlade det vi ville veta utan även eventuellt uppdaga andra faktorer som kunde vara relevant för studien.

#### 4.4 Etiska dilemman

När det kommer till etiska dilemman, finns det enligt Jacobsen (2007), inte ett klart svar. Undersökningar medför inkräktning på en persons privata sfär, och etiska dilemman kan då uppstå vid försök att dölja avsikten med undersökningen för den undersökta genom att inte explicit förklara undersökningens syfte. För att minska att etiska dilemman förekommer i denna studie, förklarades syftet för studien och intervjun för de intervjuade innan intervjun påbörjades. Individer uppträder annorlunda då det vet att de ska granskas, och som då kan hota en underöknings tillförlitlighet (ibid.).

Jacobsen (2007) presenterar tre grundkrav för en undersökning: informerat samtycke, krav på privatliv och krav på att bli korrekt återgiven, dock kan det inte vara möjligt att följa dessa krav ordagrant då det kan bli omöjligt att driva forskningen. Dessa krav, enligt Løchen (1997; enligt Jacobsen, 2007), ska ses som ideal för underökningen och något som ska försökas eftersträvas. Även dessa krav och rättigheter informerades de intervjuade om innan intervjun ägde rum. Informerat samtycke ansåg vi att vi fick då vi frågade de intervjuade om de önskade delta i vår intervju.

Ett etiskt dilemma som uppstått inom studien är urvalet av intervjupersoner. Vi är medvetna om att då organisationen bidrog till urvalet av intervjupersonerna kan det tillföra negativa påverkningar på studien, eftersom organisationen kan ha valt personer de ansåg endast skulle belysa organisationen positivt, och resultatet kan därmed bli vinklat. Dock är det värt att poängtera att organisationen presenterade flera personer som de ansåg lämpliga som vi sedan träffade och fick göra ett urval på. I slutändan var det ändå vårt beslut, även om urvalet må ha varit begränsat av organisationen.

Värt att poängtera är även att de intervjuade som närvarade vid varje gruppintervju hade samma hierarkiska befattningar inom organisationen. Hade de inte haft det kunde det ha varit problematiskt för intervjuens gång samt studien, då en person med lägre rank kanske hade varit rädd för att tala ut framför sin chef. Den individuella intervjun genomfördes med en person av lägre hierarkisk position jämfört med de andra intervjuade, men då intervjun utfördes enskilt uppstod inte detta hierarkiska problem.

## 4.5 Behandling av empiri

Efter varje intervju transkriberades den inspelade intervjun. För att ytterligare säkerställa reliabiliteten i denna uppsats har vi när vi behandlat empirin försökt att öka möjligheten att korrekt uppfatta och redovisa de svar vi fått från de intervjuade genom att utföra transkribering och sammanfattning av transkriberingen enskilt. När transkribering och sammanfattning gjorts har vi sedan jämfört våra resultat och tillsammans, baserat på våra enskilda sammanfattningar, gjort en gemensam sammanfattning.

När samtliga intervjuer genomförts grupperades de intervjuades åsikter kring samma ämne, detta för att lättare få en överblick kring de intervjuades syn på till exempel nyttan, kommunikationen och motståndet. På så sätt har vi nått fram till den sammanfattning som presenteras i kapitel 5 om Empirisk resultat.

Efter transkriberingen har vi valt att i anonymiseringssyfte byta ut de intervjuades namn samt nyckelnamn, såsom organisationens och systemets namn, som frekvent använts under intervjuerna medan andra som bara förekommit någon enstaka gång censurerats bort. För övrigt har vi även i transkriberingen valt att sammanfatta vissa stycken där de intervjuade personerna diskuterat och reflekterat kring antal och därmed angivit namn som dels av anonymiseringssyfte faller bort och dels har namnen varit irrelevanta, om inte annat har det angetts.

Utifrån det empiriska resultatet har vi presenterat implementeringsförfarandet och de olika förhållanden som fanns under implementeringen, utifrån faktorer från de teoretiska utgångspunkter som presenterats i kapitel 2, för att beakta dessa faktorer påverkan på användarnas acceptans. Nästa steg i behandling av empirin studerades de intervjuades syn på systemets nytta utifrån referenser satta av the equality-implementation model. Enligt Backman (1998) ger tabeller en överskådlig bild av data som ska understödja och komplettera det som sägs i löpande text.

För att ytterligare underlätta för läsaren och oss själva, har det konstruerats en tabell, utifrån intervjupersonerna, för att få en övergripelig förståelse av de intervjuades syn på systemets nytta i förhållande till deras användning för att illustrerar hur systemets nytta är fördelat.

Utifrån empirin och teorin har vi sedan identifierat kommunikationssätt och analyserat hur kommunikationen påverkat de intervjuades uppfattning kring systemets nytta. Vi har även analyserat de intervjuades syn på för- och nackdelar med kommunikationssätten för att utröna om de intervjuade ansåg att det fanns en koppling mellan kommunikationssätt och möjlighet för att delge kontexter, i enighet med de teoriska utgångspunkterna från kapitel 3.

Vi har sedan argumenterat kring likheter och olikheter ur de intervjuades utsagor på individnivå och försökt diskutera kring föranledningen till dessa utifrån våra teoretiska utgångspunkter och deras roller inom organisationen samt faktorer från den teoretiska utgångspunkten såsom organisationskulturen. För att behandla frågan och syftet granskade vi vår diskussion sist utifrån dessa och försökte ge svar på frågan.

## 4.6 Kritik

Urvalet i denna studie kan anses vara för snävt och att ett större urval hade ökat validiteten i uppsatsen, dock anser vi att urvalet är tillräckligt representativt för fallstudien då fem intervjupersoner ur den mindre organisation vi undersökte är mer representativt än fem intervjupersoner ur en större organisation. Dessutom är denna studie intresserad av individuella personers uppfattningar gentemot systemet och dess nytta, förvisso hade en kvantitativ undersökning eventuellt gett oss fler svar, men inte möjlighet till fördjupning samtidigt som vi gått miste om kontexten kring hur deras tankar och förståelse är uppbyggd. Nu i efterhand ser vi även att ett kvantitativt tillvägagångssätt hade inneburit att vi gått miste om information som nu kom fram under intervjuerna.

Studier visar att system faktiskt kan påverka olika beroende på avdelningar (Joshi, 1991; Lapointe & Rivard, 2005; Häkkinen & Hilmola, 2008) genom att istället lägga fokus på avdelningarna ansåg vi att jämförelserna var mer berättigad än mellan organisationer där organisationskillnader innebär fler faktorer att beakta. Eftersom en ekonomi/IT-avdelningen har mest nytta av systemet och använder systemet mer än produktionsavdelningen ansåg vi att där borde ligga skillnader inom den uppfattade nyttan mellan avdelningarna.

Vad som kan vara svårt att bedöma är om intervjupersonerna har haft en dold agenda bakom sina svar och inte vill ses som ovetande eller svartmåla organisationen, och därmed inte gett oss korrekta och ärliga svar. Intervjupersonerna valdes av organisationen där de rekommenderade personer de ansåg hade kunskap och kunde bidra till vår uppsats. Det går därmed inte att garantera att de inte hade någon egen agenda beträffande urvalet. Detta är något som vi anser alltid går att dryfta om, huruvida de studerade objekten och organisationerna har en agenda, och borde gälla för alla undersökningar.

## 5 Empiriskt resultat

---

*I detta kapitel redovisas resultatet från intervjuerna och dessutom presenteras intervjupersonerna uppdelade på den avdelning de kommer ifrån. Samt som det presenteras grundläggande information om de intervjuades uppfattning om systemets roll, implementeringen och kommunikationen.*

---

### 5.1 Intervjupresentation

Fem personer valdes för intervju och deltog i studien. Tre intervjupersoner, Adam, Bengt och Daniel kom från kontorsavdelningen, som utgör IT och ekonomi, där Adam och Bengt har högre ledarskaps och beslutsfattande positioner inom organisationen än Daniel. De intervjuade från kontorsavdelningen var anställda innan förändringen inom organisationen skedde. De andra två intervjupersonerna kom från organisationens produktionsavdelning, där Calle hade samma ledarskapsposition som Daniel, men kom in i mitten av förändringen. Den sista intervjupersonen, Erik har lägre hierarkisk position i organisationen än de andra fyra intervjuade och började när implementeringen var klar.

Enligt Calle och Daniel är Adam, Bengt och Daniel tre utav de fem personer som var med från allra första början, vad det gäller implementeringen samt beslutsfattandet. Calle kom in i organisationen efter kravspecifikationen för systemet var klar.

#### *5.1.1 De intervjuades syn på deras användning av systemet*

Adam är både ekonomi- och personalansvarig inom organisationen och använder systemet för allmänna ekonomifrågor och frågor som rör deras tjänstemän. Hans arbetsuppgifter innebär att han använder systemet "dagligen" (Bilaga 2, meningsenhet 26). Daniel som, liksom Adam, tillhör ekonomiavdelningen använder systemet för att göra månads- och årsbokslut samt för "uppföljning av de ekonomiska transaktionerna" (Bilaga 3, meningsenhet 2). Daniel anser att han använder systemet nästintill så mycket som det går och säger att de på ekonomiavdelningen använder systemet väldigt mycket redan, men att systemet ändå skulle kunna hjälpa dem bli effektivare när det gäller presentation av material.

*det mesta av mitt jobb i stort sett gör jag ju i systemet eller hämtar information därifrån (Bilaga 3, meningsenhet 4) och ekonomibitarna känns det som om vi använder det väldigt mycket idag så det känns inte som om det är så mycket man kan förbättra just för att ta fram materialet, men att presentera det till exempel, där finns ju mer vi kan göra. (Bilaga 3, meningsenhet 21)*

Bengt å andra sidan, som är bolagsjurist och IT-chef, använder systemet väldigt lite i jämförelse med andra anställda inom organisation. Bengt sköter den tekniska biten och hur systemet ska hänga ihop och hanterar underhållet av systemet mer än han själv använder det:

*Dagligt arbetar inte så speciellt mycket med, men däremot i underhåll. (Bilaga 2, meningsenhet 32).*

Calle, som är "produktionscontroller och använder systemet för att göra uppföljning, budget och beräkning av förbrukning av ingredienser och emballage" (Bilaga 3, meningsenhet 1), använder systemet "dagligen i stort sett" (Bilaga 3, meningsenhet 3). Han anser ändå att han använder systemet väldigt lite och tror att han skulle kunna använda systemet mer för att bli effektivare.

*Personligen tycker jag nog att jag skulle kunna utnyttja det mycket mer än vad jag gör idag men av olika anledningar har det inte blivit tillräckligt mycket så jag tror att det system vi har är bra, det tillgodoser behoven mer än väl, det är det att jag själv inte har gått in tillräckligt mycket för att lära mig det. (Bilaga 2, meningsenhet 109)*

Daniel och Calle är även de som främst tillfrågas av personalen inom ekonomi, produktion och kvalitet beträffande eventuella problem som uppstår med systemet. De sköter därmed problemlösningen och utgör kontaktpersonerna mellan organisationen och det externa konsultföretaget vid problem eller frågor kring systemet.

*Både du och jag lägger ju ändå rätt så mycket tid på att hjälpa andra. (Bilaga 3, meningsenhet 57)*

Erik jobbar inom processavdelningen där han använder systemet som ett "rapporteringsverktyg" (Bilaga 4, meningsenhet 1) för hans arbete, där han meddelar kontorssidan förbrukningen av varor efter varje färdigkörd order. Då en order kan ta ett par dagar att genomföra använder Erik inte systemet dagligen, och inte heller i samma utsträckning som de andra intervjuade, Erik använder "bara en liten del av systemet" (Bilaga

4, meningsenhet 23). Erik var inte heller med vid beslutsfattandet av eller under implementeringen av systemet.

*De hade beslutat sig om vilket de skulle ha, och det var jag inte med i överhuvudtaget, ingenting. (Bilaga 4, meningsenhet 4)*

Då Erik, liksom de flesta inom produktionsavdelningen inte var anställda förrän vid ett senare skede.

## 5.2 Systemets roll för organisationen

Det som främst framkom under den första intervjun var att de intervjuade personerna ansåg att organisationen behövde ett IT-stöd, bland annat för att hantera transaktionerna samt fastställa ett standardiserat arbetssätt. Behovet av IT-stöd dök upp i och med att företaget gjorde en geografisk flytt i samband med att organisationen byggde upp en ny verksamhet och tog in delar de tidigare haft uthyrd till egen regi, vilket inkluderade bland annat produktionsdelen. Enligt Daniel ger systemet tillgång till information kring nästan allt som händer inom organisationen och ser detta positivt.

*(...) det ger en tillgång till mycket information om man bara kan få fram den, det är det den ger en. Även om allting inte finns där så finns nästan all information i systemet. (Bilaga 3, meningsenhet 111)*

Bengt ansåg att IT-stödet ”möjliggör verksamheten” (Bilaga 2, meningsenhet 69) då ”det hade varit omöjligt att ha kontroll över hela verksamheten om man inte hade haft ett centralt system där informationen samlas” (Bilaga 2, meningsenhet 70). Då organisationen är ett livsmedelsföretag har det ur juridiskt aspekt spårbarhetskrav på sig och därmed underlättade systemet kontroll över produkter och ämnen samt möjliggör för organisationen en återkallning av varor om det behövs.

Erik anser att systemet innebär en klar bild över tillgängliga resurser inom organisationen och att systemet underlättar för de som sammanställer informationen, men för hans del inom produktionen är interaktionen med systemet ”bara någonting som måste göras” (Bilaga 4, meningsenhet 26). Systemet innebär även kontroll över beslutsfattning där endast behörig person kan verkställa beslut.

Adam ser inget alternativ till affärssystem. I intervjun ansåg han att:



*nått affärssystem måste jag ha annars kan vi inte hantera ens de enklaste transaktionerna (...) Det hade varit en hemskt omständlig process att springa och kontrollera alla fakturor, att det verkligen är detta som beställdes, att det var detta priset och att varan faktiskt nu har kommit, även om den är förbrukad och sådär. Det krävs ett system för att hålla koll på bara en sådan enkel kedja. (Bilaga 2, meningsenhet 27)*

Vidare anser Adam att systemet skulle kunna bidra med ökad information om det fanns möjlighet att hämta in extern information som finns hos samarbetspartners, vilket skulle ge marknadsföringssidan mer statistik att jobba med.

### 5.3 Valet av system

Adam, Bengt och Daniel deltog som tidigare nämnt vid utformningen av kravspecifikationen. Med hjälp av ett externt konsultföretag gjordes en ”*gedigen kravspecifikation*” (Bilaga 2, meningsenhet 12) där de olika avdelningarnas behov och önskade arbetssätt dokumenterades och utgjorde del av kravspecifikationen. Vid val av system undveks de stora systemen då de ansågs vara för stora på grund av organisationens storlek och komplexitet. Tillsammans i projektstyrningsgruppen, som innefattade ansvarig från alla avdelningar, VD:n samt konsultföretaget, fattades det sedan ett gemensamt beslut för vilket system som skulle implementeras (se diskussion Bilaga 2, meningsenheter 12-14).

Enligt Calle och Daniel var samtliga berörda med under möten och presentation av de två ERP-system valet stod mellan, enligt Daniel innefattade det ungefär 80 % av organisationens då cirka 15 anställda. Efter presentationerna hade organisationen ett eget möte där det diskuterades och alla hade rätt att ventiler sina åsikter. På grund av organisationens storlek innebar det, enligt Calle, att möjligheten fanns att kunna fråga de berörda om vad de tyckte. (se diskussion Bilaga 3, meningsenheter 31-33)

Då de eftersökte ett standard arbetssätt och rutiner till arbetssättet valde de därmed ett standard affärssystem utan behov av alltför mycket anpassningar (se diskussion Bilaga 2, meningsenhet 14). Organisationen valde en Microsoft-produkt för att de eftersträvade att vara intuitiva. En av de intervjuade sade:

*Användarvänlighet hänger ganska intimt ihop med vad man är van vid. (Bilaga 2, meningsenhet 41)*

Vilket menar på att i och med Microsofts produkter är såpass vanligt förekommande har systemet ett gränssnitt och arbetssätt som är intuitivt för de flesta och då de redan hade vana, åtminstone på kontorsidan, av Microsoft Office och Excel, ansåg de intervjuade det vara naturligt att ha en Microsoft-produkt.

