

Små och medelstora företags val av standardiserat affärssystem

- förslag till modell samt diskussionsunderlag

Magisteruppsats, 10 poäng, inom Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: juni 2005

Författare: Mattias Rückert
Per Önnemyr

Handledare: Jonas Hedman

Förord

Med detta förord vill vi tacka alla er, som på ett eller annat sätt har bidragit till att vi har kunnat genomföra denna magisteruppsats. Er hjälp har varit ovärderlig.

<i>Intervjupersonerna:</i>	Lars Eiring	Sigma
	Torleif Jantell	WM-data
	Hauke Dröge	Arete
	Manne Modig	R5
	Sven Lindstedt	BizOne
	Hans Jangeby	Affärssystemspecialisterna

Handledare: Jonas Hedman

Övriga: Kerstin Önnemyr, Nils Lundberg på Sigma

Tack!

Mattias Rückert och Per Önnemyr

LUNDS UNIVERSITET
Institutionen för informatik

Små och medelstora företags val av standardiserat affärssystem - förslag till modell samt diskussionsunderlag

© Mattias Rückert
Per Önnemyr

Magisteruppsats framlagd juni, 2005

Omfång: 110 sidor, avrundat till närmsta tiotal inklusive bilagor

Handledare: Jonas Hedman

Resumé

Standardiserade affärssystem kan beskrivas som informationssystem som integrerar företags information. Affärssystem erbjuder till exempel en möjlighet till effektivisering av verksamhet och affärsprocesser. Dessa system kan också erbjuda prognosverktyg för analys av företagets affärsverksamhet. Standardiserade affärssystem har hittills framför allt riktats mot större företag. Emellertid har flera aktörer nu aviserat en satsning för små och medelstora företag.

Vid anskaffning av standardiserade affärssystem är det viktigt att systemet verkligen fungerar väl utifrån med företagets behov och förutsättningar, till exempel när det gäller affärsprocesser, organisation, med mera. Ett standardiserat affärssystem är förenat med stora kostnader och en del risker. Små och medelstora företag har begränsade resurser. Detta gör valet av affärssystem kritiskt för denna grupp av företag.

Syftet med denna uppsats har varit att skapa en modell för anskaffning av standardiserade affärssystem. Modellen skall underlätta för små och medelstora företag när de skaffar denna typ av system. Den riktar sig direkt till personer ute i små och medelstora företag och är alltså utformad för att särskilt tilltala denna målgrupp.

Modellen har baserats på de faktorer som, utifrån litteratur och intervjuer med applikationskonsulter, bedömts vara av vikt vid val och anskaffning av standardiserade affärssystem. Dessa faktorer omfattar bland annat: företagets mål med systemanskaffningen, dess strategiska perspektiv, affärsprocesser, organisationsform, behov av support och utveckling av systemet, med mera. Även företagets mognad, i form av vilket utvecklingsstadium som företaget befinner sig i, har identifierats som en viktig faktor i sammanhanget. Detta präglar nämligen bland annat företagets affärsprocesser, organisation och förändringsbenägenhet.

Nyckelord

Små- och medelstora företag, standardsystem, affärssystem, val, anskaffning, modell

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 BAKGRUND	9
1.1 INTRODUKTION.....	9
1.2 SYFTE	10
1.3 DISPOSITION.....	10
2 LITTERATURGENOMGÅNG	11
2.1 BESKRIVNING AV AFFÄRSSYSTEM	11
2.1.1 För- och nackdelar med affärssystem.....	11
2.2 BESKRIVNING AV STANDARDSYSTEM.....	12
2.2.1 För- och nackdelar med standardsystem.....	13
2.3 DEFINITION AV STANDARDSYSTEM	13
2.4 VAL AV STANDARDSYSTEM	13
2.4.1 En befintlig valmodell	14
2.4.2 Strategiskt perspektiv	15
2.4.3 Organisationsform.....	16
2.4.4 Affärsprocesser	17
2.4.5 Konfigurering	18
2.4.6 Kostnad	19
2.4.7 Tid	19
2.5 SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG OCH VAL AV STANDARDSYSTEM.....	19
2.6 LITTERATURSAMMANSTÄLLNING.....	20
2.6.1 SWOT för anpassning av systemet efter organisationen	21
2.6.2 Kommentarer till SWOT för anpassning av systemet till organisationen	22
2.6.3 SWOT för anpassning av organisationen efter systemet	23
2.6.4 Kommentarer till SWOT för anpassning av organisation till system.....	24
2.6.5 Diskussion av litteratursammanställningen	24
2.7 ORGANISATIONER OCH FÖRETAGS MOGNAD.....	25
2.7.1 Beträffande den här uppsatsens syn på mognad	26
2.8 AVSLUTANDE LITTERATURDISKUSSION	26
3 METOD	27
3.1 VALD METOD.....	27
3.1.1 SWOT-sammanställningen.....	27
3.1.2 Intervjuer	27
3.2 INTERVJUPERSONERNA OCH DERAS FÖRETAG.....	28
3.3 INTERVJUANALYS	30
3.4 SKAPANDE AV MODELL.....	30
3.3 AKTUELL METOD MOT ALTERNATIVA METODER.....	32
3.4 DISKUSSION KRING VALD METODS KONSEKVENSER FÖR RESULTATET	32
4 REDOVISNING AV UNDERSÖKNINGENS RESULTAT	34
4.1 ANGÅENDE REDOVISNINGEN AV UNDERSÖKNINGENS RESULTAT.....	34
4.2 RESULTAT FÖR FRÅGOR KRING SMÅ- OCH MEDELSTORA FÖRETAG	34
4.3 RESULTAT FÖR ALLMÄNNA FRÅGOR KRING STANDARDSYSTEM	35
4.4 RESULTAT FÖR FRÅGOR KRING ANPASSNING AV STANDARDSYSTEM TILL ORGANISATION.....	36
4.5 RESULTAT FÖR FRÅGOR KRING ANPASSNING AV ORGANISATION TILL STANDARDSYSTEM.....	38
4.6 RESULTAT FÖR FRÅGOR KRING MOGNAD	39
4.6.1 Mognadsfaktorer	39
4.6.2 Mogna och omogna företag	39
4.6.3 Angående teorins mognadsstadier	40
5 DISKUSSION AV UNDERSÖKNINGENS RESULTAT	42
5.1 STANDARDSYSTEM OCH ANPASSNING AV DESSA	42
5.1.2 Tydliga mål, strategiskt perspektiv och affärsprocesser.....	42
5.1.3 Organisationsform.....	43
5.1.4 Funktionalitet.....	44
5.1.5 Konfigurering	44
5.1.6 Kostnad	45