## 5.4 Implementeringen

De intervjuade personerna ansåg att omstruktureringen innebar behov av nya fastsatta rutiner och dokumenterade arbetssätt samt fastsatta regler för arbetsmomenten. På grund av att de var ett fåtal anställda var det inte så många som behövde:

*Entusiasmeras (Bilaga 2, meningsenhet 15) och de flesta känner ett ganska starkt ansvar, för det påverkade direkt deras nya arbetssituation här i och med att man inte hade ett affärssystem innan. (Bilaga 2, meningsenhet 15)*

Faktorer som de intervjuade ansåg vara bidragande till den lyckade implementeringen var att det var en relativt ny organisation vid omstruktureringen vilket medförde att de anställda var mer öppna gentemot hur organiseringen skulle se ut. Samtidigt var det endast ekonomiavdelningen som hade arbetssätt som behövde vänjas av och de anställda behövde inte bli påtvingade de nya arbetssätten. De nya rutinerna sattes i samband med att de olika avdelningarna utbildades i systemet. Nästintill alla dagens 15-20 användare involverades vid implementeringen. Det dokumenterades mycket under själva implementeringen i testning och inlärningsyfte. Dokumentationen blev sedan manualer och satte de nya arbetsrutinerna.

*Vi dokumenterade väldigt mycket hur vi skulle arbeta samtidigt som vi implementerade systemet.” (Bilaga 2, meningsenhet 8)*

Adam och Bengt fann tiden vara den främsta faktorn som kunde påverkat implementeringen negativt: *”Så det som var kritiskt vid implementeringsprocessen var väl som vanligt tid”* (Bilaga 2, meningsenhet 8). Samtidigt som implementeringen av systemet skulle göras var organisationen även tvungen att sköta flytten, ingen av dem tyckte att ens tiden erbjöd ett alltför stort motstånd och att tidsfaktorn är vanligt i de flesta implementeringsprocesser.

Calle och Daniel berättar även att organisationens snabba tillväxt innebar problem då det var svårt att tillgodose efterfrågan. Den höga efterfrågan innebar ytterligare en press på varuförsörjningen då de var tvungna att, förutom flytten av verksamhet och implementering av system, även hålla kundkontakten och tillgodose efterfrågan. Varuförsörjningen hade även många av de sidoprogram som tidigare användes och siffror där det måste stämma, vilket innebar en extra press då de var tvungna att manuellt föra in siffrorna i det nya systemet och det var en tidskrävande uppgift. Värt att poängtera är att organisationen fortfarande har sidosystem men tanken är att allt ska in i systemet och informationen ska vara tillgänglig för behöriga. (se diskussion Bilaga 2, meningsenheter 39-45)

I intervjuerna konstaterades att implementeringen av systemet gick relativt bra något Adam och Bengt ansåg berodde på att de var en ny organisation och inte hade något annat arbetssätt innan, men vid ett eventuellt byte av systemet kan det finnas risk för att motstånd dyker upp då de anställda vant sig vid systemet. (se diskussion Bilaga 2, meningsenhet 60; Bilaga 2, meningsenhet 75) Calle ansåg att implementeringen hade gått långsamt framåt och filosoferade i Adam och Bengts banor kring det positiva resultatet av implementeringen, medan Daniel ansåg att den successiva övergången innebar en lättare övergång då det annars hade inneburit för mycket jobb om allt gjorts på en gång, i vart fall inom ekonomiavdelningen. Den successiva övergången kan även, enligt Daniel, ha inneburit att vissa avdelningar hängt kvar vid de gamla sidosystemen lite för länge (se diskussion Bilaga 3, meningsenhet 107).

## 5.5 Problematik inom systemet

Calle, som även varit anställd på ett annat företag tidigare som utvecklat ett eget system som varit skraddarsytt till organisationen, finner att det finns nackdelar med att inte ha ett skraddarsytt system då de saknar vissa bitar inom systemet, ändå anser han att systemet täcker upp organisationens behov. Calle identifierar rapporteringen som ett problemområde för organisationen och anser att de ligger efter vid rapporteringen och har svårigheter att ta till sig det, något han anser de skulle kunna bli bättre inom. Systemet har inte heller stöd för rapportering och det behövs därmed något verktyg för att hämta ut informationen för rapportering. Brister med systemets begränsningar har inneburit att vissa på ekonomiavdelningen använder sidoprogram, mestadels i form av Excel.

*Sen är det vissa begränsningar i systemet som gör att vi fortfarande använder de här Excel-lösningarna. Det gäller egentligen planeringen, det ligger lite utanför allting annat ligger i systemet trots att vissa jobbar mer i systemet och vissa andra mindre men huvudsaken är planeringen, allt annat är ju och där saknar vi väl lite i systemet om det sen innebär att vi behöver en anpassning eller någon tilläggsmodul eller något annat program som stödjer. (Bilaga 3, meningsenhet 50)*

Erik går emot de andra som anser att systemet är användarvänligt, och tycker istället att det är för många tryckningar för hans del för att utföra hans uppgifter:

*Det är det här igen, det är för många tryckningar för att komma till ett visst ställe ibland. (Bilaga 4, meningsenhet 28).*

Som tidigare nämnt använder Erik endast en liten del av systemet och har inte alls samma interaktionsmängd med systemet som Calle som är inom samma avdelning, allra minst som de andra tre intervjuade som frekvent använder systemet i stor mängd.

## 5.6 Kommunikation

Inom organisationen sker kommunikationen främst genom personlig kontakt där de träffas och pratar ansikte mot ansikte. När vi frågade Erik om hur de kommunicerade inom organisationen vid problem med systemet svarade han:

*Då går man bara och knackar på dörren. (Bilaga 2, meningsenhet 6).*

Under intervjuerna framkom det att de intervjuade ansåg att den personliga kommunikationen var ett bra sätt att kommunicera och ingen av de intervjuade anser sig behöva kommunikationsverktyg i dagsläget, mestadels på grund av att organisationen är liten och det är ett fåtal som använder systemet. Adam sade i intervjun att för honom är det ”*skrikavstånd till alla*” (Bilaga 2, meningsenhet 46) han behöver kommunicera med, i annat fall finns telefon och e-post vilket ansågs vara lika smidigt då de flesta sitter vid datorer och arbetar. Calle ansåg att kommunikationen via e-post var mindre bra:

*Det känns lättare fortfarande när vi är så liten och praktiskt att kommunicera direkt och inte via, så fort något är skrivet så finns det risken att det tolkas fel eller att det drar ut på tiden. (Bilaga, 3, meningsenhet 81).*

Calle och Daniel ansåg att personlig kontakt var effektivare då det innebar diskussion kring problemet och snabbare kunde behandla det. Samtidigt innebar den personliga kontakten att det kunde ventileras andra saker som uppstått, Calle menar på att vid skriftlig kommunikation diskuteras endast problemet, vilket ger en snävare presentation medan den personliga kommunikationen ger mer information.

*Det är det också att när man är liten, det är ju bra också att veta själva problemet men när någon kommer kan ventilera annat också, ja men vi hade liknande problem förra gången. Man får en inblick i vad som händer i produktionen eller en annan avdelning, det får du inte om du får ett mail. Där har du kanske fokus på ja, detta är problemet, vad ska jag göra? Då blir det kring det där... så det kan väl ta längre tid, jag kan inte säga om det gör det egentligen om man summerar ihop allt det här du ska läsa ett mail man fick för två dagar sedan och gå igenom vad var det vi pratade om. Jag vet inte jag kan inte svara på det. Jag tycker för vår del, jag vet inte vad andra tycker, jag tycker det fungerar bra än så länge. (Bilaga 3, meningsenhet 87)*

Om personlig kontakt säger Erik att han anser det var bästa sättet då han får se ”hur de reagerar” (Bilaga 4, meningsenhet 12). Dessutom var Erik också negativt inställd till ett kommunikationsverktyg av skriftlig format då han anser att då finns risk att anställda ”skickat mail för små saker” (Bilaga 4, meningsenhet 15) som annars hade gått fortare om de bara gått över och frågat den berörda personen. Erik anser även att skriftlig kommunikation, t.ex. en intern chatt-funktion, innebär att människorna låser in sig i sin egen värld (Bilaga 4, meningsenhet 15).

Erik tillägger även att om det pratas direkt med människor får man oftast veta mer än tänkt från början och därmed får ett ”viss hum” (Bilaga 4, meningsenhet 16) om saker och ting. Erik säger även att han sett fall på där det genom mycket prat fås mer information och ryktesspridning minimeras, men för detta krävs respekt för varandra och att information som kan anses vara olämplig att föra vidare hålls inne.

*Har man då hört någonting då behöver man ju inte springa vidare med det alltid, ibland vet man att 'jaha det var det', men det kanske inte så lämpligt att gå runt, då får man hålla det. Vi har respekt för varandra och snackar inte skit. (Bilaga 4, meningsenhet 18).*

Dessutom ansåg Adam att de arbetar ”tätt” (Bilaga 2, meningsenhet 52) och att behovet för ytterligare kommunikationsverktyg inte existerar vid dagsläget. Adam tillade att om organisationen öppnar ytterligare en fabrik blir det andra krav på kommunikation och ett kommunikationsverktyg kan då bli aktuellt förutom detta sade Adam att då en såpass liten grupp använde systemet innebär det bättre koll. Dessutom ansåg båda intervjupersonerna från första intervjun att alla har bra kontakt inom organisationen, oavsett avdelning, och att det skulle vara lätt att prata med alla om det skulle vara någonting, vilket även Erik från produktionen stödde. Erik, som även benämner sig själv som ”Mr. Nyfiken” berättar att han främst får information då han tagit reda på det självmant, eller på något sätt fått reda på informationen innan den blivit officiell då han pratar mycket och diskuterar allmänt mellan de anställda:

*Jag är ju själv Mr. Nyfiken, så jag har oftast själv tagit reda på och fått reda på själv innan det har kommit så långt. Vi pratar mycket, diskuterar, sitter och diskuterar och undrar varför saker och ting är så. (Bilaga 4, meningsenhet 8).*

Calle och Daniel nämner i intervjun att kommunikationen med den externa systemleverantören inte fungerar optimalt, vilket enligt Calle har bidragit till att organisationen inte har kunskap om vad systemet har för vidare möjligheter att erbjuda dem, vilket i sin tur innebär problem för organisationen att kunna använda systemet fullt ut. Det framkom även under intervjuerna att organisationen inte hade några rutiner för kommunikation och vid eventuella problem tillfrågades den person de trodde visste hur problemet kunde lösas, oftast blev det Calle och Daniel.

*Produktionen till exempel det poppar alltid upp problem som man får försöka lösa tillsammans eller gå till någon annan. Kan inte vi lösa det får man ju försöka kontakta vår partner då. (Bilaga 3, meningsenhet 57).*

Om problemen var nya och den tillfrågade inte visste hur problemet skulle lösas försökte de prova sig fram först, sedan om behovet fortfarande kvarstod kontaktades leverantören.

### *5.6.1 Problematik inom kommunikationshanteringen*

Organisationen har inte några dokumentationsrutiner och detta innebär att organisationen blivit personberoende, främst där sidosystemen existerar då avsaknaden av dokumentation och systemens komplexitet inneburit att endast ett fåtal personer vet hur dessa fungerar. Inte ens för problemlösningarna som Calle och Daniel är involverade i dokumenteras det systematiskt. Trots att organisationen vid implementeringen förde dokumentation, som Adam ansåg de var riktigt duktiga på, finns det inga strukturerade dokumentationer för bland annat inläring av nyanställda utan det sker genom att den nye visas och får lära sig efter hand. (se diskussion Bilaga 3, meningsenheter 101-103) Brister ligger i hantering av de manualer som skapats då de uppdateringar med de problem som har dykt upp vid senare tillfällen inte finns tillgängliga.

*Då man gick utbildning med egen manual har det skett att där folk som stött på problem har de uppdaterat sina egna manualer, men det finns inte samlat på ett ställe till exempel. (Bilaga 3, meningsenhet 99)*

## 5.7 Empirisk sammanfattning

Utifrån empirin har vi funnit att samtliga intervjuade, förutom en vars ståndpunkt vi ej kunde utröna, var ense om att systemet är viktigt och uppfyller en nytta för dem och organisationen. De intervjuade ser att ERP-systemet möjliggör organisationen, och att implementeringen av ett system var essentiellt för att organisationen skulle kunna växa. Utifrån empirin har vi även funnit att organisationens storlek tillåter att de anställda kommunicerar mestadels genom personliga samtal och diskussioner. I nästa kapitel diskuterar vi hur kommunikationen inom organisationen påverkat de anställdas syn på systemets nytta och acceptans gentemot systemet.

## 6 Diskussion

---

*I detta kapitel utförs en diskussion på basis av teorin och insamlad empiri från intervjuerna.*

---

Organisationen har gjort det Burns (2008), Guido och Pierluigi (2008), och Joshi (1991) förespråkat: involverat användarna. Nedan följer diskussion kring hur detta påverkat användarnas acceptans gentemot systemet.

### 6.1 Motstånd inom organisationen

Burge (2008) hävdade att de berörda parterna skulle vara mer villiga att bidra till förändring om de hölls informerade och fick en klar förståelse beträffande processen samt avsikten med projektet och potentiella resultat. Organisationen i studien hade samlat ihop de berörda parterna i ett möte för att gemensamt diskutera implementeringen av systemet, och således gett Adam, Bengt, Calle och Daniel det Kwahk och Lee (2008) benämner som organizational commitment som innebär att de anställda identifierar sig själva med den nya organisationen som växt fram efter verksamhetsförändringen. Det kan tänkas att de nya systemanvändarna fått högre organizational commitment då de tillsammans var med för att skapa nya rutiner och arbetssätt.

För att återkoppla till Lipponen et al. (2008) visar vår studie att användarinvolvering och tvåvägskommunikation ger möjlighet till att de anställda får en organizational commitment där de kommande användarna fått vara med och sätta nya arbetsrutiner, vilket i sin tur i enighet med Donnellon et al. (1986) samt Burges (2008) har inneburit att de fått en förståelse kring systemet och förståelse för arbetet och varför förändringar sker, en kontext.

Heide et al. (2005) hävdade att information och kommunikation skapade delaktighet och engagemang, förhindrade ryktesspridning, skapade en demokratisk förändringsprocess samt minskade oro och stress. Dessutom innebär kommunikation möjlighet att övertala personalen om att förändringen är fördelaktig samt möjlighet att införa ett nytt språk och terminologi för att beskriva en ny organisatorisk verklighet, vilket även kan ha hänt genom mötet då de kommande användarna hade möjlighet att göra sig hörda och ställa frågor.

Inom organisationen upptäcktes inget direkt motstånd till systemet och de intervjuade ansåg att implementeringen gick ”förvånansvärt bra” (Bilaga 3, meningsenhet 104) trots diverse komplikationer och problematik genererade av förändringarna inom organisationen. Det är värt att beakta att systemet implementerades som en lösning på verksamhetsförändringen för att tillgodose organisationens krav efter en förändring i verksamheten. Systemet i sig självt



var i detta fall inte källan till förändring utan utgjorde som sagt en lösning som gav de anställda nya arbetsrutiner för att tillmötesgå förändringen.

Utifrån intervjun har vi fått uppfattningen om att organisationen och dess anställda var redo för en förändring, detta kan ha påverkats av att organisationen vid förändringen var relativt nya och hade ett fåtal anställda och de redan etablerade rutinerna ännu inte hade hunnit inrotas. Systemet i sig kom att koppla samman den nya verksamhetsstrukturen och trots att systemet genomkorsar flera användaravdelningar fanns där ingen intressekonflikt. Att intressekonflikt inte uppstod kan bero på grund av organisationens dåvarande storlek och dels på grund av organisationens readiness for change. Kwahk och Lee (2008) hävdade att organisationens anställda var tvungna att vara redo för förändringen för att acceptera förändringen. Då organisationens omstrukturering innebar positiva fördelar för organisationens tillväxt så borde denna tillväxt ha haft en effektiv inverkan på de anställda, trots allt var det en ny organisation som önskade växa.

Vi är medvetna om att det kan existera individuellt motstånd inom organisationen som vi i vår undersökning inte kunnat upptäcka, men vad som kan utrönas utifrån intervjun tycks det inte ha övergått till ett gemensamt gruppmotstånd, något som vi anser, på basis av resultatet av Lapointe och Rivards (2005) studie, borde ha uppdagats nu eftersom undersökningen gjordes i vad Häkkinen och Hilmola (2008) definierat som ”uppåt och framåt”-fasen, alltså två år efter implementeringen avslutats.