5.1.7 Tid	45
5.1.8 Support och utveckling	45
5.1.9 Sammanfattning	46
5.2 FÖRETAG OCH ORGANISATIONERS MOGNAD	46
5.2.1 Beställarkompetens	46
5.2.2 IT-mognad	46
5.2.3 Förändringsbenägenhet, organisationsfaktorer och affärsprocesser	47
5.2.4 Övrigt	47
5.2.5 Mognad och omognad	47
5.3 DEFINITION AV SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG	49
5.4 SUMMERING AV DISKUSSIONEN	49
6 PRESENTATION AV MODELL OCH DISKUSSIONSUNDERLAG	51
6.1 ALLMÄNT OM MODELLEN OCH DISKUSSIONSUNDERLAGET	51
6.2 MODELLENS UTSEENDE	51
6.3 ATT ANVÄNDA MODELLEN OCH DISKUSSIONSUNDERLAGET	53
6.4 DENNA UPPSATTS MODELL KONTRA ANDRA MODELLER	55
6.5 SUMMERING AV PRESENTATION AV MODELL OCH DISKUSSIONSUNDERLAG	55
7 AVSLUTNING.....	56
7.1 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	56
7.2 INTERVJUPERSONERNAS RESPONS PÅ MODELL OCH DISKUSSIONSUNDERLAG	57
7.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING OCH UPPSATSER.....	57
8 BILAGOR.....	58
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE.....	58
BILAGA 2: INTERVJUÖVERSIKT.....	61
BILAGA 3: TRANSKRIPT FRÅN INTERVJU MED LARS EIRING.....	62
BILAGA 4: TRANSKRIPT FRÅN INTERVJU MED TORLEIF JANTELLE.....	69
BILAGA 5: TRANSKRIPT FRÅN INTERVJU MED HAUKE DRÖGE	76
BILAGA 6: TRANSKRIPT FRÅN INTERVJU MED MANNE MODIG.....	81
BILAGA 7: TRANSKRIPT FRÅN INTERVJU MED SVEN LINDSTEDT.....	86
BILAGA 8: TRANSKRIPT FRÅN INTERVJU MED HANS JANGEBY	89
BILAGA 9: SAMMANSTÄLLNING AV ALLMÄNNA FRÅGOR KRING STANDARDSYSTEM.....	92
BILAGA 10: SAMMANSTÄLLNING AV SWOT FÖR ANPASSNING AV SYSTEMET EFTER ORGANISATIONEN.....	93
BILAGA 11: SAMMANSTÄLLNING AV SWOT FÖR ANPASSNING AV ORGANISATIONEN EFTER SYSTEMET.....	94
BILAGA 12: SAMMANSTÄLLNING AV FRÅGOR OM MOGNAD.....	95
BILAGA 13: FÖRSLAG TILL MODELL OCH DISKUSSIONSUNDERLAG.....	96
9 LITTERATURFÖRTECKNING.....	107
9.1 TRYCKTA KÄLLOR.....	107
9.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	108
9.3 MUNTliga KÄLLOR	108
FIGURÖVERSIKT	
Figur 1: Tre grova val vid implementering av standardssystem (Brehm et al, 2001)	15
Figur 2: Mognadsstadier enligt Cameron & Quinn (1983).....	25
Figur 3: Behandlingen av det empiriska materialet.....	30
Figur 4: Från diskussion till modell.....	31
Figur 5: Förslag till modell	52
TABELLÖVERSIKT	
Tabell 1: Intervjuöversikt.....	28
Tabell 2: Sammanställning av information kring intervjupersonerna.....	29
Tabell 3: Sammanställning av intervjupersonernas företag.....	29
Tabell 4: Reviderade faktorer.....	34
Tabell 5: Intervjupersonernas definition av små och medelstora företag.....	35
Tabell 6: Mognadsfaktorer.....	39

1 Bakgrund

I detta kapitel introduceras uppsatsens ämne och problematiken kring små och medelstora företags val av standardiserade affärssystem. Här presenteras även syftet med och dispositionen för uppsatsen.

1.1 Introduktion

Standardiserade affärssystem är något som funnits med en längre tid. Dessa benämns också Enterprise Resource Planning Systems (ERP) eller Enterprise Systems (ES) enligt Hedman & Kalling (2002). Standardiserade affärssystem, exempelvis SAP med tusentals programmerare bakom sig, inriktar sig vanligen till stora företag. Dessa system är anpassade för att kunna tillgodose de behov som multinationella organisationer och företag har. Längre har detta varit den gängse synen på dessa system och dess kunder. Sedan ett tag tillbaka har marknaden, bland andra Microsoft, utökat sitt fokus till att även innefatta de små och medelstora företagen, small and medium-sized enterprises (SME) med EU:s beteckning (SME Definition).

Affärssystem är avsedda för att underlätta den strategiska planeringen inom företaget. De kan till exempel medföra tydligare beslutsunderlag, förbättrad produktionsplanering, effektivare affärsprocesser, supply chain management med mera. Detta kan i sin tur resultera i lägre kostnader, bättre beslutsförmåga, ökad konkurrenskraft, med mera, vilket är kraftiga fördelar som talar för dessa system (Shang & Seddon, 2002). Men för att uppnå dessa fördelar krävs arbete och förändring. Standardiseringen av affärssystemet innebär att företaget kan bli tvunget att anpassa sig efter systemet istället för tvärtom. Detta kan motverka vissa av de ovan beskrivna fördelarna och få följder för såväl företagets verksamhet som personal. I värsta fall drabbas företaget ekonomiskt genom stora kostnader, minskad effektivitet och uteblivna förbättringar (Hedman & Kalling, 2002). Val av standardiserat affärssystem är att betrakta som något av ett högrisk projekt. En misslyckad implementering eller ett felaktigt val av affärssystem kan få stora konsekvenser för företaget.

Denna uppsats vill fånga små och medelstora företags val av standardiserade affärssystem. Dessa företag definieras här efter Europeiska kommissionens definition som började gälla 1998. Enligt denna definition har små företag mellan tio och fyrtionio anställda och medelstora företag mellan 50 och 250 anställda (SME Definition). Givetvis har också omsättning i företaget en betydelse för bedömningen av dess storlek men ur denna uppsats synpunkt är det primärt antalet anställda som används för definitionen. Man måste visserligen ha en viss omsättning för att det ska vara intressant att investera i ett standardiserat affärssystem. Men vare sig man har tio eller 125 anställda så är resurser ett större problem för små organisationer än för större (Bernroider & Koch, 2001) vilket visar vikten av att dessa organisationers val blir korrekt.

Som litteratur och forskning av idag ser ut råder det brist på stöd för små och medelstora företags anskaffning av standardiserade affärssystem. Därför finns det ett behov av metoder eller modeller som ger de små och medelstora företagen detta stöd. Vi vill veta mer om de förhållanden som berör små och medelstora företags val av standardiserade affärssystem. Vi vill också veta vilka faktorer som är centrala för att dessa val skall bli lyckade. Vi vill inte minst bidra med en modell som kan ge dem det stöd som saknas. Därav syftet med denna uppsats.

1.2 Syfte

Med denna uppsats vill vi skapa en modell för anskaffning av standardiserade affärssystem som skall underlätta för små och medelstora företag vid framtida val och anskaffning av denna typ av system. Modellen skall baseras på de faktorer, som utifrån litteratur och applikationskonsulters perspektiv, är av vikt vid val och anskaffning.

1.3 Disposition

Kapitel 1: Bakgrund – Här introduceras bakgrunden till denna uppsats och syftet med den förklaras.

Kapitel 2: Litteraturgenomgång – I detta kapitel tas litteratur och teori upp som vidare belyser det problem som beskrevs i kapitel 1. När detta kapitel är genomläst skall du som läsare ha en djupare insikt i teorin bakom denna uppsats.

Kapitel 3: Metod – Innan uppsatsen fortsätter in i den empiriska delen så redovisas i detta kapitel hur arbetet med uppsatsen utformats. När läsaren så har en klar bild av hur undersökningen gick till kommer redovisningen av den.

Kapitel 4: Redovisning av undersökningens resultat – Det sammanställda materialet från intervjuerna redovisas i detta kapitel och skall ge läsaren en bild av intervjupersonernas syn på problematiken. Det är bra att ha med sig dessa åsikter när man går vidare till nästa kapitel.

Kapitel 5: Diskussion av undersökningens resultat –I detta kapitel diskuteras så resultatet och jämförs med vad litteraturen och teorin visade.

Kapitel 6: Presentation av modell – Som resultat från föregående kapitelns diskussion kommer så i detta kapitel en presentation av den modell som hela uppsatsen syftar till att ta fram.

Kapitel 7: Avslutning – Här finns en avslutande diskussion med reflektioner och självkritik samt förslag till framtida forskning. Resterande kapitel är bilagor samt litteraturlista.

2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel ges en beskrivning av såväl affärssystem som standardsystem och deras för- och nackdelar. Här beskrivs också valet av standardsystem och ett antal faktorer som är väsentliga att överväga vid detta val redovisas. Sist i kapitlet görs en sammanställning av den hittills framtagna teorin för att åskådliggöra eventuella brister och intressanta sammanhang. Efter detta kapitel kommer dessutom uttrycket standardsystem att vara likställt med affärssystem och standardiserat affärssystem.

2.1 Beskrivning av affärssystem

Ett affärssystem kan definieras som ett kommersiellt mjukvarupaket som erbjuder en fullständig integrering av all information som flödar genom ett företag (Arlinghaus, 2001). Ett affärssystem kan också sägas bestå av en serie integrerade mjukvarumoduler som används för att underlätta hanteringen av företagets finanser, humankapital, serviceprocesser och tillverkningsprocesser (Ho et al, 2004). Bokföring, lönsamhetsanalys, löneutbetalningssystem, personaladministration, kvalitetssäkringsarbete, produktutveckling, prissättning, leverans, med mera, är exempel på funktioner som ett affärssystem kan innehålla (Davenport, 1998). Supply chain management (SCM), customer relationship management (CRM) och executive information systems (EIS) är exempel på affärssystem (Davenport, 2004).

Affärssystem kan ses som ett stöd för organisationen och dess högsta ledning (Hedman & Kalling, 2002). Ett affärssystem är avsett att underlätta den strategiska planeringen inom företaget. Detta sker genom att affärssystemet erbjuder omfattande informations- och analysmöjligheter via en integrering av företagets informationssystem. Detta medför långtgående möjligheter till aggregering av informationen inom företaget. Genom till exempel så kallad datamining kan ett affärssystem erbjuda långtgående möjligheter till djupanalyser av företagets verksamhet.

I ett affärssystem finns ofta inbyggda affärsprocedurer som på grund av att de är inbyggda blir normativa för hur verksamheten skall bedrivas och för hur processer inom företaget skall/kan bedrivas (Hedman & Kalling, 2002). Detta medför exempelvis att affärssystem inte bara påverkar de strategiska aspekterna av ett företags verksamhet utan kan få följder för alla aspekter av ett företag, till exempel ekonomiska, organisatoriska och operativa förhållanden (Hedman & Kalling, 2002). Personalens arbetsförhållanden och arbetsuppgifter kan påverkas av affärssystemet, liksom företagets organisationsform. Detta gör det centralt att få användarna att acceptera systemet, annars kanske de undviker att använda det. Sammantaget är affärssystem mycket komplexa system med långtgående återverkningar på hela företaget.

2.1.1 För- och nackdelar med affärssystem

Ett affärssystem kan medföra en mängd fördelar, enligt Shang & Seddon (2002), några av dem är redan nämnda i stycket ovan. Ett affärssystem kan resultera i exempelvis förbättrad

operativ ledningsförmåga och förbättrad strategisk planering. Bättre beslutsunderlag, effektivisering av processer, kostnadsbesparingar, med mera, kan resultera i konkurrensfördelar och förbättrad marknadsposition. En förbättrad IT-infrastruktur kan uppnås genom integrerad IT-arkitektur och lägre underhållskostnader. Ett affärssystem kan dessutom tack vare sin centraliserande och standardiserande karaktär hjälpa till att skapa gemensamma visioner inom företaget. Affärssystemet kan till exempel stödja en strävan efter en mer processororienterad syn på företagets verksamhet. Den stora fördelen med ett affärssystem ligger i möjligheten att omforma och förbättra de processer som finns i företagets verksamhet, genom till exempel så kallad business process reengineering (BPR). Genom att effektivisera verksamheten kan affärssystemet öka företagets konkurrenskraft och förbättra dess position på marknaden (Hedman & Kalling, 2002).

Att enbart införa ett affärssystem utan att förändra, det vill säga förbättra, processer i verksamheten kan innebära att fördelarna inte infinner sig (Hedman & Kalling, 2002). Att bara införskaffa ett affärssystem och inte förändra verksamheten behöver med andra ord inte leda till något annat än höga kostnader. Att förändring är viktigt beror även på att passformen mellan organisationen och dess verksamhet å ena sidan och affärssystemet å den andra är central (Somers & Nelson, 2003). Ett felaktigt utformat affärssystem, alltså en dålig passform, kan resultera i höga kostnader, produktionsnedgång och tappad konkurrenskraft (Hedman & Kalling, 2002). Affärssystem är ofta mycket resurskrävande, dels under valprocessen och dels vid implementeringen, inte minst själva processmodelleringen. Företagets personal kan under lång tid bli uppbunden i arbetet med att modellera processer vilket tar resurser från ordinarie verksamhet (Harmon, 2003). Företaget förlorar värdefulla bidrag till den dagliga verksamheten när nyckelpersonal avsätts till utveckling och implementering av ett affärssystem (Austin et al, 2001).