Vi poängterar även att under intervjuerna framkom det att de flesta intervjuade hade datorerfarenhet sedan tidigare. Daniel och Adam från ekonomiavdelningen hade jobbat i andra system innan organisationen utförde verksamhetsförändringen. Calle säger han har datorvana sedan tidigare då vi frågade, och Bengt antar vi har hög kompetens då hans position är IT-chef och han sköter underhåll av de hårdvaror som organisationen hanterar när det kommer till systemet. Den uppfattade personliga kompetensen uppfattas på så sätt vara hög bland de intervjuade. Enligt Kwahk och Lee (2008) kan den personliga kompetensen vara en bidragande faktor som påverkat användarnas acceptans gentemot systemet.

## **6.2 Uppfattning om systemet hos de anställda**

I kapitel 2.1 Motstånd inom användaravdelningar presenterade vi att Häkkinen och Hilmola (2008) funnit att det fanns skillnader mellan hur de olika användarna uppfattade systemet beroende på deras ställning och arbetsuppgift och att det även fanns skillnader inom olika användaravdelningar. Nedan behandlar vi de individuella uppfattningar de intervjuade har kring systemets nytta för att kunna undersöka om det fanns skillnader mellan användarna och hur de uppfattade systemet.

### *6.2.1 Uppfattad nytta*

För att analysera användarnas nytta tittar vi utifrån Joshi (1991) tre referenser: det egna jaget, arbetsgivare och andra i referensgruppen. I här fallet utgör arbetsgivaren i Joshis (1991)

modell organisationen som företag och arbetsgivare medan referensgruppen utgör en eller flera individer ur organisationen.

Det skiljer sig mellan hur Erik uppfattat systemet samt hur de andra fyra intervjuade gjorde det: Erik som på grund av systemets art, då ERP-system är till för resurshantering, använder systemet i mindre utsträckning än de andra intervjuade och matar in information om förbrukade resurser medan de andra fyra intervjuade ska behandla och analysera denna samt annan information. För Erik utgör systemet endast "någonting som måste göras" (Bilaga 4, meningsenhet 26) och hans relation till systemet innebär att andra inom organisationen kan dra nytta av det. Erik själv drar ingen, och finner inte heller någon, nytta av sin användning av systemet. Erik uppfattade i vart fall att andra inom organisationen hade nytta av systemet:

*Det är ju de som sammanställer, de som plockar ut, de som använder siffrorna. (Bilaga 4, meningsenhet 27)*

Även om han för egen del inte hade det. Erik ansåg även att systemet effektiviserade organisationen då det innebar att de som hanterade systemet lättare hade överblick över befintliga resurser och organisationen slapp utföra inventeringar. Trots att systemet inte är anpassat för honom eller hans avdelning och inte alls drar någon nytta av systemet, anser Erik ändå att systemet är bra för organisationen. Med andra ord innebär det att Erik anser att organisationen och andra inom organisationen drar nytta av hans interaktion med systemet, och systemets nytta är därmed relaterat till andra än han själv.

Adam ansåg att systemet var viktigt för honom och organisationen. I och med att Adam inte ansåg att han eller organisationen hade klarat sig utan system torde det innebära att han uppfattade systemets nytta vara högt för honom och organisationens helhet, vad det gäller andra individers åsikter inom organisationen uttalade han sig inte om. Calle ansåg att han inte nyttjade systemet fullt ut och ser att det för hans egen del skulle bli bättre om han använde det mer. Detta ses som ett tecken på att även Calle uppfattar systemets nytta vara högt för sin egen del och organisationen, trots att systemet har diverse brister.

*Personligen tycker jag nog att jag skulle kunna utnyttja det mycket mer än vad jag gör idag men av olika anledningar har det inte blivit tillräckligt mycket så jag tror att det system vi har är bra, det tillgodoser behoven mer än väl, det är det att jag själv inte har gått in tillräckligt mycket för att lära mig det. Jag har inte känt behovet riktigt, det har kommit successivt men det är mycket mer att hämta. (Bilaga 3, meningsenhet 109)*

Beträffande andras nytta går det inte utifrån intervjun att fastställa var Adams och Calles ståndpunkt ligger. Till skillnad från Erik anser Adam och Calle att systemet bidrar positivt till deras eget arbete.

Bengt som inte använder systemet i samma utsträckning som Adam eller de andra inom organisationen, ansåg ändå att systemet var viktigt för organisationen då den ”möjliggör verksamheten” Bilaga 2, meningsenhet 69).

Det är värt att ha i åtanke att Bengt är IT-ansvarig och har därför stort ansvar när det gäller systemets funktion och utformning och borde ha hög befattning rörande systemet. Det kan även tänkas att systemet till viss del utgör Bengts arbetsuppgift och det ligger i hans intresse som IT-ansvarig att organisationen finner systemet utgör nytta. Om man ser det på detta vis kan det ligga i Bengts intresse att organisationen finner nytta av systemet då systemet förser honom med arbetsuppgifter, då Bengts position som IT-ansvarig inte möjligtvis hade existerat utan systemet.

Daniel uttalade sig bara om att hans avdelning använde systemet så mycket det redan gick och han egentligen inte ansåg att det var möjligt att använda systemet mer för hans avdelnings del, det går därmed inte att uppfatta vad Daniel tycker om graden av nyttan från hans uttalanden och hans ståndpunkt beträffande systemets nytta. Förvisso inleder Daniel meningsenhet 21 i bilaga 3 med ”Ja för min del så känns som att kanske mindre.” men på det inspelade bandet framgår att Daniel ämnat fortsätta meningen men istället fortsätter han med en annan mening. Detta gör det därför omöjligt att korrekt tolka hans uttalande.

Ur den information vi fått från de intervjuade beträffande deras syn på systemets nytta har vi fått fram denna tabell som visar hur de intervjuade uppfattar systemets nytta på basis av deras användande och arbetsuppgifter.

Tabell 6.1 Systemets nytta i förhållande till användning (källa: egen bearbetning utifrån intervjuer)

	PU gentemot sig själv	PU gentemot andra	PU gentemot organisationen	Användning
<b>Adam</b>	Hög	Kan ej fastställas	Hög	Dagligen
<b>Bengt</b>	Kan vara relaterat till organisationens intressen	Kan ej fastställas	Hög	Sällan
<b>Calle</b>	Existerar	Kan ej fastställas	Existerar	Dagligen
<b>Daniel</b>	Kan ej fastställas	Kan ej fastställas	Kan ej fastställas	Dagligen
<b>Erik</b>	Ingen	Existerar	Existerar	Varierande

Vi ser i tabellen att de fyra som nämnt nyttan av systemet inom organisationen har funnit att organisationen haft nytta av systemet, dessa fyra har varit högst och lägst i hierarkin och haft varierade användningsgrader av systemet. I kapitel 2.2 Motståndsanalys presenterade vi the equity theory som sade att motstånd kunde förekomma om användaren fann att vissa drog mer fördelar än andra gällande systemet. Utifrån Joshi (1991) borde motstånd ha uppkommit hos

Erik, främst då han inte har samma nytta av systemet som de andra intervjuade. Resultatet kring de intervjuades uppfattning kring nyttan relaterat till the equity theory blir att två rättviseanalyser strider mot teorin. Vi hade ingen möjlighet att studera skillnaden i Eriks och de andras resultat och insats, det första analys steget i the equity theory, vid implementering eftersom Erik inte var anställd.

I dagens läge borde, det enligt the equity-implementation model första analysstegs, han få ett negativt värde då han inte drar nytta av systemet och inte får ut något resultat eller analys från användningen av systemet. Enligt Damian et al. (2007) innebär medvetenhet om andras aktiviteter även förståelse för andras aktiviteter och bidrar med kontext till den enskilde individens egen aktivitet. Att de är medvetna om och har förståelse för andras aktiviteter kan ha varit en anledning till att vi inte finner något motstånd hos Erik som är nyfiken och kommunicerar mycket med andra för att få information.

Utifrån våra resultat kring de intervjuades nytta finner vi, om vi bortser från Daniels neutrala uttalande, att de intervjuade upplever systemet positivt eftersom de ser nyttan med det, inte bara för egen del men även för andra och organisationen.

### *6.2.2 Systemets effektivisering av de anställda eller organisationen*

Beträffande hur systemet kunde ytterligare användas för att effektivisera de anställda och organisationen ansåg Adam att de kunde använda systemet för att få mer kontroll inom den egna organisationen beträffande de delar som hittills är externa, något de förövrigt redan tittat på inom organisationen. Ur intervjun framkom att Adams uttalande var grundat på kunskap byggt på kommunikation där han informerats om detta då han säger att organisationen försöker se över hur de ska kunna utföra detta.

Vid diskussion med Calle och Daniel framkom det att de ansåg att systemet skulle kunna varit bättre om det kunde hjälpa dem med presentation av material, dessa tankar kan vi inte utifrån intervjun fastställa hurvida de är kunskap baserad på kommunikation. Calle och Daniel ansåg även att det fanns saker som organisationen kunde dra nytta av från systemet för att bli effektivare men att systemet i sig självt satte dessa brister. Även i detta fall framkom det ur intervjun att det var kunskap förvärvat genom kommunikation och diskussion. Två av dessa tre fallen visar att det kan öka de anställdas förståelse för nyttan av systemet genom kommunikation.

### *6.2.3 Summering av de anställdas uppfattning kring systemet*

Förutom att Erik var den ende som ansåg att systemets gränssnitt inte var anpassat för hans arbetsuppgifter såg vi inga tendenser på att det fanns olika uppfattningar kring systemets nytta utifrån intervjuerna. De intervjuade ansåg att organisationen behövde systemet. Studien har inte visat något särskiljande resultat mellan de intervjuade, förutom ovan nämnda om Erik, trots att vi har behandlat olika användaravdelningar, olika hierarkiska positioner samt olika arbetsuppgifter.

## 6.3 Om kommunikation

Utifrån de teoretiska utgångspunkterna har vi funnit att kommunikation bör leda till att kontexten kring arbetsaktiviteterna förmedlas. Inom organisationen sker kommunikationen främst i form av personlig kontakt, samtal, där möjlighet för feedback finns, tvåvägskommunikation. Utifrån intervju med Erik framkom det att information kring organisationens verksamhet och förändringar inte sker på annat sätt än personlig kontakt och ibland leder denna personliga kontakt till att informationen utbyts innan den blir officiell inom organisationen.

Vid massinformation gällde för organisationen mestadels att man höll möten. Vid implementeringen förekom det möten där samtliga berörda informerades, om utvecklingen för implementeringsprocessen, men kommunikationen inom organisationen i dagsläget sker främst genom gammaldags metoder utan IT-stöd där de anställda träffas och diskuterar ansikte mot ansikte, ringer eller eventuellt E-postar då de flesta sitter vid en dator.

För de intervjuade innebar de direkta metoderna, telefonsamtal och diskussioner, till att kontexten kring samtalsämnet förmedlades, vilket överensstämmer med Mengis och Eppler (2008) som sade att samtal var flexibla och iterativa och innebar därför möjlighet för konversationsdeltagarna att ställa klagörande frågor och fördjupa sig i vissa aspekter och begära större kontext inom ett visst ämne. Trots att skriftlig kommunikation, E-post, var möjligt föredrog de flesta intervjuade likväl de direkta metoderna just på grund av direktkontakten medförde snabbare och mer flexibel kommunikation.

Som inledning till kapitel 2 beskrevs organisationskulturen och det sades att enligt Ke och Wei (2008) förekommer motstånd främst på grund av konflikter inom organisationskulturen. Ke och Wei (2008) hävdar att om det system som implementeras särskiljer sig från organisationens kultur uppstår risken för användarmotstånd i form av att systemet blir förkastat, saboterat eller modifierat för att anpassas till den kultur som redan existerar inom organisationen. Organisationskulturen definierades av Ke och Wei (2008) och Schein (1996) som det som det värderade och främjade beteendet inom organisationen med ett komplext system av normer och värderingar som skapats under en tid.

Organisationens kultur präglas mycket av dessa personliga kontakter och tillsammans med organisationens storlek innebär det att de skapat en öppenhet och gruppsykologisksäkerhet samt bra gemenskap förekommer där saker kan ventileras och förståelsen för organisationen och dess medlemmar ökar.

Trots detta uråldriga kommunikationssätt upplevs det av dem intervjuade vara bra för att inhämta information och utbyta information, och informationen flödar inom organisationen. Organisationen har även en organisationskultur som tillåter diskussioner och allmän nyfikenhet för att utbyta kunskap och information. Den öppna kommunikationen har, enligt Erik medfört följande fyra saker:

1. Kommunikationen har förhindrat ryktesspridning (Bilaga 4, meningsenhet 17)
2. Kommunikationen har inneburit trygghet inom organisationen, då *"alla tycker om varandra"* (Bilaga 4, meningsenhet 18)

3. Kommunikationen har medfört ”*respekt för varandra*” och de anställda borde då inte uppleva genans (Bilaga 4, meningsenhet 18)
4. Kommunikationen har inneburit att de anställda inte är rädda för att tala ut och prata med varandra, (Bilaga 4, meningsenhet 8) detta bekräftades även i de andra intervjuerna (Bilaga 2, meningsenhet 53; Bilaga 3, meningsenhet 80)

Utifrån vad Erik berättat kan man ana att det existerar en gruppsykologisk säkerhet kring de anställda, som enligt Edmondson (1999) behövs för att individer ska vara kapabla till förändring och underlätta inlärningsbeteendet. Den gruppsykologiska säkerheten medför en närhet och säkerhet för organisationen och dess anställda, möjliggör för de anställda inom organisationen att inte är rädda för att kommunicera ut sina åsikter över avdelningsgränserna. De känner sig därmed säkra och det existerar en gemensam respekt mellan de anställda, något vi anar existerar i denna organisation.

### 6.3.1 Problematik med öppen kommunikation

Det största problemet vi kan se med denna personliga och ibland informella kontakt är att eftersom informationsutbyte ändå sker inom organisationen finns brister i organisationen struktur för hur kommunikation ska ske och dess kommunikationsrutiner. Enligt Feldman (2000) är rutiner viktiga i organisationer då de ger struktur åt arbetet. Bristen på kommunikationsrutiner har lett till vad Calle kallad för ett ”*personberoende*” (Bilaga 3, meningsenhet 77) då det inte finns struktur för hur kommunikation ska ske.

Vi ser en skillnad på kommunikation utförd genom struktur och kommunikation utan struktur: Under implementeringen av systemet hade de anställda mål med sina diskussioner och den kunskapen förvaltades genom diskussion och involvering, vilket sedan bidrog till skapandet av en kravspecifikation. Eftersom kravspecifikationen var skriven och ej muntligt förmedlad möjliggjorde det att kunskapen kunde spridas till de som anställdes vid senare skede, Calle sade att han fick se kravspecifikationen och kommentera den. Utifrån kravspecifikationen hade organisationen målet att hitta det system som bäst lämpade sig för organisationen.

Dessutom hade organisationen under implementeringen kommunikation i form av manualskapande där manualerna skulle utgöra testning av systemets kapacitet och inläring av användarna. Även i det här fallet utgjorde den nedskrivna manualen ett kommunikationsredskap då Calle sade att han fick se manualen som skapats och användes som ett verktyg för inläring av systemets funktioner:

*Alla fick som skulle jobba med systemet fick egen manual.*  
(Bilaga 3, meningsenhet 99)

Detta visar att skriftlig kommunikation kan användas vid ett senare skede. Dock, ser vi även att rutiner behövs för att kommunikationen ska fungera.

Under implementeringen var det en rutin att de nyanställda fick se kravspecifikationen respektive manualerna, efter implementeringen hade det kunnat tänkas att åtminstone manualerna hade fungerat som ett kompletterande kommunikationsverktyg men bristen på rutin innebar att de inom organisationen enskilt uppdaterade sina egna manualer:

*Då man gick utbildning med egen manual har det skett att där folk som stött på problem har de uppdaterat sina egna manualer, men det finns inte samlat på ett ställe till exempel.  
(Bilaga 3, meningsenhet 99)*

Det krävs då kommunikation med rätt person för att få rätt kunskap och därmed har personberoendet uppstått, till skillnad från implementeringsprocessen hade organisationen inga rutiner eller fler syften med manualerna och därmed har kommunikationen i det fallet begränsats till en kanal i form av en person.