Ett affärssystem kan leda till förändringar i organisationen och i personalens arbetsuppgifter. Om organisationen inte vill förändras är det troligt att projektet misslyckas. Rent tekniskt är affärssystem mycket svåra att genomföra vilket gör tids- och budgetramar svåra att hålla (Brehm et al, 2001). Denna typ av problem kan också leda till att delar av den förväntade funktionaliteten uteblir. Underhållet av systemet är både svårt och kostsamt (Nilsson, 1991).

Graden av komplexitet och de dystra utsikterna vid en misslyckad implementering gör att affärssystem kan betraktas som högriskprojekt. Företaget kan i värsta fall investera höga belopp i ett system som inte fungerar tillfredställande, kanske till och med sämre än tidigare. Nilsson (1991) sammanfattar problematiken genom att konstatera att informationssystem ofta tar för lång tid att utveckla, ofta drar över budget och ofta hämmar affärsverksamheten på företaget.

2.2 Beskrivning av standardsystem

I ett traditionellt systemutvecklingsprojekt tas ett system fram från grunden. Utvecklingen omfattar identifiering av behov, specificering och utveckling av affärsprocesser, programmering, testning och slutligen implementering av systemet. Detta är ett mycket resurskrävande sätt att arbeta, både vad gäller tid och kostnader.

Ett standardiserat affärssystem består av mer eller mindre färdiga system med "ritningar" över ett stort antal färdiga affärsprocesser och ett bibliotek av moduler med färdig kod (Curran, 2000). Istället för att formge affärsprocesser och koda programmoduler från grunden väljer man ut de lämpligaste bitarna ur standardsystemet och sätter samman dessa till ett färdigt system. Exempel på standardiserade affärssystem är SAP/R3, med flera.

2.2.1 För- och nackdelar med standardsystem

Med standardsystem blir det möjligt att hoppa över flera faser i utvecklingsarbetet (Borell & Hedman, 2000). Eftersom standardsystemet erbjuder färdiga alternativ för affärsprocesser och programkod kan man undvika programmeringsfasen och arbetet med att utforma affärsprocesser reduceras. Fördelarna med standardsystem är snabbare utveckling och lägre kostnader för utveckling och förvaltning (Nilsson, 1991). Medelstora företag anser att låg kostnad och kort implementeringstid är mycket viktiga faktorer vid val av affärssystem (van Everdingen et al, 2000). Med standardsystem sänks kostnaden för anskaffning av affärssystem. Samtidigt förbättras möjligheten att genomföra ett programutvecklingsprojekt inom tids- och budgetramar. Standardsystem reducerar dessutom en del av riskerna associerade med anskaffning av affärssystem. Ännu en fördel med standardsystem är den kunskaps- och erfarenhetsmassa som finns inbyggt i systemet (Nilsson, 1991).

För att affärssystem och standardsystem skall vara framgångsrika är det väsentligt att de passar väl in i företaget (Somers & Nelson, 2003; Hong & Kim, 2001). Ett traditionellt framtaget affärssystem utvecklas direkt för det beställande företaget och anpassas från början för dess behov. Anskaffande av ett standardiserat affärssystem kan istället kräva en anpassning av företaget efter systemet. Om exempelvis de inbyggda affärsprocesserna då inte passar företaget kan det uppstå problem för företaget. Det standardiserade affärssystemet kan i så fall få negativa följder för företagets effektivitet, arbetsmiljö och i sämsta fall för dess konkurrenskraft.

Graden av anpassning av ett standardiserat affärssystem till företagets förutsättningar är avgörande för om det blir en framgång eller ej (Davenport, 1998). Ett standardiserat affärssystem som tar udden av konkurrensfördelsgivande och effektiva affärsprocesser inom företaget eller inte accepteras av de anställda kan medföra ett allvarligt bakslag för företagets konkurrensförmåga. Acceptansen är kopplad till träffytan mellan standardsystemet och verksamheten och en liten träffyta medför som regel höga anpassningskostnader (Nilsson, 1991). Men en överanpassning av systemet för att förbättra passformen kan i sin tur leda till problem med framtida underhåll och versionsbyten. Företaget blir då beroende av leverantörens förmåga att ge support och service eftersom allt kunnande om systemet tenderar att finnas hos leverantören enbart (Nilsson, 1991). En leverantör som försvinner från marknaden kan vara omöjlig att ersätta.

2.3 Definition av standardsystem

Ett affärssystem kan, men behöver inte, vara ett standardsystem. Denna uppsats berör dock affärssystem som är just standardsystem, det vill säga standardiserade affärssystem. I resten av uppsatsen används för enkelhetens skull beteckningen standardsystem istället för affärssystem respektive standardiserade affärssystem.

Nu när begreppet standardsystem är definierat och utrett kommer resten av detta kapitel att ägnas åt valet av standardsystem.

2.4 Val av standardsystem

Ett systematiskt tillvägagångssätt vid valet av standardsystem kan minimera de risker som åtföljer standardsystem (Nilsson, 1991). Vid sidan av det systematiska tillvägagångssättet

finns några andra vanliga tillvägagångssätt. Dessa är: att ledningen i ensamt majestät bestämmer vilket system som skall väljas; att man väljer det mest kända och använda systemet för att på så vis hålla ryggen fri; att användare blir förälskade i ett visst system på grund av någon viss finess i detta (Nilsson, 1991).

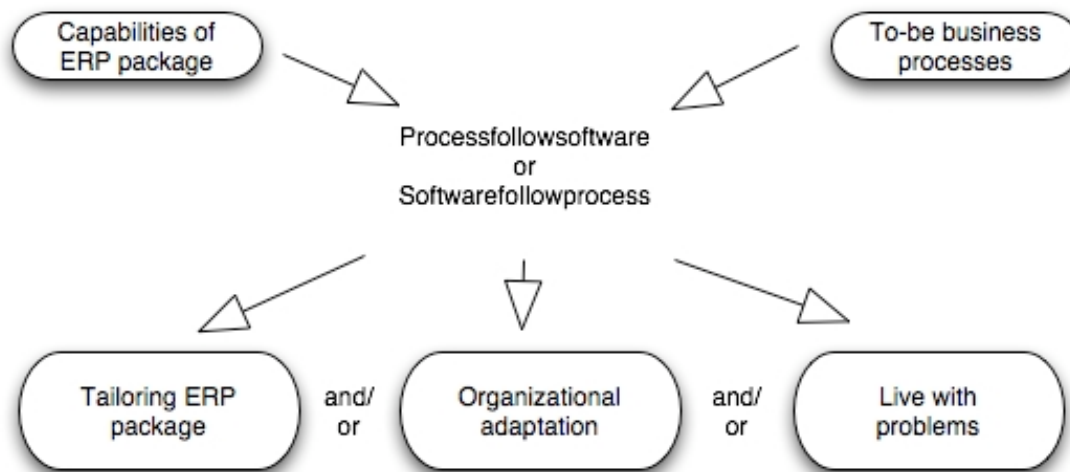
Det systematiska tillvägagångssättet innebär att man utvärderar ett antal alternativa standardsystem (Nilsson, 1991). Detta gör man utifrån ett antal faktorer eller kriterier och man använder också någon form av metodik för denna utvärdering. Företag med detta arbetssätt har uppvisat bättre resultat än företag med övriga tillvägagångssätt, enligt en studie av Arfors (Arfors et al, 1984; enligt Nilsson, 1991). Arbetet med anpassning av systemet blev mer smärtfritt och tids- och kostnadsramar hölls bättre än vad de övriga företagen klarade av. De företag där ledningen ensamt valde system fick de sämsta resultaten i studien.

Ett systematiskt tillvägagångssätt under valprocessen inte är någon ensam garanti för att själva valet skall bli lyckat (Nilsson, 1991). Flera andra faktorer spelar in. Valet av system kräver till exempel god förankring och acceptans hos väljarna och ett aktivt stöd från företagets ledning. De berörda aktörernas kunskap och kompetens behöver också stärkas. Valprocessen kräver dessutom en ändamålsenlig projektstyrning och dito projektledning. Slutligen är det också av vikt att leverantören intar en professionell attityd.

2.4.1 En befintlig valmodell

Då syftet med denna uppsats är att ta fram en modell för små och medelstora företags val av standardsystem kommer här en presentation av en befintlig modell som legat till grund för mycket av arbetet med uppsatsen. Modellen är utformad av Brehm et al (2001). Den tar upp olika sätt att anpassa ett standardsystem till en verksamhet samt för- och nackdelar med dessa alternativ. Modellen visar på tre grova val vid implementering av standardsystem, nämligen att anpassa standardsystemet, att anpassa organisationen, eller försöka leva med problemen, se figur 1.

Enligt denna modell finns det vid implementeringen av ett standardsystem, som i modellen benämns ERP package, två stycken inparametrar. Dessa är det övervägda standardsystemets möjligheter samt de önskade affärsprocesserna. Som kärna i modellen finns begreppen ”process-follow-software” och ”software-follow-process” och dessa kan man se som det val företaget måste göra först. Antingen skall man försöka få affärsprocesserna i företaget att följa standardsystemet eller så skall man sträva efter att standardsystemet skall följa företagets affärsprocesser. Detta val resulterar i tre alternativ. Det första innebär att man anpassar organisationen så att processer och verksamhet passar standardsystemets sätt att utföra saker och ting på. Det andra innebär att man skräddarsyr standardsystemet vilket kan innebära exempelvis konfiguration eller modifikation. Det tredje alternativet innebär att företaget helt enkelt väljer att leva med de eventuella problem som kan uppstå när företag och standardsystem inte passar varandra. Modellen kan verka enkel men ha i åtanke att detta är väldigt grova indelningar av den mängd alternativ som finns. Detta visar även Brehm et al (2001) när de i modellen har placerat ett och/eller mellan varje alternativ –det är sällan ett projekt med standardsystem behöver bara det ena alternativet.



Figur 1: Tre grova val vid implementering av standardsystem (Brehm et al, 2001)

Den modell som Brehm et al (2001) presenterat är övergripande och ger inte riktigt det stöd som denna uppsats syfte strävar efter. Modellen i sig visar, om än översiktligt, de alternativ som man kan anta finns vid en implementering av standardsystem. En nackdel är att modellen förutsätter att standardsystem är valt redan innan man börjar använda modellen. Då har man kanske redan dragit på sig betydande kostnader från själva processen att välja standardsystem (Bernroider & Koch, 2001). Denna uppsats syfte vill fånga just valet av standardsystem, en dimension som alltså inte ryms i denna modell. Vidare passar inte heller alternativet "live with problems" denna uppsats syfte. Anledningen till detta är att modellen som skall tas fram i denna uppsats skall stödja ett val. Om man väljer att leva med problemen så innebär detta inget aktivt val och därmed behövs inget stöd i någon modell. Därför har i den forstsatta undersökningen alternativet "live with problems" valts bort. Syftet med uppsatsen är alltså att ta fram en modell som skall underlätta för de små och medelstora företagen vid val av standardsystem. För att göra det så behöver modellen tydligare definiera de omständigheter som företagen behöver ta hänsyn till. I den litteratur som har legat till grund för denna uppsats har en genomgående röd tråd av faktorer kunnat härledas, faktorer som enligt litteraturen och teorin är avgörande för projektets framgång. De faktorer som identifierats är: strategiskt perspektiv, affärsprocesser, organisationsform, konfigurering, kostnad, och tid. Dessa faktorer har legat till grund dels för uppställningen av resten av detta kapitel och dels för den framtida analysen. Utifrån teorin finns det inget sätt att vikta dessa faktorer, alltså säga att någon är viktigare än någon annan.

2.4.2 Strategiskt perspektiv

Ett väl anpassat standardsystem kan bidra till en förbättring av ett företags affärsprocesser och därmed ge en konkurrensfördel. Detta kan resultera i en kombination av lägre kostnader och bättre affärsanalys vilket i sin tur kan medföra en bättre konkurrenssituation (Young et al, 2000, enligt Somers & Nelson, 2003; Hedman & Kalling, 2002). Ett illa anpassat standardsystem kan däremot få allvarliga konsekvenser (Hedman & Kalling, 2002).

Verksamheten, exempelvis produktion, service, affärer, kan påverkas negativt vilket kan resultera i problem med att upprätthålla affärspositionen.

En klar och tydlig vision av målen för affärsverksamheten är av avgörande betydelse för att en anskaffning av standardsystem skall bli lyckosam (Umble et al, 2003). Det krävs att man på företaget har en tydlig bild av vilka kritiska affärsrelaterade faktorer som man vill att

standardsystemet skall stödja. Anskaffningen av atandardsystemet och behovet av detta bör utvärderas inom en strategisk plan som omfattar ett antal nyckelvariabler (Somers & Nelson, 2003). Dessa nyckelvariabler kan vara exempelvis tillverkningskapacitet, arbetsledning och teknologisk integration. Att låta teknologiska argument driva satsningen på standardsystem ökar benägenheten att misslyckas, (Marsh, 2000). Detta eftersom man då bortser från de strategiska aspekterna.

Det är viktigt att bevara konkurrensfördelsgivande faktorer inom företaget. Detta kan gälla exempelvis unika affärprocesser som ger företaget ett övertag gentemot konkurrenterna (Bernroider & Koch, 2001). Standardsystemet får inte omintetgöra sådana faktorer.