Vi ser även inom fallstudien att på grund av den personliga kontakten har informella kommunikationsrutiner uppstått som lett till att informationen avstannar hos en person och, på grund av arbetsbelastning inte förmedlas vidare, det finns inom organisationen ingen direkt hantering för vidareförmedlingen av viktig information eller kunskapsbevaring för framtiden. Enligt Heide et al. (2005) är det farligt om kommunikationen avstannar, vilket kan tänkas hända om den person som sitter inne med all kunskap plötsligt slutar från organisationen.

### 6.3.2 Betydelsen av att inte ha kommunikationsrutiner

Enligt Feldman (2004) skulle förändringar inom rutiner kunna räcka för att skapa motstånd, vilket även framkom under intervjuerna där spekulationerna kring den framgångsrika implementeringen gick i banor med att rutiner inte störts. Det nya systemet hjälpte å andra sidan till att skapa nya rutiner och åstadkomma det nya organisatoriska arbetet. Att inte ha rutiner för att även i framtiden förmedla informationen kan leda till förödande konsekvenser.

Om organisationskulturen ändras kan informationen komma att avstanna om inte rutiner införs för att hantera den kunskap och information de anställda besitter. Dessutom kan informationen komma att användas som ett strategiskt vapen för att öka enskild ställning hos den som innehar informationen därför krävs det hantering av information och kommunikationsrutiner för att informationen ska vara tillgänglig. Vi har identifierat detta som en farhåga hos organisationen då de vill ha informationen samlad på ett och samma ställe.

*Alla ska in, tanken är att alla ska in i systemet så man kan hämta, all information ska kunna hämtas av de som är behöriga i systemet och inte fråga eller få separata och ska du koppla ett rapportverktyg till det måste du ha in detta också egentligen. Som det är nu är vi personberoende, vilket inte är optimalt. (Bilaga 3, meningsenhet 48)*

Inom fallstudien har vi även upptäckt att det externa konsultföretaget tillhandahåller kunskapen organisationens anställda behöver för att få gedigen kunskap kring systemet. Att själva inte ha kunskapen har i detta fall inneburit att organisationen fått förlita sig mycket på det externa konsultföretaget. Detta i sig har även lett till komplikationer för organisationen i form av att de måste invänta det externa konsultföretagets svar, vilket de intervjuade upplever tar för lång tid. (se diskussion i bilaga 3, meningsenheter 53-60)

### *6.3.3 Formell och informell kommunikations påverkan på acceptans*

Det är värt att poängtera att denna studie inte finner någon påverkan mellan kommunikationssätten som är formella och informella på hur användarna accepterar systemet och ser dess nytta. Information i organisationen tycks spridas oavsett om det finns stöd för informationsutbytet eller ej. En påverkande faktor anses vara organisationskulturen som tillåter att de anställda utbyter information genom diverse diskussioner och småprat. En annan påverkande faktor tycks vara organisationens storlek, och det faktum att det är en relativt ny organisation innebär en större gemenskap och större möjlighet för de anställda att känna organisatorisk samhörighet som innebär att kommunikation sker och information sprids både direkt och indirekt mellan de anställda.



## 7 Slutsats

---

*I detta kapitel presenteras studiens slutsatser som är kopplade till studiens frågeställning och syfte. Det kommer även presenteras rekommendationer till vidare forskning.*

---

### 7.1 Slutsatser till syfte och frågeställning

Syftet med studien var att belysa kommunikationens påverkan på användarnas motståndsbenägenhet gentemot ERP-system. Vi har fått en förståelse av detta fenomen genom att undersöka hur den interna kommunikationen inom en organisation påverkar användarnas syn på användbarhet och nytta av ERP-systemet samt skillnad mellan kommunikation utförd genom rutin och kommunikation utförd utan rutin. För att uppnå rapportens syfte undersöktes det svar på studiens frågeställning ”Hur påverkar kommunikationsrutiner utfallet av ERP-implementering och medföljande organisatoriska förändringar?” och nedan följer en sammanfattning kring våra resultat.

#### *7.1.1 Kommunikationsrutiners påverkan på ERP-implementering*

Denna studie visar att om kommunikation innefattar kunskapsförvaltning och kunskapsspridning kring det ERP-system som implementeras kan det innebära större acceptans hos användarna. Då de får förståelse för varför saker och ting sker samt varför deras arbetsuppgifter ser ut som de gör, en kontext kring sina aktiviteter. I denna studie har vi inte funnit någon skillnad på påverkan mellan formella och informella kommunikationssätt för spridning av förståelse för ovannämnda kontext. I denna studie har inte heller skillnad mellan kommunikation utförd genom rutin och utan rutin identifierats som påverkbar gentemot samma kontext.

Men denna studie visar att formella kommunikationsrutiner innebär möjlighet att lättare hantera spridning av kommunikationen då det i de anställdas arbetsuppgifter redan finns fastslagna rutiner för hur kommunikationshandlingen ska ske. Två år efter implementeringen uppdagades att då organisationen inte haft rutiner för bevaring och tillgänglighet av information kring systemet har därmed ett personberoende växt fram.

Formella kommunikationsrutiner av skriftlig art innebär att kunskap kring systemet lättare sprids även i framtiden och brist på kommunikation av skriftlig art i form av uppdaterade dokumentationer kan innebära personberoende om det inte finns stöd för hur varje enskild kunskap vidare ska spridas för att vara tillgänglig även i framtiden.

### *7.1.2 Organisatorisk påverkan på kommunikation*

Utifrån vår studie har vi sett att kunskap om kontexten kring systemet behövs för att hantera motstånd gentemot förändringar inom organisationen. Denna studie visar att kontexter bäst förvärvas vid diskussioner och samtal där feedback ger möjlighet för fördjupning och förtydliganden.

För att skapa en atmosfär där diskussioner uppmuntras krävs att organisationskulturen tillåter öppenhet och även en gruppsykologisk säkerhet där de anställda inte känner rädsla för repressalier vid eventuella uttalanden. Organisationskulturen påverkar därför de anställdas sätt att kommunicera.

### *7.1.3 Sammanfattning*

Denna studie visar på att kommunikation i sig spelar roll vid utfall av ERP-implementeringar och medföljande organisatoriska förändringar. Men kommunikationsrutiner, det vill säga hur kommunikationen utförs, påverkar inte de kommande användarnas acceptans gentemot ERP-systemet så länge kommunikation sker och användarna får förståelse för ERP-systemets nytta. Denna studie visar även att olika sorters kommunikation är mer eller mindre lämpliga för olika ändamål där tvåvägskommunikation såsom samtal ger kontext medan skriftliga manualer och dokumentering ger möjlighet för envägskommunikation på långt sikt.

## Bilagor

### Bilaga 1 - Intervjuguide

- **”Kan du berätta lite om din arbetsuppgift?”**
- **”Vad kan du generellt berätta för oss om det system som ni använder?”**
- Hur ofta används systemet? Är det tillräckligt?
  - Anser du att du skulle kunna använda systemet oftare för att underlätta i ditt arbete?
  - Anser du att du skulle fått mer jobb utfört om du hade använt systemet mindre?
- **”Finns det något du skulle vilja ändra med systemet?”**
  
- Hur upplevs förändringen systemet medfört ha påverkat företaget?
- Hur upplevs förändringen systemet medfört ha påverkat individen?
- Upplevs förändringen ha påverkat de anställda lika?
  - Gynnar systemet några personer mer än andra?
  
- **”Vad kan du generellt berätta för oss om kommunikationssättet inom organisationen?”**
- Hur anses kommunikationen med andra anställda fungera?
- Finns stöd för kommunikation?
- Hur får du information om förändringar?
- Hur kan du framföra åsikter?
  
- **”Vad kan du berätta för oss om tillvägagångssättet för implementeringen av systemet?”**
- Vem var den största beslutsfattaren i valet av systemet?
- Fanns det någon möjlighet att påverka valet av system?
  - Hur?
- Hur beslutfattades det för att just detta system passade organisationen?
  
- Sammanfatta systemet i en mening

## Bilaga 2 - Transkribering intervju 1

### Intervju med Ekonomiansvarig/Personalansvarig (Adam) samt Bolagsjurist/IT-ansvarig (Bengt)

1. Nedan har, då samtliga partner som involverats i rapporten begärt anonymitet, en censur utförts där vissa nyckelnamn som direkt kan härleda till organisationen och som frekvent använts under intervjun ersatts med "Ord". Andra nyckelnamn som är relativt obetydliga för uppsatsen samt endast används i förbifarten har ersatts med "xxx".
2. (Intervjun inleds med en presentation av syftet med intervjun följt av presentation av intervjupersonernas roll inom företaget)

#### **Kan du berätta något generellt om det system ni använder? Vad ni använder det till och sådant?**

3. Bengt: Hela verksamheten bygger på någon form av IT-stöd, både det administrativa systemet och produktionssystemet. Vi har en mix av hostade servrar, egna servrar och inköpta tjänster, en blandning av det som vi har tyckt att vi behöver.

#### **Vad vi har förstått är att ni har ett ERP-system. (tystnad) "Systemet".**

4. Adam: Just det. (alla faller i skratt) Det hade vart slut här. Jo det stämmer, vi har "Systemet". Det implementerades för två år sedan ungefär nu. Innan dess hade vi ingenting, då hade vi heller inte produktionen i egen regi utan köpte alla våra produkter ifrån "Samarbetspartner", för de flesta produkterna iallafall, men allting var producerat på lego. Så för två och ett halvt år sedan så byggde vi och flyttade hit. Då startade vi vår egen produktion och satte företaget som det ser ut nu och då infördes strax därefter "Systemet".

#### **Så ni skulle säga att det passar bra med organisationsstrukturen?**

5. Adam: Ja det gör det, vi hade fördelen egentligen med att vi var rätt så nya så vi hade det väl ganska öppet hur vi skulle organisera oss och hur vi skulle sätta interna rutiner när vi valde affärssystem, annars är det ofta rätt så stor process hur man ska tvinga in sitt arbetssätt i affärssystemet på något sätt. Vi valde ett standard affärssystem och anpassade våra rutiner, som var ganska nya då, till affärssystemets sätt att arbeta och det blev ganska logiskt och det var ganska enkelt ur den aspekten.

#### **Ni anpassade er till systemet istället för systemet anpassades mer till er?**

6. Adam: Man kan säga så att vi valde ett standard arbetssätt i och med att vi inte fanns. De här funktionerna som finns idag, fanns inte när vi valde affärssystem utan när vi gick ut och tittade så var förutsättningarna att vi ville välja någonting, en standardapplikation och köra standardutförandet så mycket som möjligt, inte göra för många anpassningar utan välja ett sätt som fungerade. Det var ett stort arbete med själva urvalet istället av system, att hitta någonting som fungerade som hade ganska mycket funktionalitet i sig som vi direkt kunde ta över. Sen finns det ett par anpassningar i det system vi har nu också, det går väl inte att komma ifrån, men ganska lite. Det är ganska unikt, normalt byter man affärssystem och då har man eländet att man ska försöka, så som man har vant sig vid att arbeta vill man göra även i det nya systemet, vilket kanske inte alls fungerar och då börjar man anpassa och trixa och då blir det problematiskt. Detta hade vi inte nu utan vi valde ett antal olika arbetssätt, eller arbetsverktyg med olika arbetssätt kopplade till sig och vi implementerade.

#### **Ah det underlättade för er då också?**

7. Adam: Ja det gjorde det, jättemycket.

**Det var lättare att få in systemet då också, att vänja sig vid det och hela den här, vi kallar det hela implementeringsprocessen och allt det?**

8. Adam: Ja det var det, mm. Så det som var kritiskt vid implementeringsprocessen var väl som vanligt tid. Samtidigt som vi flyttade hit och byggde upp rutinerna manuellt så skulle vi även bygga upp affärssystemet och se till att det fungerade systemmässigt. Men det blev en rätt bra genomgång, ändå. Vi dokumenterade väldigt mycket hur vi skulle arbeta samtidigt som vi implementerade systemet.

**Ni stötte inte på typ några större komplikationer, eller någonting som var generellt jobbigt?**

9. Adam: Mmm, mjaaaaoo, smärtfritt går det inte. Visst fanns det, en del jobb vet jag, framförallt relaterat till tid. Det gjorde det faktiskt.

**Men ni såg det väl som en bra sak, detta är bra för företaget, detta underlättar produktivitet och effektivitet och allt möjligt?**

10. Adam: Jaa. Aaa det gör det. Det finns många aspekter, dels att det är ett effektivt och smidigt arbetsredskap och dels har vi krav på oss att dokumentera ganska mycket i vår produktion. Vi har spårbarhetskrav till exempel på oss från myndigheter och som vi själva har ställt upp på för att kunna återkalla varor så ska vi veta var en viss ingrediens finns i vilka produkter och var de produkterna tagit vägen och de kraven kan vi också säkerställa med vårt system.

**Jag skulle vilja veta litegrann om hur tillvägagångssättet för implementeringen var. Hur beslutsfattade det och sånt där?**

11. Adam: När vi hade valt system eller även tidigare?

**Ja, lite tidigare om ni...**

12. Adam: Ja vi hade hjälp av en konsult. Vi var ganska få anställda i företaget när vi satt i Lund, vi var väl en tretton, fjorton personer ungefär som arbetade med att flytta hit egentligen, totalt anställda där. Vi tog hjälp av en extern konsult som var duktig i SQL, databasmiljöer, hade sett ett antal olika affärssystem och var den som hjälpte oss att ta fram en kravspec på hur vill ni arbeta? Vad måste det här systemet kunna som minimum? Sen kanske systemet löser det på olika sätt men vad är det absoluta krav ni sätter på systemen? Avdelning för avdelning. Vi gick igenom IT, vi gick igenom, personal är faktiskt helt exkluderat, vi köper in tjänsten personal med löner och sådant, men ekonomi och budget, prognoser, rapportering, behöver marknadsförsäljning något? Hur ska vi arbeta med produktionssidan? Var ska gränssnitten gå mellan systemen i produktion och vårt affärssystem? Och likadant kvalité som har ganska mycket krav på just spårbarheten och sånt. Vi gjorde en ganska gedigen kravspecifikation, jag vet inte hur många sidor det blev men relativt omfattande faktiskt med både formella krav och hur vi vill att den ska arbeta. Sen skickade vi ut den till fyra system som vi hade lokaliserat som intressanta som visst hade referensföretag på inom vår bransch och som var öppna och moderna och det kändes som en utveckling, där "Systemet" var ett och det fanns nått.

13. (Vidare följer reflektion och diskussioner mellan Adam och Bengt för att söka namnge vilka system de valde mellan)

14. Adam: Så vi undvek de största, XXX och XXX till exempel, som känns som helt fel för vår storlek på företaget och vår komplexitet, utan tog ett mellanskikt istället med vårt program och så fick vi svar. Vi hade också sittningar med... två stycken. Det var faktiskt "Systemet" och XXX som vi valde att gå djupare i, de andra märkte vi direkt efter kravspecsen att det var för många "nej", för många saker systemen inte klarade av utan anpassningar. Ehm, så det var de två som vi gjorde lite djupare och hade presentationer hos oss och då var det en styrgrupp för hela projektet med ansvariga från alla avdelningar, VD och den här konsulten. Ehm, som gick igenom alla kraven och gick igenom presentationerna och som så småningom valde "Systemet". Så det var ett gemensamt beslut där, det formella beslutet togs även uppe hos styrelsen men arbetet var i den här projektgruppen och det var där vi kom fram till ett förslag som var rätt så väl underbyggt under de här kravspecerna.