Det kan vidare vara väsentligt för företaget att överväga om standardsystemet skall outsourcas eller inte. Att outsourca ett helt standardsystemprojekt gör företaget beroende av systemleverantören (Hedman & Kalling, 2002). Om leverantören går omkull eller om dess kompetens urholkas kan kunden råka illa ut.

2.4.3 Organisationsform

För att underlätta en lyckad implementering är det viktigt att välja ett standardsystem som har en bra passform i förhållande till den aktuella organisationen (Hong & Kim, 2001). Affärssystem standardiserar processer, integrerar informationskällor och underlättar central kontroll (Somers & Nelson, 2003). Detta gör det mer troligt att organisationer som uppvisar dessa egenskaper, eller behöver dem, tjänar på att använda standardsystem. Det är med andra ord av vikt att företaget identifierar sin organisations karakteristiska egenskaper.

Borell & Hedman (2000) presenterar "Competing Value Approach (CVA)" metoden. Med hjälp av denna metod kan man undersöka om det standardsystem man överväger att anskaffa har en god passform i förhållande till organisationen. Utifrån denna kan man dela in organisationens egenskaper i ett antal grundläggande mönster. Metoden identifierar fyra huvudsakliga mönster att organisera ett företag efter. Det första mönstret betecknar Borell & Hedman (2000) "Human Resource". Detta mönster utvecklar organisationens humankapital, det vill säga de anställda. Aktuellt IT-stöd kan då huvudsakligen vara e-mail, voice-mail, videokonferenser och dyligt. Det andra mönstret betecknas "Open Systems". Detta fokuserar istället på omvärlden och söker fånga upp den osäkerhet och de snabba förändringar som råder i organisationens omvärld. Detta fordrar flexibilitet och kräver regelbunden scanning av omvärlden och organisationens konkurrenter. Detta är funktioner som är svåra att stödja med hjälp av standardsystem. Det tredje mönstret betecknar man "Internal Goal" och med detta strävar man efter att uppnå kontroll över organisationens interna processer. Exempel på sådana processer kan vara lagerhållning, produktionsplanering och data warehousing. Sådana interna processer kan vanligen stödjas med standardsystem. Det fjärde och sista mönstret kallas "Rational Goal". Med detta mönster eftersträvas kontroll och fokus på omvärlden. Traditionella beslutsstödsystem med prognoser, redovisning, supply chain management, customer relationship management används och dessa stöds vanligen av standardsystem.

Användarvänlighet rankas som en mycket viktig faktor av medelstora företag när de väljer standardsystem (van Everdingen et al, 2000). Den stora utmaningen vid anskaffning av standardsystem ligger i att få personalen att acceptera och använda standardsystemet (Hedman & Kalling, 2002). Om användarna inte förstår hur det fungerar och hur det skall användas är det mycket möjligt att de inte använder det utan istället försöker arbeta sig runt systemet.

Det är väsentligt att ge användarna träning i de nya rutinerna och affärprocesserna (Crowley, 1999, enligt Somers & Nelson, 2003; Wilder & Davis, 1998, enligt Somers & Nelson, 2003) Organisatoriskt minne, det vill säga svårigheten för organisationen och dess medlemmar att

lära om, kan annars medföra att personalen försöker använda de gamla rutinerna på det nya systemet istället för att anpassa sig till det nya systemet. Detta fenomen kallar Robey et al (2002) för *assimilation knowledge barriers*. Detta fenomen kan leda till att standardsystemet inte får de önskade och förväntade effekterna och får standardsystemet att framstå som misslyckat.

Det kan också finnas maktpolitiska skäl bakom motstånd mot ett standardsystem (Robey et al, 2002). Ett standardsystem kan komma att förändra maktbalansen inom organisationen. Ett standardsystem kan exempelvis medföra centralt utformade standardprocedurer och på så vis minska enskilda chefers makt. Detta kan medföra att organisationen inte vill förändras och då är det troligt att projektet misslyckas (Hedman & Kalling, 2002).

2.4.4 Affärsprocesser

Ett standardsystem kräver förändringar i företagets affärsprocesser för att bli meningsfullt. I annat fall är det svårt att uppnå några fördelar med ett standardsystem. Det är alltså möjligheten att uppnå en effektivisering med hjälp av förbättrade affärsprocesser som bör vara drivkraften bakom en anskaffning av standardsystem. Standardsystemet bör med andra ord betraktas som medlet att nå målet med och inte som ett mål i sig (Burn & Szeto, 2000, enligt Somers & Nelson, 2003; Curran, 2000; Hedman & Kalling, 2002)

Det är väsentligt att en satsning på standardsystem drivs av affärsmässiga motiv. För IT lösningar av affärsproblem gäller att det i första hand är själva affärsproblemet som skall lösas (Kilov, 2002). Business Process Reengineering (BPR) och liknande kan möjliggöras med hjälp av standardsystem. BPR siktar mot att skala bort onödiga moment i ett företags affärsprocesser för att på så vis effektivisera verksamheten (Harmon, 2003). För att detta ska lyckas krävs att själva processerna förändras, att bara byta ut teknologin ökar inte effektiviteten nämnvärt (Joosten, 2000). En processutveckling är alltså inte statisk utan kräver att processen ifråga faktiskt förändras.

Den viktigaste faktorn vid europeiska företags val av standardsystem uppges av företagen själva vara passformen mellan företagets affärsprocesser och standardsystemet (van Everdingen et al, 2000). Utan någon sådan passform kan företaget i värsta fall drabbas av ineffektivitet och försämrade affärsprocesser (Hedman & Kalling, 2002; Robey et al, 2002). Ett problem med standardsystem kan vara just svårigheten att ge affärsprocesserna rätt utformning. Tekniska omständigheter är sällan skäl till misslyckanden (Joosten, 2002). Problemen beror snarare på okunskap kring så kallad *work-flow* och affärsprocesser. IT-lösningar av affärsproblem är inte reserverade för de så kallade IT-experterna utan det krävs en gränsöverskridande kompetens för att lösa dessa problem (Kilov, 2002). Det är viktigt att ta sig över den så kallade *konfigurationskunskapsbarriären* (Robey et al, 2002). Med detta menas att det är viktigt att bygga in rätt affärsprocesser i systemet och att man för att kunna göra det behöver tillgång till rätt kunskap. Man bör sätta samman arbetsgrupper med rätt kompetens. Arbetsgrupperna bör omfatta, tekniker, konsulter och representanter för företagets affärsverksamhet. Just tvärfunktionella utvecklingsteam verkar vara en framgångsfaktor vid standardsystemsprojekt (Marsh, 2000). I Harmon (2003) och Curran & Ladd (1998) läggs fokus på just själva processerna, till exempel målet med processen, ingående aktiviteter, arbetsbefattning med mera men även på vilken information/data som krävs och hur denna flödar inom organisationen och mellan enskilda processer. De tekniska lösningarna iscensätts när process och dataflöde är analyserat.