**Det vi... i och med vi läser väldigt mycket informatik och denna termin har vi läst väldigt mycket om hur systemimplementering gått fel så har vi... den största faktorn har varit att användarna inte involverats, hur bearbetade ni det? Användarinvolvering, slutanvändarna.**

15. Adam: De flesta känner ett ganska starkt ansvar, för det påverkade direkt deras nya arbetssituation här i och med att man inte hade ett affärssystem innan, vi hade inte den verksamheten heller innan utan flyttade hit till ny verksamhet och vi är inte så många. Det är egentligen inte så hemskt många människor som vi behöver entusiasmera utan det är egentligen de som ansvarar för sitt område och kanske en till per avdelning, det var inte fler, utan alla hade ett form av ansvar som satt i den här projekt- och implementeringsgruppen. Så engagemanget var rätt stort får jag säga. Det som konkurrerade var just tiden och det var ju framförallt folk som arbetade väldigt nära med produktion, nära med varuförsörjning som hade ett jättetungt jobb med att bara flytta hit för samtidigt som vi implementerade det här systemet så byggde vi fabriken och satte rutinerna manuellt för hur vi ska arbeta med beställningar, varuförsörjning och externa och interna lager så den gruppen tror jag nog, produktion och varuförsörjningsgruppen, vad det som hade tuffast med tid men det påverkade ändå inte utan vi fick även de bitarna att fungera i vårt affärssystem när vi kopplade in. Vi hade internutbildningar, vi byggde upp en utbildningsmiljö hos vårt IT-företag. Vi har inte själva en utbildningssal här till exempel med datorer utan vi hyrde in oss hos ett företag som hette XXX som idag driftar hela vår IT-lösning med "Systemet" och allt bara någon kilometer härifrån. Sedan har vi genomgångar med leverantören, "Leverantören", XXX hette de då, av systemet då och avdelningsvis. Samtidigt som vi utbildades i systemet så bestämde vi alla parametrar efter hand, hur skulle det se ut? Vilka dimensioner ska vi arbeta med på ekonomi? Vilka kostnader ställer vi? Vilka kvoteringsinstruktioner ska finnas bakom varje transaktion, gjorde vi samtidigt som vi utbildades i systemen. Så på ekonomisidan tror jag vi var tre stycken och det var nog inga grupper som var större. Utan det var väldigt små grupper för att vi inte är så många på bolaget och man hade själv ett ansvar i att funkar inte detta då är det jag som sitter där på morgonen.
16. (Alla faller i skratt)
17. Adam: Då får man verkligen lära sig det här och få det rätt från början.
18. Bengt: I princip alla som arbetar i systemet idag var på ett eller annat sätt involverade i implementeringen.
19. Adam: Ja det var dem, det var den breda vägen så att säga, alla involverade.

**Hur många användare har ni egentligen till systemet?**

20. Adam: Skulle jag gissa skulle jag gissa på ungefär tjugo, ungefär hälften av de som arbetar på företaget arbetar i systemet på ett eller annat sätt. Då kan det vara knappt till och med. Allt är inte "Systemet", utan ute i processen har vi ett processtyrningssystem som operatörerna arbetar i. Det är inte direkt kopplat till "Systemet" i dagsläget. Det finns ett projekt för framtiden att knyta ihop de här lite tightare så att vi kan hämta in information från, om maskintid, omställningstid och vad de nu är för någonting, inne i "Systemet" också, för att göra det lite intressanta nyckeltal och annat. Men det har vi inte idag. Ser man de två systemen som helt separata, ja, då är det kanske fler till och med...
21. Bengt: Ja, det är nog en tjugofem, trettio personer som någon gång är inne i systemet.
22. Adam: I nått av de två systemen, ja.
23. Bengt: Men användare i affärssystemsperspektivet, så att säga är nog femton, kanske.
24. Adam: Ja, kan nog vara. Då är det med labb, kvalitet som frisläpper alla våra produktioner, det är vi allihopa på ekonomi, det är varuförsörjning de som planerar och gör inköp, och de som tar emot våra order, det är de grupperna framförallt.

**Skulle ni individuellt kunna berätta lite grann om hur just ni använder systemet?**

25. Adam: Jag använder det för resultatuppföljning, egentligen. Vi gör våra månadsbokslut och

årsbokslut i det så det är ekonomimodulen som jag arbetar med i "Systemet". Så jag tar ut resultaträkningar, bokföring och gör månadsbokslut och årsbokslut, även budget registreras i och gör jämförelse i boksluten. Det är det.

### **Och du använder det ganska ofta, eller sällan?**

26. Adam: Ja, dagligen i alla fall.

### **Tycker du att systemet underlättar ditt arbete på något sätt?**

27. Adam: Ja det gör det, det gör det. Det finns inget alternativ, nått affärssystem måste jag ha annars kan vi inte hantera ens de enklaste transaktionerna. Det är sammankopplat alla inköp vi gör till exempel till fabriken. Jag ser ju inte att det är de varorna som har kommit men det är någon annan som lägger en order och det är någon ytterligare annan som i samma system talar om att "jo, nu har den ordern kommit". Så kommer en faktura till leverantörsreskontran som då betalar fakturan då kan hon samtidigt då se att den här kedjan har gått. "Jo det finns en order faktiskt och den har kommit och fakturan stämmer med ursprungliga ordern", då kan jag lägga den till betalning och sen säger jag okej till betalningen. Så är det. Det hade varit en hemskt omständlig process att springa och kontrollera alla fakturor, att det verkligen är detta som beställdes, att det var detta priset och att varan faktiskt nu har kommit, även om den är förbrukad och sådär. Det krävs ett system för att hålla koll på bara en sådan enkel kedja.
28. Bengt: Jag använder systemet egentligen väldigt lite. Det är framförallt för att kolla upp tidigare fakturor från leverantörer om vi får en ny faktura av dem, om jag misstänker att vi fått en innan, eller om det är något annat är skumt med den så går jag och kollar in-, kollar upp i leverantörsrestkontot, i princip det enda jag gör för arbete med systemet så att säga.
29. Adam: Du är mer på den tekniska sidan egentligen. Även vid implementeringen av vårt system så var det framförallt tekniken liksom. Hur det ska hänga ihop och val av servrar: ska vi sköta, ska servarna vara hos oss, ska de ligga ute, sammankoppling av olika system, hur ska det se ut vilken typ av "Scandac" funkar till det här systemet. Mycket hårdvara och hur vi byggt upp databasen.
30. Bengt: Och hela, inte bara hårdvara utan systemet, hur de hänger ihop, hur de scannade pallarna hamnar i "System"-databasen, hur filer ifrån vårt lager hamnar i vår databas.
31. Adam: Liksom behörigheter har du också hållit på med, vem har rätt att se vad.
32. Bengt: Dagligt arbetar inte så speciellt mycket med, men däremot i underhåll.
33. Adam: Förändringar.

### **Ser ni något sätt att för att man skulle kunna använda systemet mer eller mindre för att bli effektivare inom företaget?**

34. Adam: Ja, det är egentligen. Ja, det gör jag, det har egentligen ihop med hur vi fungerar som företag att göra. Vi är fortfarande inte så stora, och vi har inte varit så här stora speciellt länge heller direkt. Vi har väldigt små för ett tag sedan så när jag började på bolaget hade vi nästan ingenting. Var ett fåtal anställda och de få som fanns, det var huvudansvariga för sitt område och så var alla tjänster köpta ifrån andra företag ute, så våra lager hade vi inte själva, produktion hade vi inte själva det köpte vi in. Löner och viss redovisning hade vi inte själva, det köpte vi in där, hanteringen. Ordermottagning, vi tog inte våra order alls tidigare, utan det köpte vi också in. Nu har vi kommit en bit på vägen vad det gäller att ta hem funktionerna igen, vi har fortfarande inga lager men vi har produktionen hemma. Vi har inte, vi har redovisningen hemma, men vi har inte lönerna, det ligger fortfarande ute. Och det här med ordermottagning, där tar vi tar vissa order, vi tar export, kunderna ringer direkt hit och lägger sin order. Och även vissa i Sverige, de största enskilda kunderna lägger sina order hos oss själva men inte varje butik i Sverige som beställer våra produkter, de beställer av "Samarbetspartner". Samtidigt som de beställer från deras sortiment, XXX till exempel, så lägger de en order även på "Företagets produkter" för att säljarna, eller de ansvariga i varje butik inte ska ha för många säljarkontakter så samlar man en portfölj som säljare kommer och erbjuder butiker många olika varumärken på en gång. Det gör även att vi har fördelar när vi ska transportera våra produkter ut till butikerna så behöver det inte komma en egen bil och bara leverera "Företagets produkter", utan nu kommer de tillsammans med

"Samarbetspartners" övriga sortiment så där har vi liksom lite nytta av ett samarbete, både på ordermottagningssidan och transportsidan, men det gör att vi inte har all information i vårt system. Jag ser ju inte i "Systemet" att någon har lagt en order, från Sverige då, inom en viss butik utan den har de lagt på "Samarbetspartner". Så där finns en sak, vi skulle vilja ta hem mer av den då, försäljningsstatistiken som nu finns i "Samarbetspartners" system till vårt eget system. Det hade varit bra för mig, men framförallt för vår försäljning och marknadssida att ha mer statistisk att gräva i.

#### **Så ni försöker att vidareutveckla användning av systemet? Så att det kan göra mer för er?**

35. Adam: Ja, vi försöker hämta hem de uppgifterna på, som fil egentligen, från "Samarbetspartner" i det här fallet då och tanka in det i vårt affärssystem. Det är ett utvecklingsprojekt som är ganska nära.

#### **Finns det något ni skulle vilja ändra med systemet? Har ni tänkt i de banorna?**

36. Adam: Nja. Det uppgraderas ju, "Systemet" som vi har valt är ett ganska nytt system så när vi hoppade på hette den versionen 3 komma någonting sen kom det ett generationsbyte ungefär varje år. Eftersom det var två år sedan, vi har inte uppgraderat ännu och vi har fortfarande vår 3 komma... tre tror jag det är.

37. Bengt: Tre komma fyra.

38. (Vidare diskussioner kring nya releaser av "Systemet")

39. Adam: Det har hänt en del, bara genom att uppgradera till senaste har vi fått ett system som åtminstone ser mer användarvänligt ut. Så man har lagt in lite mer grafisk funktionalitet. (Vidare diskussioner kring de nya grafiska förändringarna i det nya systemet.) Vi tittar på om vi möjligen ska uppgradera oss under nästa år.

#### **Vad tycker ni om användarvänligheten av systemet?**

40. Adam: Jag tycker den är rätt bra. Det var högt upp på vår önskelista när vi valde systemet, det skulle vara ganska intuitivt system. Det var lite därför vi valde Microsoft-produkt. Det var de som låg längst fram där. Man arbetar som man gör med Microsoft-produkter med ikoner, bilder och liksom enkla drop-down-menyer och att klippa ut och kopiera och föra in i andra system så som i Excel går rätt så bra. Det går inte fantastiskt bra men det är ändå en Microsoft-produkt så där anpassar man sig ännu mer och det blir enklare med den nya versionen, där finns det till och med knappar som man kan exportera i en Excel-fil direkt. Så användarvänligheten har faktiskt varit ganska i fokus faktiskt tycker jag.

41. Bengt: Användarvänlighet hänger ganska intimt ihop med vad man är van vid. Då var det väl, det är ingen som har klagat på att de inte förstår hur man ska göra eller allting har varit rätt så intuitivt, om man känner till Microsofts produkter och vi använder ju Office på kontorsidan tidigare så det kändes rätt så naturligt att fortsätta med det här.

#### **Det finns inte något internt kommunikationsverktyg inom "Systemet", en inbyggd liknande MSN-Chat funktion så ni kan prata med varandra utan att behöva springa mellan kontoren?**

42. Bengt: Nej det gör det inte, det fanns i 2009 har jag för mig det fanns en sådan funktion.

43. Adam: Ja det gör det, någon Messenger variant som man kan studsas en fråga, men det gör det inte i den vi har nu den versionen.

#### **Anser ni att ni skulle ha nytta av något sådant, underlättat?**

44. Bengt: Vi har ett sådant litet kompakt företag.

45. Adam: Dels har vi det att de som arbetar med samma saker sitter väldigt nära varandra och att vi har mail allihopa och alla sitter vid sina datorer så är det någonting som måste skrivas ner, dokumenteras eller en skärmdump som man vill föra över till någon annan, så kan man ganska lätt göra det via vanliga mail-funktioner. Så nej vi har inte saknat det, vi får se vi kanske vänjer oss snabbt vi det när det kommer i en ny version. Men det är inget vi har tänkt på själva, utan vi såg att det var en nyhet.



**Vi kan förstå i och med att det är så litet är det ändå lätt om man nu ska fråga någonting.**

46. Adam: Ja det är skrikavstånd till alla.
47. Bengt: Däremot om man har flera produktionsplatser eller produktionsdelar som finns i andra världsdelar eller i andra delar av landet så kan jag tänka mig att det är större behov utav det. Men just här har vi ju som mest 35 meter till personen som vi vill någonting.
48. Adam: Och det finns möjlighet i systemet att koppla instruktioner, att koppla avtal till olika händelser eller till olika kunder eller leverantörer, så dem lägger man in direkt våra olika inköpsavtal med respektive leverantör t.ex. häftar man på även om det är Word-filer eller annat i systemet som man kan lägga instruktioner eller utbildningsdokumentation i programmet.

**Det är ju bra, om man bara skulle glömma någonting eller man skulle vilja titta på det igen.**

49. Adam: Ja det är bra.

**Vi har jobbat lite liknande så det har underlätta för oss.**

50. Adam: Ja det gör det faktiskt.

**Men om ni inte använder systemet, hur kommunicerar ni förutom mail, kommunicerar ni någonstans utanför avdelningar eller är det oftast bara inom egen avdelningar?**

51. Adam: Nej, det är nog utanför avdelningarna framförallt från ekonomisidan, då är det att någon har gjort fel och då kan man göra vad som helst. Det är då det sticker upp att det är något som ser konstigt ut och nått som inte riktigt stämmer. Eller lika ofta från andra hållet någon som faktiskt kommer och frågar, när man upptäcker felen i bokföringen så småningom. Är det någon som har kommit lindrigt undan någonstans, man kanske har gjort fel eller avslutat för tidigt, eller man har inte gjorts sin inköpsorder färdig så när fakturan kommer kan man inte riktigt registreras för inköpsorden inte är stängd och så vidare. Då är det oftast att man går dit, det är inte längre än tre, fyra kontorsrum bort oftast faktiskt. Telefon eller att man går dit.

**Det behovet finns inte än.**

52. Adam: Nej det gör det inte än, det är precis som vi säger att vi är ganska tätt här. Öppnar vi en fabrik till, absolut, då blir det omedelbart ett helt annat krav på den här funktionen.

**Kan ni säga då att ni har bra kontakt med alla här, oavsett avdelning, att ni ändå känner att ni har lätt för att prata med alla om det skulle vara någonting.**

53. Adam: Oh ja.

**I och med att ni springer så mycket till varandra, och i större företag ser man ofta inte personerna man vill ha tag på.**

54. Adam: Nej det stämmer, och då att det är en sådan liten grupp som använder just "Systemet" gör att man har bra koll.
55. Bengt: Och jag kommunicerar i princip med folk om allting annat än "Systemet", via mail eller den personliga kontakten.

**Men ni sa att ni inte bara hade "Systemet".**

56. Adam: Nej vi har det här produktionssystemet också, processtysystemet egentligen som är det de har ute i vår produktion upp i operatörsrummet egentligen så är det en skärmvägg där man ser flödet i vår process. Så nu är det en bas som formuleras i den tanken som kommer den röras dit, och ska snart värmebehandlas och vad det är som är i fyllmaskinerna just nu. Så den är en mycket mer processtyrningssystem, en helt annan programvara som är direktgjord för vår fabrik.

**Varför har ni två system egentligen?**

57. Adam: Det är helt olika syften, det är för att styra ventiler och kranar ute i en automatisk

process. Så det går ingen information som är redovisningsmässig eller kvalitetsmässig eller någonting annat. Utan det sparas och lagras information även i dem men det är inget vi använder som någonsin tillhör till en redovisning eller ekonomi utan det är mer för uppföljning utav fabriken.

**Det var nog nästan allt.**

58. Adam: Bra.

**Ja ni har svarat på alla våra frågor i alla fall.**

59. Adam: Det var ju bra, ni får komma tillbaka om det är någonting.

**Det är nog så på alla arbeten att man kommer på grejer senare när man sitter och arbetar.**

60. Adam: Men det har gått smidigt, jag har varit med på ett antal andra implementeringar men då har man oftast också haft någonting som ska bytas ut. Och då har man ett gäng som sitter och är negativa och tycker att det förra systemet var bättre och att funktioner saknas som är livsviktiga helt plötsligt. Och vi har ju inte haft det, vi hade ju krav det ändå att flytta till en ny verksamhet med nytt system. Så det här nya systemet hjälpte oss att sätta nya rutiner istället för att vara jobbigt.