Som beskrivits ovan ger en anskaffning av ett standardsystem inte några fördelar om inte de befintliga processerna i företaget förändras. Men denna förändring kan också ha nackdelar. Företaget kan få dela processer med sina konkurrenter om dessa har samma standardsystem

(Davenport, 1998). Detta kan i så fall göra det svårt att erhålla den eftersträvade ökningen av företagets konkurrenskraft alternativt urholka den befintliga konkurrenskraften. Inom företaget kan det finnas unika affärsprocesser som har stor betydelse för företaget genom att de bidrar till dess konkurrenskraft (Bernroider & Koch, 2001). Sådana affärsprocesser är viktiga att bevara (Bernroider & Koch, 2001). Det är väsentligt att identifiera viktiga och väl fungerande processer i tid så att inte dessa riskerar att försämrans eller elimineras av det nya systemet (Davenport, 1998). Arbetet med att förändra företagets affärsprocesser måste alltså göras med omsorg för att inte slutresultatet skall riskera att bli en försämring för företaget jämfört med utgångsläget.

Problemen med standardiserade processer leder till att många företag efter avslutad implementering går in en postimplementeringsfas (Holland & Light, 2001). Under denna fas försöker företaget lära sig att använda standardsystemet på ett sätt som innebär att man uppnår distinkta fördelar.

2.4.5 Konfigurering

Även om ett standardsystem har förutformade affärsprocesser och till stor del är färdiga parametrar finns fortfarande möjligheter att förändra det. Genom att till exempel välja vilka moduler och vilka processer som skall implementeras påverkas den slutliga utformningen av standardsystemet. På så vis finns det vissa möjligheter för företaget att påverka utformningen av systemet trots att det inte är traditionellt framtaget. Möjligheten att anpassa systemet efter företaget är en viktig faktor enligt små och medelstora företag (Bernroider & Koch, 2001; van Everdingen et al, 2000). Ett företag kan ha unika processer som är en del av företagets styrka och dessa bör man slå vakt om (Bernroider & Koch, 2001). Flexibiliteten i systemet kan därför vara en väsentlig faktor att räkna med vid anskaffning av ett standardsystem.

Standardsystem kan förändras med hjälp av olika tillvägagångssätt. Man kan skilja mellan konfigurering och modifiering (Brehm et al, 2001). Dessa begrepp beskriver olika grader av anpassning av systemet. I ett standardsystem finns befintliga parametrar. Dessa ställs vid implementeringen in för att passa aktuella förutsättningar. Detta kallas konfigurering. Modifiering är ett mer avancerat sätt att förändra/anpassa systemet och innebär att man gör förändringar i standardsystemets kod. Detta kan innebära att man skriver nya programmoduler, definierar nya parametrar, ändrar i befintlig kod, med mera. Att anpassa ett system genom både konfigurering och modifiering kallar Brehm et al (2001) för att skraddarsy ett system.

Omfattande förändringar av ett standardsystem gör mjukvaran instabil, svårare att underhålla och dyr i drift (Hedman & Kalling, 2002). Framtida versionsbyten kan försvåras om systemet har överanpassats (Nilsson, 1991). Misslyckade/katastrofala standardsystemprojekt härrör ofta från de förändringar som företaget har gjort i systemet för att få det att passa företagets arbetsmetoder och processer (Hedman & Kalling, 2002). Riskerna ökar i takt med hur mycket man försöker att skraddarsy ett standardsystem (Brehm et al, 2001). Som en följd av omfattande förändringar i ett standardsystem kan projektet bli mindre överskådligt. Tids- och budgetramar kan lätt skena iväg. Det kan också bli problem med att få systemet att leva upp till kravspecifikationen. Delar av den förväntade funktionaliteten kan utebli (ibid.).

Samtidigt kan det bli lättare att få ett standardsystem som har en god passform i förhållande till företaget genom att skraddarsy standardsystemet (Brehm et al, 2001). Möjligheten till användaracceptans, processöverensstämmelse och behovstillfredsställelse ökar med skraddarsydda standardsystem.

Företagets individuella förutsättningar är viktiga för att kunna utvärdera vilken grad av konfigurerings och anpassningsmöjligheter som är möjliga att genomföra (Rosemann, 2001). Dessa förutsättningar kan utgöras av organisationsförhållanden, affärsmässiga mål eller manuella arbetsuppgifter. Vid konfigurering av en process är det också viktigt att kunna överblicka vad konsekvenserna blir för andra processer.

För att underlätta en bedömning av hur stora riskerna är i samband med förändring av ett standardsystem presenterar Brehm et al (2001) en modell. Genom att väga in ett antal faktorer underlättas en bedömning av hur pass omfattande förändringar man kan våga göra i systemet. Dessa faktorer omfattar exempelvis antalet förändringar av systemet, hur komplicerade dessa förändringar är, hur väl de genomförs, i vilken omfattning data som lagras i systemet förändras, med mera.

När uttrycket *skräddarsy* används i denna uppsats är det utifrån den definition Brehm et al (2001) använder. Denna uppsats samt undersöknings syn på att anpassa system utgår också från denna definition.

2.4.6 Kostnad

Medelstora europeiska företag uppger att låga kostnader är en viktig faktor när de utvärderar vilket standardsystem de skall välja (van Everdingen et al, 2000). Små organisationer menar själva att låga kostnader är en viktig faktor eftersom resurser är ett större problem för dessa organisationer (Bernroider & Koch, 2001). Små organisationer definieras då utifrån Commission of the European Community definition. Omfattande förändringar i ett standardsystem kan lätt få budgetramar att skena iväg på grund av den komplexitet och de risker detta inrymmer (Brehm et al, 2001).

2.4.7 Tid

Kort implementeringstid är enligt medelstora företag en viktig faktor som har betydelse för deras val av standardsystem (van Everdingen et al, 2000). Graden av förändringar av standardsystemet kan påverka projektets tidsramar (Brehm et al, 2001). Omfattande förändringar kan leda till problem med att hålla projektets tidsramar.

2.5 Små och medelstora företag och val av standardsystem

I introduktionen till denna uppsats presenterades det som skiljer denna uppsats ifrån många andra inom samma ämnesområde. Skillnaden ligger i att här ligger fokus på de små och medelstora företagens val av standardsystem och inte bara val av standardsystem. Detta innebär en avgränsning och nedanstående avsnitt syftar till att sammanfatta ovanstående faktorer och litteratur.