61. Bengt: Samtidigt som det var en begränsad krets av personer som skulle använda det, och de i princip med och involverade

62. Adam: Involverade i valet och utbildningen och implementeringen.

**Ja för vi har läst mycket om användarmotstånd speciellt när man har gamla system som ska bytas till nytt då är det mycket sådant, att nej man är van i det gamla och vill inte.**

63. Adam: Oh ja, det är jätte stort hot mot den egna individen egentligen att man tycker att man har lärt sig och att man har en position i företaget. Och sen bara bort med det systemet och in med något nytt. Men nej det slapp vi, den processen.

**Ja det var ju skönt.**

64. Adam: Ja det tycker vi. Det var så mer att motivera folk att lägga några timmar till på det här för man har väldigt mycket annat att göra. Alla som flyttade hit hade själva flytten och att organisera om och att vi dubblade personalstyrkan under nått år här och att göra detta samtidigt som man implementerade systemet, så det var mer tiden än någonting annat.

**Att det bara tog tid.**

65. Adam: Ja.

**Generellt tyckte alla att det var bra?**

66. Adam: Ja, och det är även faktiskt kontentan efteråt också. Det har inte varit att vi skulle valt det andra eller sådant där, fortfarande känner vi att vi hamnade med rätt system.

**Ni är nöjda med det helt enkelt.**

67. Adam & Bengt: Ja

**Hur skulle ni vilja förklara nyttan utav systemet? Om du skulle säga det i en mening, hur skulle du säga det då?**

68. Adam: Att vi har bra kontroll över vad vi gör, det är det viktigaste egentligen, dels för att vi har krav på oss att kunna spåra våra produkter och det uppfyller vi. Och att vi, som med den enkla arbetsföregången jag förklarade då, att man lägger en order, och någon tar emot den och man får fakturan och man kan stämna att det spar tid. Det är svårt att säga i en mening, men att man får bra kontroll över verksamheten som sådan, att det känns omöjligt att driva verksamheten utan systemet. Då hade vi fått vara hemskt många fler människor som sprang och kontrollerade allting.

69. Bengt: Den möjliggör verksamheten i en mening.

### **Hur menar du då?**

70. Bengt: Ah det är just det här att det hade varit omöjligt att ha kontroll över hela verksamheten om man inte hade haft ett centralt system där informationen samlas.
71. Adam: Det är mycket vi måste dokumentera, så som görs per automatik i systemet. Vi måste veta hur mycket vi säljer och vad vi har i lager, av redovisningsmässiga och skattemässiga skäl. Vi måste för spårbarhetens skull veta att en viss lastbil med råvara har använts i de här produkterna och de finns nu delvis på lager på det stället, och en del har gått till de butikerna och någon exporterats. Vi kan alltid kalla tillbaks. Det är det som är risk när man producerar livsmedel, många varor i och för sig, att man upptäcker något fel någon gång så ska man kunna återkalla ett parti eller spärra ett parti. Allting som tillverkas står i karrens i två veckor innan vi börjar sälja det. Så vi tillverkar, det åker till ett externt lager och det står där och är bockat så att det inte får säljas i vårt system så vi kan inte lägga en order på det. Och när vi sedan får provresultaten och kan sedan konstatera att det var okej, då släpper vi det ur systemet och det börjas då levereras ut utifrån vårt externa lager. Så det är mycket kommunikation.

### **Fungerar det även i och med ni sa att ni även hade det andra företaget. Fungerar det även där?**

72. Adam: Nej "Samarbetspartners" är inte involverade egentligen utan de tar order egentligen bara att planera in och vi ser till att det alltid finns produkt i de här lagren. Sen hämtar "Samarbetspartners" bara ut det som de får hämta ut, det som då inte är spärrat. Där finns kommunikationen att de inte kan ta av ett spärrat parti, det går inte att leverera ut på det här externa lagret, de är låsta. Någon människa kan alltid komma och ta någonting det kan man inte alltid garantera. Det går inte med deras system heller, där har vi en koppling.

### **Ja jättenöjda, tack så jättemycket.**

73. Adam: Bra. Ni hade hoppats att vi kanske hade något mer problem. Men vi har faktiskt inga på lager.

### **I och med att det gick så bra, kanske vi har något att skriva om det.**

74. Adam: Ja.

### **Det är ju sällan man hör om de här fallen där det faktiskt går bra.**

75. Adam: Nej det är det inte, det brukar, lättast, nästa gång vi byter blir det ju inte lika lätt. Nu har vi satt våra rutiner och arbetssätt, det blir antagligen en större omställning att börja arbeta på ett annat sätt för det var det som gjorde den största skillnaden att alla ville desperat ha ett arbetssätt dokumenterat och sätta regler för hur vi ska göra alla olika arbetsmoment och knyta behörigheter till det. Jag får inte från ekonomiavdelningen ringa till vårt lager och säga att "Produkten" vi gjorde förra veckan den var okej, utan det finns behörigheter till alla funktioner i "Systemet" och det har man också koll på för det krävs en inloggning för att kunna göra saker. Kanon.

## Bilaga 3 - Transkribering intervju 2

### Intervju med Produktionskontroller (Calle) och Redovisningsansvarig (Daniel)

**Om ni kunde börja med att berätta lite generellt vad ni gör i organisationen och er koppling till systemet?**

1. Calle: Jobbar som produktionskontroller och använder systemet för att göra uppföljning, budget och beräkning av förbrukning av ingredienser och emballage men det är utifrån produktionsperspektiv kan man säga.
2. Daniel: Redovisning och använder systemet och plockar fram månadsbokslut, årsbokslut och uppföljning av de ekonomiska transaktionerna.

**Ni använder systemet ofta, sällan?**

3. Calle: Vi är inne dagligen i stort sett.
4. Daniel: Det mesta av mitt jobb i stort sett gör jag ju i systemet eller hämtar information därifrån.

**Var ni med vid implementeringen?**

5. Calle: Ja båda.

**Vi skulle gärna vilja veta vad ni tycker om systemet?**

6. Calle: Jag jobbade ju på ett annat företag innan och där hade vi ett eget utvecklat, så där blev det mer skraddarsytt här har vi... Det är svårt att uttala sig tycker jag för vi vet inte allt som det kan ge oss, på grund av vår relation till leverantören har inte varit så jättebra så därför har vi inte kunnat liksom ta fullt, använda fullt ut.
7. Daniel: Vår erfarenhet av systemet är ju största del positivt. Både vad det gäller användarvänlighet till exempel är ju bra. Det är ju egentligen att i och med att vi inte har skraddarsytt riktigt till våra behov så saknar vi vissa bitar men i övrigt är vi nöjda med det.

**Men det skulle kunna bli bättre?**

(Alla flinar och skrattar)

8. Daniel: Ja bättre kan det ju alltid.
9. (Vidare skratt och försäkring om att allt kan bli bättre. )
10. Calle: Vi hade nog varit mycket mer nöjda om vi hade haft bättre relation och problem vi har, eller som vi upplever som brister beror kanske lika mycket på att vi har okunskap om det än det är systemet så det är nog mer det ligger där än att systemet är inte bra. Men vi hade ingen ryggsäck så där på det sättet, systemet täcker de behov vi hade, kan man säga på generellt sätt.

**Vi fick ju fram på den förra intervjun att ni när ni väl letade efter ett system så hade ni inget system innan så det blev ju mer att ni anpassade era arbetsrutiner efter det här systemet istället för andra hållet som kanske hade varit mer optimalt.**

11. Calle: Vi hade ingen ryggsäck och den möjligheten fanns där så det var inte så att någon sa att "jag jobbar alltid så." Men sen har vi ju vissa som jobbar med sidosystem men det beror nog på att inte vet vad systemet kan ge oss idag.
12. Daniel: Jag som jobbade på ekonomiavdelningen, vi hade ju faktiskt ett system innan så vi har ju mer att jämföra, vi hade då ett ekonomisystem och nu har vi gått över till ett affärssystem och där är alltid en tröskel, man tycker alltid det gamla systemet det var bättre och smidigare, och man får ju släppa vissa grejer när man ska gå över i ett affärssystem som ska tillfredsställa hela organisationen. Men vi kan ju göra mer med detta, och nu när man har lärt sig det så är

det bättre.

**Är det något ni håller på med, att använda det mer eller är det något ni bara anser att ni skulle vilja göra och det ligger i planerna? Att lära sig mer om vad det kan göra.**

13. Daniel: Nej, men det har vi ju gjort också efter hand. I början var man ju mer negativ till det, därför att man var van vid det systemet.
14. Calle: Det andra systemet hade inte kunnat...
15. Daniel: Nej, det hade stora begränsningar vi gör mycket mer med detta.
16. Calle: Vi hamnade i ett nytt skede då vi inte hade egen produktion så för två år sen i och med vi fick egen produktion blev det ju helt andra krav som ställdes på det system vi skulle ha. Så det var ju då... Att det var att det föll på det här var för att vi gjorde en utvärdering som gjorde att det föll på det här systemet.

**När ni gjorde utvärderingen, var ni med och fick bestämma?**

17. Calle: Jag kom in i den vevan så jag var inte anställd då, så jag var bara delvis under den processen, inte från allra första början så jag kan inte säga att jag var direkt med, inte hela vägen, bara mot slutet.

**Hur många var det som var med från allra första början som är kvar idag?**

18. (Calle och Daniel funderar och räknar upp namn, bland annat Adam, Bengt och Daniel) och får fram 4-5 personer)
19. Calle: De flesta är ändå kvar.

**Tycker ni att ni skulle kunna använda systemet mer, eller mindre, för att ert arbete skall bli effektivare?**

20. Calle: Definitivt. Vi använder det för lite tror jag, jag gör det, alldeles för lite har det blivit.

**Ni tycker det skulle kunna bli bättre?**

21. Daniel: Ja för min del så känns som att kanske mindre. Det finns alltid grejer som kan effektivisera och göra det bättre, men ekonomibitarna känns det som om vi använder det väldigt mycket idag så det känns inte som om det är så mycket man kan förbättra just för att ta fram materialet, men att presentera det till exempel, där finns ju mer vi kan göra.
22. Calle: Allt som har med rapport att göra är... ligger vi liksom lite efter eller har vi inte... tagit till oss. Det är bara standard och dem är inte alltid så jättebra. Så där skulle det kunna bli bättre.

**Men det berodde inte på systemet utan på er kunskap?**

23. Calle: Det är väl både och den har nog sina begränsningar men sen behövs nog hjälp utifrån för att få till rapporten så som vi vill ha dem. Eller så får man ha rapportverktyg.
24. Daniel: A precis, visst man kan ju jobba med systemet men då behöver man ju någonting att lägga på det just för att få ut information. Informationen finns ju i systemet, till största del.

**Vi skulle ju kolla upp kommunikationen som sagt och då funderar på är hur blev ni informerade om implementeringen av systemet. När ni började här, ni kom in under implementerings vevan?**

25. Calle: Nej, utvärderings kan man säga för det var väl... innan jag kom in här \*\*\* så hade man gjort en kravspecs med hjälp av då en konsult av dem här som jobbar kvar här, som då hade ansvar för, skulle föra ansvar för produktion, för kvalitet och för redovisning. Då hade de satt sig tillsammans och sa att "systemet skall ge oss" eller "dessa krav ställer vi på systemet". Vad gäller redovisning så är det relativt enkelt, lagen säger liksom det och det och förutom det så hade man kanske andra krav. Inom produktionen så var det "detta ska vi kunna" man ser då kvalitet och spårbarhet är viktigt för vår del och andra grejer. Så det gjordes en stor kravspecs sen lämnade man ut det till dem som sålde olika affärssystem och bad dem återkomma med det här om de kunde tillgodose våra krav. Så var ju målet då ett så standardiserat system som

möjligt, inte alltså så mycket anpassningar eller sådant där. Så man slipper när man gör uppgraderingar ha en merkostnad. I och med vi inte hade en ryggsäck så var ju tanken att ”ja men då anpassar vi oss efter standard så slipper vi detta” men det visste vi allihop att helt standard går inte utan man måste göra vissa anpassningar, men målet var ändå att minimera dem. Så återkom dem och så satt, vi bägge två med när man gjorde själva, så här har dem svarat så kom de på besök och visade hur deras system fungerade. Det var väl två leverantörer?

26. Daniel: Ja, du kom väl in lite senare... jag var med när kravspecsen gjordes också.

### **Men under den här processen, hade ni något att säga till om?**

27. Calle: Ja, ja det hade vi.

### **Så alla hade inputs...**

28. Calle: Alla hade det liksom. De som var berörda hade liksom möjlighet att kunna säga att så här vill vi ha det eller vad saknar vi, så hade vi tänkt på eller hur ska vi... Det hade vi helt klart.

29. Daniel: Det var väldigt många som var med på de här genomgångarna av dem två alternativ som egentligen var realistiska och som stämde med våra behov.

30. Calle: Ja, det var någon som inte svarade, en kunde inte tillgodose alla lagkraven så det blev helt naturligt att det blev två kvar tror jag.

31. Daniel: Då var ju... 80 % av företaget var väl med på de här genomgångarna.

### **Det är ju ganska mycket egentligen.**

32. Calle: Ja, men vi var inte mer på den tiden än 15-17 personer så... vi hade ingen produktion så det var inte...

### **Så produktion var inte del i...?**

33. Calle: Nej, de var inte anställda. All produktion då skedde på externt. Då var hon som var produktionsansvarig idag då var hon med för att tillvarata deras intresse, eller sina intressen om man nu ser det så. Men alla andra som var berörda då, som Daniel då, om de nu var ett tiotal personer då som hade koppling på ett eller annat sätt så var tillfrågad. I och med det är så liten organisation så har vi faktiskt möjlighet att fråga alla, mer eller mindre, vad de tyckte och sådant där.

### **Hur skedde den här tillfrågningen? Var det möte eller? Var det enkäter eller anslagstavlor, e-post eller?**

34. Calle: Jag själv var ju med på det här mötet med utvärderingen. Jag fick även läsa kravspecsen, om jag hade något, vad jag tyckte om den, och så just när de hade genomgångarna. Sen efter var genomgång så hade vi möte självt tillsammans vad vi tyckte och hur vi upplevde det.

35. Daniel: Där var väl egentligen... Alla var med på de mötena.

36. Calle: Ja, de som hade med systemet att göra och som var berörda.

### **Ni hade mer personlig kommunikation än lappar?**

37. Calle och Daniel enande: Ja...

38. Calle: I och med vi inte var så många så var det möjligt att sitta i ett konferensrum och diskutera då.

### **Vad tyckte ni om... Ni var ju i och för sig inte med på förändringen... Hur upplever ni att förändringen påverkar företaget, det här med införandet av system. Vi har förstått att ekonomi har den mer än produktion?**

39. Calle: Det svåra har ju varit att, innan när vi inte hade egen produktion så var det många som hade sidosystem, Excel och program sådär, det är väl mest Excel-beräkningar man har och gör beräkningar vid sidan om.

40. Daniel: Vissa tvingas ju in i systemet. Vi på ekonomi gjorde det, då går vi över nu. Från och

med det här datumet går allt in i det nya och då kan du bara jobba där och då måste du jobba där och ta till dig systemet. Medan andra då som då har sitt gamla system och som ska lära sig jobba och där är en helt annan tröskel där du faktiskt kan fortsätta som du gjorde innan och det har väl varit en utmaning på vissa avdelningar.

41. Calle: Det kom också lite olyckligt om man nu får säga det och vi växer rätt kraftigt och i den här perioden, när man bestämt sig för att bygga fabrik, så märkte man att vi kommer växa ur den produktionskostymen som vi hade hos lego leverantören så då stod vi vid ett alternativ, okej då bygger vi nytt. Men samtidigt, i och med att tillväxten skedde så snabbt så började man... när fabriken skulle öppnas och produceras så blev det problem med leveranserna. Organisationen var väldigt hårt ansatt. Denna skulle komma igång, fabriken, snabbt och få göra alla tester som behövs och smaka likadant och sterilt skulle det vara, ja allting helt klart. Samtidigt så började vi... vi kunde då inte leverera mycket. Vi fick hitta alternativa lösningar men det räckte ändå inte, då fick vi resta. Vi kunde inte tillgodose efterfrågan som fanns i butikerna vilket gjorde, bland annat de här avdelningarna, extra hårt pressade. Då hade den här tröskeln som var hög, blivit ännu högre för samtidigt som vi hade alla de här problemen så gick vi in i ett nytt system och göra saker man inte kunde lita på. Är det rätt saker jag får ut eller har jag gjort rätt eller? Det sitter... de här problemen har vi faktiskt fortfarande. De har inte kommit över den tröskeln men vi kommer göra mycket under nästa år så att vi kommer in i det.

**Det kanske har att göra med att ni inte känner er helt bekväma med systemet? Jag menar, har man använt ett system i tio år där är man ganska säker att "om jag trycker här så händer det och då blir det rätt".**

42. Calle: Visst har det med osäkerheten att de här uppgifterna, kan jag lita på dem eller har jag matat in fel eller har jag gjort fel men har jag jobbat med något Excel, visst tar det jättelång tid att mata in men jag vet att det jag får ut stämmer. Så känner man inte att man har tid att sätta sig ner och lära sig det nya alltså, vara med på utbildningar, telefonerna ringde för kunderna fick inga leveranser och så. Det blev lite turbulent för vissa personer alltså.

**Vilken avdelning var det som mest just då var åsatt?**

43. Calle: Varuförsörjning... Det var de som såg till att vi skulle få ut.  
44. Daniel: Det var också där vi hade mycket gamla Excel-lösningar som var där som man jobbade i och som måste stämma om man säger och sen skulle de gå över till ett nytt system och då är det en stor tröskel.  
45. Calle: Och där hade vi egentligen ryggsäck. Det var ingen ryggsäck i form av ett annat system utan det var ett arbetssätt vi hade som man då hade och använde sig av som var manuellt och tidskrävande och det gick men i och med att vi växer med 20 % per år så säger det sig självt med tiden att du växer liksom, det blir mer och mer manuellt, det är inte säkert du hinner med då och ha kontroll på det.

**Ni tycker att ni växer lite fort kanske?**

46. Calle: Nej inte för fort men det gäller alltså... det gäller att de som har manuella lösningar, i Excel eller vad det nu är man ska säga, det blir svårare för dem att. det är klart att om du ska tillgodose med att göra leveranser och köpa in varor, det är skillnad om du har en verksamhet som omsätter tillexempel hundra miljoner eller tvåhundra miljoner det blir liksom, det är inte säkert du hinner med det här manuella arbetet när det växer såpass mycket. Ja ett problem blir det för dem som har manuella systemet med tiden, ja det blir det.

**De har fortfarande kvar det eller?**

47. Calle: Delar av det, ja.

**Ska de ha kvar det eller ska de föra det in i systemet?**

48. Calle: Alla ska in, tanken är att alla ska in i systemet så man kan hämta, all information ska kunna hämtas av de som är behöriga i systemet och inte fråga eller få separata och ska du koppla ett rapportverktyg till det måste du ha in detta också egentligen. Som det är nu är vi

personberoende, vilket inte är optimalt.

### **Har ni ingen dokumentation?**

49. Calle: Nej, det finns ingen dokumentation, vi är ju personberoende för det är ingen dokumentation på de här systemen för de som har jobbat i Excel, det är någon som har gjort programmen och tanken var i början ett enkelt program sen har det blivit större och kopplat ihop fler filer och det har blivit jätte stort. Sen är det ett fåtal, en person som till sist vet hur det fungerar. Där är det ingen dokumentation på hur det fungerar och syftet från början är allt annat än vad syftet idag, alltså syftet från början detta skall hjälpa mig... sen har du byggt på det, här borta är det... du får ut något helt annat och sen, vi har märkt det när vi ska göra det till att göra budget märket vi att det kan vi inte göra de allmänna... det är för allmänt så att säga, det tar inte hänsyn till specifika detaljerna för att du ska få en mer detaljerad budget i form av förbrukning av vissa emballage eller ingredienser och så vidare. Syftet har ju ändrats på de här filerna och därför blir det ohanterligt också, en annan anledning till att vi måste...
50. Daniel: Sen är det vissa begränsningar i systemet som gör att vi fortfarande använder de här Excel-lösningarna. Det gäller egentligen planeringen, det ligger lite utanför allting annat ligger i systemet trots att vissa jobbar mer i systemet och vissa andra mindre men huvudsaken är planeringen, allt annat är ju och där saknar vi väl lite i systemet om det sen innebär att vi behöver en anpassning eller någon tilläggsmodul eller något annat program som stödjer.
51. Calle: Vi har inte gått ner i botten på vad det beror på egentligen.
52. Daniel: Utan vi jobbar delvis som vi gjorde tidigare sen hämtas en del information från systemet och används som stöd i de här Excel-lösningarna så vi jobbar inte exakt som vi gjorde innan vi implementerade.

### **Vi har jobbat i ett system, där finns det inom systemet tillgång till att om vi inte vet något, att få reda på hur vi gör något. Om ni nu stöter på något som inte är tillräckligt i systemet, vem frågar ni då, var får ni hjälpen ifrån? Eller får ni lösa det själv eller...?**

53. Calle: Mycket har ju blivit att vi frågat varande oftast som är väldigt duktiga på det här, även som inte har med redovisning att göra, även de som sålde systemet att vi har alltid möjlighet att ringa dem och att få hjälp även om det kan ta rätt så lång tid.

### **Det är en stor nackdel?**

54. Calle: Mycket stor nackdel.

### **Jag kan tänka mig det. Jag har jobbat på ställen där man vill ha information nu så att man kan jobba.**

55. Calle: Det har varit väldigt lång tid, det är inte tal om dagar, det kan vara veckor, det kan vara månader så det. Det är okej, man kan vänta. Man får ha respekt, folk kanske inte kan svara på en dag, eller samma dag och så, men ibland har det varit väldigt lång tid.

### **Man kan förstå att det påverkar organisationen också på ett sätt då.**

56. Calle: Ja, det gör det ju.
57. Daniel: Både du och jag lägger ju ändå rätt så mycket tid på att hjälpa andra. Produktionen till exempel det poppar alltid upp problem som man får försöka lösa tillsammans eller gå till någon annan. Kan inte vi lösa det får man ju försöka kontakta vår partner då.
58. Calle: Det är ju mycket trial and error får man säga.
59. Daniel: Ja, hade man bara haft en bättre supportfunktion som man bara kunde ringa till och få snabba svar så kanske det hade fungerat bättre.

### **Ni har inga riktiga kommunikationsrutiner inom organisationen med andra ord?**

60. Daniel: Till exempel om man har något, man stöter på problem vem man ska kontakta?

### **Precis och något redskap för att kontakta heller?**

61. Calle: Nej, det enda som vi har sagt där egentligen är att de sade när vi vart implementerade och var klara och så att de ville ha max två-tre kontaktpersoner, tror det var två de ville ha, så



all kontakt ska ske vi de två om det är problem eller så...

### **Men är de två personerna fortfarande kvar inom...?**

62. (Calle pekar på sig själv och Daniel och alla börjar skratta)

### **Ah okej, förlåt.**

63. Calle: Nej, du kunde ju inte veta det. Det var inom produktion och så var det inom redovisning. Det var det enda som vi sade. Men att relationen är som det är behöver vi inte gå in på men det kan man inte enbart säga att det beror på leverantören utan vi har även en del i det också.

### **Då blir det mycket spring fram och tillbaks till er då i och med ni är de som är kunniga om det hela.**

64. Calle: Det blir det faktiskt mycket, framförallt Daniel får springa mycket från ett till något annat då till tredje och sådant där.

65. Daniel: Du sade produktion och ekonomi, sen har vi även lagerbitarna jag har då kanske stor del i också. Inom ekonomiavdelning så är det klart har jag ju en del kommunikation med, de andra också.

66. Calle: Det är väl den biten som fungerar bäst som vi har bäst kontroll av, det är ju redovisningen. Där är egentligen inga konstigheter på den liksom, där är lagkrav på hur bra det måste vara och fungera och sen är det kanske vissa saker som man behöver ändra på överlag.

67. Daniel: Det är standard.

68. Calle: De är styrt och uppstött de andra bitarna.

### **Problemet, är det generellt för hela organisationen eller bara vissa delar?**

69. Daniel: Det är inte hela organisationen som jobbar i systemet.

### **Men alla delar som systemet påverkar eller?**

70. Daniel: Jag vet inte vad du menar...

### **Är det er generella uppfattning eller är det organisationens uppfattning också att... Är det något ni hört av andra...**

71. Daniel: Nej jag tror de flesta har samma syn på det.

72. Calle: Jag tror vi är faktiskt är överens om var bristerna ligger och vad som fungerar och inte fungerar. Den uppfattningen har jag.

### **Men hur pratar ni om det, har ni möten eller hur pratar ni?**

73. Daniel: Ja, vissa bitar, information som saknas i systemet är något som diskuteras hur det ska kunna lösas de bitarna men sen hur folk jobbar i systemet och sådant som diskuteras där.

74. Calle: Vi har inte regelbundna möten och sådär men det är ju, vi vet ju vilka bitar där som du sa... lagerbiten är ju utanför det vet ju alla och är medvetna om. Så har det kommit från högsta instans också.

75. (Calle och Daniel argumenterar och diskuterar kring den korrekta termen för lager)

76. Calle: Från högre instans har det kommit att vi ska, allting ska, målet är att allting ska in i systemet så vi ska inte ha de här sidosystemen så det diskuteras också, det ska väl lösas under nästa år skulle jag tro, det är målet.

### **Vilka är de största beslutsfattarna inom den här organisationen? Är det VD:n, eller...?**

77. Calle: Nej, han ger väl direktiven hur han vill ha, han är ju ansvarig och högsta ansvarig och ska ha möjlighet att följa upp och vill ha kanske rapporter eller vill ha snabba svar. Det är klart, det kommer ju uppifrån och trycket blir längre ner och det har väl kommit där att vi inte ska vara personberoende. Det sätts ju krav och direktiv därifrån som organisationen längre ner att inom visst tidsperspektiv eller tidsrymd ska tillgodose.

78. Daniel: Annars är det ju avdelningscheferna som ansvarar för att funktionen fungerar och det finns och man inte blir för beroende av en person och att det är för mycket manuellt arbete och så vidare.

### **Förresten, hur många avdelningar har ni här?**

79. (Calle och Daniel diskuterar och finner fyra avdelningar)

### **Jag funderar på, har ni funderat på om ni behöver ett kommunikationsredskap, ungefär i stil med en MSN chatt funktion, istället för att springa fram och tillbaks till varandra?**

80. Daniel: Man har ju hört om att det är många företag som har det men mer än att fundera över att, man vet ju poängen med det, men det känns ändå som om vi är ganska små så det känns naturligt att gå runt och prata med folk direkt.
81. Calle: Vi ringer ju ibland och sen säger vi istället direkt när vi märker när vi pratar att kan inte du komma upp eller kom ner. Det känns lättare fortfarande när vi är så liten och praktiskt att kommunicera direkt och inte via, så fort något är skrivet så finns det risken att det tolkas fel eller att det drar ut på tiden så jag håller med Daniel. Vi sitter inte så långa avstånd och det upplevs bättre, det blir inte fler turer utan man kan säga att då gör vi så och då är den frågan avklarad.

### **Så ni tycker bra om er personliga kommunikation med andra ord?**

82. Calle: Ja, jag tycker den är bra faktiskt bättre än att... just när vi är såhär små.
83. Daniel: Annars används ju mail och till exempel IT-supporten vi har mailar vi ju till dem och antingen löser de när de sitter här eller så löser de där vi köper in tjänsten och då sitter de där borta. Där sköter vi det ju via mailen då istället.

### **Jag tycker det är unikt att ni tycker fortfarande om den personliga kontakten.**

84. Calle: Men det är inte så många som är direkt engagerade i affärssystemet, det är ändå, Daniel har ju ansvar för ekonomi, jag är på produktion, jag är på kvalitet sen här det inte mer faktiskt. Det är dem, sen finns det några extra användare visst men dem är i direktkontakt med någon av oss så det blir inte... när man pratar med någon så blir det max tre personer eller så blir det vi två som pratar här, hur skulle vi gjort. Så de kanaliseras till oss så fortfarande fungerar det bra.
85. Daniel: Det är ju egentligen ute i produktionen då, där stöter de på problem ibland och kommer in till Calle och... ja så han kan hjälpa dem.
86. Calle: Och kan inte jag eller jag känner mig osäker, det här har vi inte stött på innan eller så frågar vi då Daniel eller kvalitet, hur ska vi göra rätt så det inte blir problem så löser det sig oftast, så nej, jag tycker det personliga fungerar bra och man hinner ventilera det. Så länge man har den möjligheten så tror jag fortfarande på den, kanske gammaldags men... jag tycker...

### **Jag märkte ju man var väldigt lat på min arbetsplats man kunde chattade mer personen bredvid. Det blev mycket annat än jobb då om man har sådana funktioner kan vi säga.**

87. Calle: Det är det också att när man är liten, det är ju bra också att veta själva problemet men när någon kommer kan ventilera annat också, ja men vi hade liknande problem förra gången. Man får en inblick i vad som händer i produktionen eller en annan avdelning, det får du inte om du får ett mail. Där har du kanske fokus på ja, detta är problemet, vad ska jag göra? Då blir det kring det där... så det kan väl ta längre tid, jag kan inte säga om det gör det egentligen om man summerar ihop allt det här du ska läsa ett mail man fick för två dagar sedan och gå igenom vad var det vi pratade om. Jag vet inte jag kan inte svara på det. Jag tycker för vår del, jag vet inte vad andra tycker, jag tycker det fungerar bra än så länge. Jag vet inte, kanske Daniel får svara för sig själv?
88. Daniel: Nej, jag tycker det också. Det är också en poäng att du kan diskutera ett problem utifrån lite olika synvinklar och vi pratar ju \*Systemet\* dagligen och det är alltid något problem som kommer upp som vi håller ändå på och då måste du ju nästan sköta det.
89. Calle: Mycket frågor kommer ju ändå från produktionen på ett eller annat sätt, det blir

felregistrerat...

90. (Vidare följer flera fel som produktionen kan göra med systemet)

91. Calle: Det var mycket sådant i början, nu är det inte så mycket men har ju hela tiden nu har vi eftersom vi då har blivit självlärda gått och ja, hur gjorde vi och hur gör vi. Jag brukar fråga Daniel, det är inte bara så att jag löser problemet eller löser problemet så det är bra, hur ser det redovisningstekniskt ut så det inte vållar en massa problem fast det blir bra här. Det undviker vi i och med vi har den här kommunikationen eller kontakt, känns det som i alla fall.

92. Daniel: Det är inte så stor mängd fel som uppkommer utan oftast är det något litet unikt fel som kanske hänt någon gång innan så diskuterar man fram hur ska vi göra detta och så löser man det så det är inte så att det återkommer femton gånger så att man ska köra igenom det varje gång, de flesta problemen är ganska unika och så löser man det.

### **I och med ni har unika problem, dokumenterar ni sådant?**

93. Daniel: Det är vi nog dåliga på, vi har ju inget system för det utan försöker ju göra det på vissa sätt, antingen har man vissa filer för en viss sak, att man antecknar och dokumenterar in det där eller kommenterar det i systemet. Det är inte riktigt systematiskt utan det gör man.

94. Calle: Nej, det har vi inget sådant.

### **Vi pratade med Adam, hette han väl?**

95. Calle: Ja, Adam och Bengt.

### **Ja, jag tyckte Adam sade att ni dokumenterade mycket under själva implementeringen av systemet.**

96. Daniel: Ja, det gjorde vi i och för sig. Då vi körde testerna så dokumenterade vi det, där har vi så vi man kan gå tillbaka med manualer och så vidare.

### **Men det försvann sen under själva dokumenteringsrutinen försvann, eller?**

97. Calle: Vi diskuterade väl aldrig sen det här hur vi systematiskt kanske...

98. Daniel: Nej det var mer utifrån ett test av systemet och ett sätt att lära sig det helt klart och det växte ihop och blev manualer sen.

99. Calle: Det finns inte samlat men det finns nog till exempel... alla fick som skulle jobba med systemet fick egen manual, då man gick utbildning med egen manual har det skett att där folk som stött på problem har de uppdaterat sina egna manualer, men det finns inte samlat på ett ställe till exempel.

100. Daniel: Nej, det finns brist så det är inte systematiskt. Det finns filer som ligger tillgängliga men det är inte heltäckande.

### **Hur gör ni när ni får in nya anställda?**

101. Daniel: Ja, då lär vi upp dem.

(skratt)

102. Calle: Det som varit hittills har varit i produktionen, det de gör är relativt enkelt utifrån manualen. Där har de, tror jag, jag haft kortare genomgångar mer allmänt om affärssystemet sen har de löst de på respektive område, eller avdelning, så här gör du så har de löst det problemet.

103. Daniel: På ekonomiavdelningen har vi haft ett par upplärningar, där har mest varit att jag suttit med den personen och visat hur man gör. Sen har vi ju lite material och manual från både vår partner och som vi gjort själva som de har tillgång till och kan läsa in sig på. Mycket är att man visar, såhär gör du detta och såhär gör du detta och sen gör du det. Att man lär sig efterhand. Där kan man ju rätt lätt dela upp att ja, den här funktionen så gör du såhär, såhär och såhär sen gör du det alltid, nästa gång så. Man tar varje bit för sig och kan ganska lätt lära sig successivt, man behöver inte kunna alltihopa på en gång, men kan lära en bit.

### **Har ni något mer att berätta?**

104. Calle: Det man kan väl säga är ju att när vi implementerade så gick implementeringen förvånansvärt bra, om det berodde på att vi inte hade någon ryggsäck eller om det var välplanerat eller vår partner. Det var ingenting, oftast när man implementerar så stöter man på något problem, man får göra om eller backa. Jag tror inte vi hade några allvarligt överhuvudtaget. Redan från första dagen när vi började köra så gick det och löpte på, det var faktiskt förvånansvärt så att säga.

105.

### **Ja, det brukar alltid vara något stor problem, det har vi läst väldigt mycket om inför uppsatsen.**

106. Calle: Vi hade ingen ryggsäck, vi hade ingen data som behövde konverteras om det var nu inte mycket data som spelade roll att det blev bra när vi började använda det så blev det bra. Visste det gick långsamt i början, folk som skulle lägga in allt. Det gick långsamt som sagt men det var inget strul.

107. Daniel: Vi gjorde det ju lite successivt också, vi på ekonomi vi började ju fyra månader innan alla andra så att då hade ju vi, då fick man göra nödlösningar, man fick ju konstruera de saker som sedan skulle trilla in i systemet automatiskt men det var en fördel, det hade blivit väldigt mycket om man hade gjort allt samtidigt. Det kanske hade underlättat att vissa avdelningar hängt kvar lite i det gamla, vi kanske gjorde det lite för länge, att allt inte hamnade på en och samma gång.

### **Kanske summera ihop i en mening vad ni tycker generellt vad systemet gör för er. Om ni skulle säga i en mening, vad det möjliggör för er personligen.**

108. (skratt)

### **Det var en svår fråga?**

109. Calle: Personligen tycker jag nog att jag skulle kunna utnyttja det mycket mer än vad jag gör idag men av olika anledningar har det inte blivit tillräckligt mycket så jag tror att det system vi har är bra, det tillgodoser behoven mer än väl, det är det att jag själv inte har gått in tillräckligt mycket för att lära mig det. Jag har inte känt behovet riktigt, det har kommit successivt men det är mycket mer att hämta.

### **Har du datorvana sen tidigare?**

110. Calle: ja, ja, oh ja.

111. Daniel: Sammanfatta, ja det är svårt. Men det ger en tillgång till mycket information om man bara kan få fram den, det är det den ger en. Även om allting inte finns där så finns nästan all information i systemet.

### **Det möjliggör mycket.**

112. Daniel: Ja.

### **Den sitter inne med mycket information också, själva systemet?**

113. Daniel: Ja, det är ju fyllt med allting som händer, eller ja, mycket av det som händer i alla fall så att... det gäller bara att hitta. Se till att allt kommer in och sen hitta sätt att få ut det. Och där är vi ju en bit på vägen, men där är ju många grejer kvar också.

## Bilaga 4 - Transkribering intervju 3

### Intervju med verksam processoperatör (Erik) från produktionsavdelningen

#### Kan du berätta om dina arbetsuppgifter, hur du använder systemet och vad du gör i organisationen?

1. Erik: Jag jobbar i processavdelningen, där vi har två maskiner där vi fyller den produkt vi gör. Systemet använder jag för att rapportera när vi har kört en order färdigt, då rapporterar jag in förbrukade varor som vi använder. Det är ett rapporteringsverktyg där kontorsidan sedan analyserar det vi har lagt in för uträkningar och styckepriser och sånt, förbrukningar.

#### Använder du systemet dagligen?

2. Erik: Alla använder det som jobbar där nere, så det är inte säkert att du använder det varje dag. Det rapporteras så fort en order har kört färdigt, och den som har kört ordern färdigt rapporterar. En order kan alltså ta två dagar att köra färdigt, så då går det en dag där man inte rapporterar. Dessutom lägger jag in, skannar in dem det gör bara jag. Istället för papperskopior så har vi skannade dokument.

#### Det går också in i systemet?

3. Erik: Nej inte det, det ligger sidan om.

#### Du var inte med vid beslutsfattandet om systemets implementering, så hur fick du lära dig om systemet?

4. Erik: De hade beslutat sig om vilket de skulle ha, och det var jag inte med i överhuvudtaget, ingenting. Det var med, detta har vi och ni ska jobba här och så fick vi en genomgång av vad vi skulle göra. Fick utskrivna instruktioner, hur det skulle göras. Sen har det ju varit vissa ändringar under tiden, men så är det alltid i ett nytt system. Ett tränings, inlärnings tillfälle, dessutom hade vi dem från \*\*\* som var ansvariga, och var på jobbet också så man kunde gå och fråga dem om man hade några frågor.

#### Kan ni också fråga inom jobbet?

5. Erik: Ja, ja.

#### Hur ser kommunikationen ut inom jobbet? När du undrar något, vill ha information osv.

6. Erik: Då går man bara och knackar på dörren.

#### Men när det beslutfattas över er i en högre skala, hur får ni den informationen?

7. Erik: Ekonomiska frågor och sånt det berör inte oss. Men om vi ska ändra eller lägga in så är det klart att vi får ta del av det. Det har inte hänt än att vi har kommit till ett tillfälle där vi måste lära oss något nytt eller ett nytt system. Asså systemet i grunden har inte ändrats.

#### Men hur får ni annars all generell information? Kommer någon till er och säger eller får ni papper, anslagstavlor?

8. Erik: Jag är ju själv Mr. Nyfiken, så jag har oftast själv tagit reda på och fått reda på själv innan det har kommit så långt. Vi pratar mycket, diskuterar, sitter och diskuterar och undrar varför saker och ting är så. Vad gör jag där, och det dyker alltid upp nya situationer när man har gjort något fel t.ex. och då måste man kunna lösa det och kunna gå och prata med dem.

#### Är den generella uppfattningen att alla pratar med alla om det är någonting?

9. Erik: Ja.

**Är det någon särskild man pratar med? Vem som helst eller ansvariga.**

10. Erik: Den som kan det bäst är ju \*\*\* eller \*\*\*. Man kan gå till alla, men det finns ju dem som man vet kan svara, dem vet mest om det.

**Det är ingen sån rutinartad?**

11. Erik: Nej.

**Anser du att detta kommunikation systemet att ni går och pratar med varandra är bra eller skulle du vilja ha någon form av kommunikationsverktyg?**

12. Erik: Jag tycker att det är bäst att gå och prata med folk för då kan man se hur de reagerar.

**Pratar ni mycket inom din avdelning också?**

13. Erik: Ja.

**Men vad hade du tyckt om de infört ett kommunikationsverktyg likt MSN, så ni slipper springa runt till varandra?**

14. Erik: Usch nej, nej.

**Inte bra alltså, varför?**

15. Erik: Då blir det som i \*\*\*, då sitter man i rummet sidan om varandra och skickat mail för små saker. Som annars bara hade tagit tre sekunder för att gå över att fråga. Folk när dem gör på det visset så låser de in sig i sin egen värld och så sitter de där inne. Då kan de lika bra stänga dörren, dra ner rullgardinen och allting.

**Hur tycker du det här kommunikationssättet påverkar organisationen?**

16. Erik: Genom att gå och prata med folk så får du oftast reda på mer än vad du tänkte fråga från början. Så du får ju då, ibland sitter andra människor och pratar om någonting, så får man alltså en viss hum, man får delar hela tiden, då kommer någonting nytt, någonting då har man jaha det var det ja.

**Vi har läst mycket om att brist på kommunikation kan leda till ryktesspridning i organisationer, tror du att det kan vara så i er organisation också?**

17. Erik: Dessto mer man pratar, dessto mer man får reda på, dessto mindre blir det har jag sett fall på.

**Tror du att det finns någon chans att ni missinformerar varandra i och med att kommunikationen inte är officiell?**

18. Erik: Nej. Det är faktiskt så att vi alla tycker om varandra. Har man då hört någonting då behöver man ju inte springa vidare med det alltid, ibland vet man att jaha det var det, men det kanske inte så lämpligt att gå runt, då får man hålla det. Vi har respekt för varandra och snackar inte skit. Grejor som handlar om jobbet, jobbet det kan vi ta upp med varandra vare sig det är positivt eller negativt.

**Om du uppfattar systemet negativt på något sätt skulle du våga säga det till någon?**

19. Erik: Oh, ja.

**Vad är din generella uppfattning om systemet?**

20. Erik: Själva systemet, vi använder det ju inte för att plocka ut uppgifter, vi använder det bara för att lägga in som andra använder för att göra resultat av.

**Är det lätt för er att lägga in? Att det ser bra ut och du förstår funktionerna, användarvänlig.**

21. Erik: Nej, det är för mycket tryckande hit och dit för att komma till en väldigt enkelt sak. Men det är sånt man får lära sig att göra, i vissa fall så är det sju, åtta tryckningar innan man kommer fram.

**Det skulle vara lättare med bara en eller två tryckningar?**

22. Erik: Ja.

**Du hade bara en uppgift med systemet, så du använder systemet ganska lite?**

23. Erik: Ja, bara en liten del av systemet.

**Hur tycker du systemet påverkar hela organisationen?**

24. Erik: Man får väl mer klart för sig vad som finns, vad som är tillgängligt. Hur mycket papper har vi, hur mycket råvaror och hur mycket har vi av det. Hur mycket har vi förbrukat, hur mycket behöver vi i prognos köpa in. Det kan man ju få ut istället för att springa och bara inventera.

**Tror du att det blir lättare för organisationen med andra ord?**

25. Erik: Ja.

**Anser du att du använder systemet för lite eller för mycket? Skulle du vilja kunna göra mer eller mindre med det? Skulle det kunna underlätta dina arbetsuppgifter mer än vad det redan gör?**

26. Erik: Nej, det underlättar inte mina arbetsuppgifter. Det är bara någonting som måste göras.

**Men tror du att det underlättar någon annans arbetsuppgifter?**

27. Erik: Det är ju dem som sammanställer, dem som plockar ut, dem som använder siffrorna.

**Finns det något sätt du skulle vilja ändra systemet så det blir lättare eller bättre för dig? Förutom just användarvänligheten. Nyttan.**

28. Erik: Det är det här igen, det är för många tryckningar för att komma till ett visst ställe ibland.

29. (Diskussion om vilka faktiska värden som ska läggas in)

**Det här med att den är svåransvänd, är det den generella uppfattningen för din avdelning? Dem du jobbar med.**

30. Erik: Alla tycker så där jag jobbar. Man frågar sig varför man ska gå dit, dit, dit.

**Vad tycker du generellt om systemet, summera i en mening?**

31. Erik: Det fungerar.

## Referenser

- Backman, J., (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Burge, R., (2008). READY, SET, CHANGE. *Industrial Engineer*. Vol40(10), s. 35-39.
- Burns, M., (2008). Implementation is all about people. *CA Magazine*, Vol. 141(8), s. 8.
- Carlsson, A. & Jonovski, D. (2008) *Implementering av en teknisk plattform*. (D-uppsats, Institutionen för Informatik, Lunds universitet), [Elektronisk]. Tillgänglig på <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/post.aspx?ID=3153> [hämtad 14 januari 2009]
- Carvalho, M.M., (2008). Communication issues in Projects Management. *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, s. 1280-1284.
- Dahlgren, L., Kammerton, F. & Larsson, K. (2005) *Användarinvolvering ur systemutvecklares perspektiv*. (C-uppsats, Institutionen för Informatik, Lunds universitet), [Elektronisk]. Tillgänglig på <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/post.aspx?ID=357> [hämtad 14 januari 2009]
- Damian, D., Izquierdo, L., Singer, J., & Kwan, I., (2007) Awareness in the Wild: Why communication Breakdowns Occur. *International Conference on Global Software Engineering (ICGSE 2007)*, s. 81-90.
- Davis, F.D., (1989). Percieved Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. Vol. 13(3), s. 319-340.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M.G: (1986). Communication, Meaning, and Organized Action. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31(1), s. 43-56.
- Edmondson, A., (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(2), s. 350-383.
- Elbanna, A.R., (2007). Implementing an integrated system in a socially dis-integrated enterprise - A critical view of ERP enabled integration. *Information Technology & People*, Vol. 20 (2), s. 121-139.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, Vol. 11(6), s. 611-629.
- Feldman, M. S., (2004). Resources in Emerging Structures and Processes of Change. *Organization Science*, Vol. 15(3), s. 295-309.
- Ferizi, L. & Jonikic, B. (2007) *IT-stöd som kommunikationsverktyg vid kunskapsspridning*. (C-uppsats, Institutionen för Informatik, Lunds universitet), [Elektronisk]. Tillgänglig på <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/post.aspx?ID=2519> [hämtad 14 januari 2009]



Gefen, D., & Straub, D. (2000). The Relative Importance of Perceived Ease of Use in IS Adoption: A Study of E-Commerce Adoption. *Journal of the Association for Information Systems, Vol 1(6)*.

Gomez Sagredo, D. & Thosteinsdottir, V. (2007) *Betydelsen av användarmedverkan i systemdesign: En fallstudie*. (C-uppsats, Institutionen för Informatik, Lunds universitet), [Elektronisk]. Tillgänglig på <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/post.aspx?ID=2606> [hämtad 14 januari 2009]

Guido, C. & Pierluigi, R., (2008). A methodological proposal to assess the feasibility of ERP Systems Implementation Strategies. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, s. 401.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C., (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber

Häkkinen, L., & Hilmola, O-P., (2008). Life after ERP implementation: Long-term development of user perceptions of system success in an after-sales environment. *Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21(3)*, s. 285-310.

Ihator, A. S., (2001). Communication style in the information age. *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6(4)*, s. 199-204.

Jacobsen, D.I., (2007). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Malmö: Studentlitteratur.

Joshi, K., (1991). A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation. *MIS Quarterly Vol. 15(2)*, s. 229-242.

Kassem, G., & Schult, R. (2008). ERP Self-Adaptive customizing. *2008 3rd International Conference on Information and Communication Technologies: From Theory to Applications*, s.1-5

Ke, W., & Wei, K.K., (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems Vol. 45*, s. 208–218.

Kwahk, K-Y., & Lee, J-N., (2008) The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management, Vol. 45(7)*, 474-481.

Lapointe, L., & Rivard, S., (2005). A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS Quarterly Vol. 29(3)*, s. 461-491.

Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamäki, J., (2008) The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 81(2)*. S. 241-248.

Mengis, J., & Eppler, M.J., (2008) Understanding and Managing Conversations from a Knowledge Perspective: An analysis of the Roles and Rules of Face-to-Face Conversations in Organizations. *Organization Studies vol. 29(10)*.

Morton, N. A., & Hu, Q., (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management Vol. 28(5), s. 391-402.*

Oates, B., 2006. *Researching Information Systems and Computing*. London: Sage Publication.

Pan, G., Hackney, R., & Pan, S.L. (2008). Information Systems implementation failure: Insights from prism. *International Journal of Information Management, Vol. 28(4), s. 259-269.*

Selander, L. (2008). *Call Me Call Me for Some Overtime – On Organizational Consequences of System Changes*. Lund: Lund Business Press.

Schein, E. H., (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly, Vol. 41(2), s. 229-240.*

Stewart, R., Malayan, R. & Roberts, R. (2001). The evolution and use of communication theories. *EUROCON'2001, Trends in Communications, International Conference on, Vol. 1, s. 251-254.*

Ströh, U. & Jaatinen, M., (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of communication Management, Vol. 6(2), s 148-165.*

*Svensk ordlista. (1994)*. Borås: Almqvist & Wiksell Förlag AB