För att företagen skall lyckas med sin valprocess är det bland annat viktigt att man utser rätt personer i organisationen till att medverka vid valet. Personer med olika roller i företaget som kan se valprocessen med olika ögon (Bernroider & Koch, 2001). Större företag engagerar i regel mer personer i valprocessen än de små- och medelstora (Bernroider & Koch, 2001).

Förutom att man behöver avsätta personal till valet tar en väl genomförd valprocess tid. Små och medelstora företag spenderar ungefär hälften så mycket tid och kapital på själva valprocessen, jämfört med större företag, nämligen 19,3 veckor och cirka 30,000 EUR (Bernroider & Koch, 2001).

Standardsystem kräver resurser, dels att inhandla men även under val och implementering. Skall man sedan anpassa systemet efter organisationen, eller tvärtom, kräver även detta resurser.

Alla hittills redovisade faktorer påverkar företag oavsett storlek. Men framförallt innebär faktorerna arbete och förändring för de små och medelstora företagen. Det är därför förståeligt när Bernroider & Koch (2001) skriver att de små- och medelstora företagen föredrar att välja standardsystem som har en högre grad av flexibilitet och kort implementeringstid.

2.6 Litteratursammanställning

För att överblicka all redovisad litteratur och upptäcka eventuella brister i denna har en sammanställning av litteraturen i enlighet med så kallad SWOT-teori genomförts. SWOT-analysen härstammar från 1960-talet då Kenneth Andrews lanserade den som en metod att identifiera företags strategiska val eller möjligheter (Hedman & Kalling, 2002). Genom att analysera ett företags interna miljö utifrån styrkor och svagheter samt dess externa miljö utifrån möjligheter och hot och sedan matcha dessa omständigheter med varandra kan man forma en strategi för företaget (ibid.). Det var detta som lade grunden till själva SWOT-sammanställningen där bokstäverna står för strengths (styrkor), weaknesses (svagheter), opportunities (möjligheter) och threats (hot). Någon form av boxar används ofta för att illustrera metoden men det finns inget sätt som är det helt korrekta och i olika undersökningar har SWOT-analysen olika utseende. Teorin kring SWOT har fått kritik inte minst för att man anser att företagsstrategi är för komplext för att kunna förklaras på detta sätt (Hedman & Kalling, 2002). För en beskrivning av hur sammanställningen genomfördes, se kapitel 3.

Sammanställningen är utförd på två olika alternativ vid implementering av standardsystem, dels anpassning av standardsystemet till företaget och dels anpassning av företaget efter standardsystemet. Dessa alternativ redovisades i stycke 2.4.1 och härstammar från den modell som Brehm et al (2001) presenterat. Anledningen till att vi har valt att utgå från dessa två alternativ är att de grovt sett är de enda alternativ man kan välja. Det är alltså till slut något av dessa två alternativ som de små och medelstora företagen kommer att genomföra.

För enkelhetens skull har de engelska termerna behållits i den kommande redovisningen av sammanställningen.

2.6.1 SWOT för anpassning av systemet efter organisationen

Internt perspektiv	Externt perspektiv
<p>Strengths</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> – God passform mellan strategi och system viktigt för framgång (Somers & Nelson, 2003) <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> – Överensstämmelse mellan befintliga processer och system viktigaste faktorn för små och medelstora företag (van Everdingen, 2000) – Unika och konkurrensfördelsgivande processer viktigt (Bernroider & Koch, 2001) <p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> – God passform mellan organisationens egenskaper och systemet viktigt för framgång (Somers & Nelson, 2003) – Användaracceptans centralt för framgång (Hedman & Kalling, 2002) <p>Konfigurering Kostnad Tid Övrigt</p>	<p>Opportunities</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bevarande av unika processer bibehåller konkurrenskraft (Davenport, 1998)
<p>Weakness</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> – Förändringar i affärsprocesser nödvändiga för förbättrad situation (Hedman & Kalling, 2002; Curran, 2000; Somers & Nelson, 2003) <p>Organisationsform</p> <p>Konfigurering</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tekniska konfigurationsproblem kan leda till ofullständigt system med till exempel brister i funktionalitet (Brehm et al, 2001) – Instabilitet, svårt underhåll, dyr drift (Hedman & Kalling, 2002) – Risk katastrof (Hedman & Kalling, 2002) <p>Kostnad</p> <ul style="list-style-type: none"> – Systemutveckling och processmodellering tar resurser från ordinarie verksamhet (Austin et al, 2001; Harmon, 2003) – Risk för skenande kostnader (Brehm et al, 2001) – Liten träffyta mellan standardsystem och verksamhet medför höga anpassningskostnader (Nilsson, 1991) <p>Tid</p> <ul style="list-style-type: none"> – Risk för skenande tidsramar (Brehm et al, 2001) <p>Övrigt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uteblivna framtida versionsbyten (Nilsson, 1991) 	<p>Threats</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> – Resurskrävande utveckling påverkar affärsverksamheten negativt (Harmon, 2003; Austin et al, 2001) – Minskad konkurrenskraft till följd av konfigurationsproblem (Hedman & Kalling, 2002) – Utan förändringar i affärsprocesser ingen förbättrad konkurrenskraft (Hedman & Kalling, 2002)

2.6.2 Kommentarer till SWOT för anpassning av systemet till organisationen

Ett antal faktorer talar för att det kan vara en styrka ur ett internt perspektiv att skräddarsy ett standardsystem efter det företag det implementeras i. Ett uttalat strategiskt syfte och en god passform mellan strategi och standardsystem är viktigt (Somers & Nelson, 2003). Medelstora europeiska företag uppger att överensstämmelsen mellan befintliga affärsprocesser och standardsystem är den viktigaste faktorn vid deras val av standardsystem (van Everdingen et al, 2000). Det är viktigt att kunna slå vakt om unika och konkurrensfördelsgivande processer (Bernroider & Koch, 2001; Davenport, 1998).

Vid val av standardsystem är det viktigt att ta hänsyn till egenskaper förknippade med företagets organisation (Somers & Nelson, 2003). Exempelvis är användaracceptans centralt för standardsystemets framgång (Hedman & Kalling, 2002). Om användarna inte förstår eller accepterar det nya systemet kan de vägra att använda det och nyttan med systemet urholkas som en följd därav. Att kunna skräddarsy standardsystemet för att nå användaracceptans kan mot bakgrund av detta ses som en tillgång.

Med ett externt perspektiv kan ett skräddarsytt standardsystem ge möjlighet att bevara unika omständigheter inom företaget och på så vis bibehålla konkurrensfördelar (Davenport, 1998).

Alternativet att skräddarsy kan dock även anses ha internt relaterade svagheter. Förändringar i affärsprocesser anses av en del författare som nödvändiga för att kunna uppleva en förbättrad situation (Hedman & Kalling, 2002; Curran, 2000; Somers & Nelson, 2003). Att skräddarsy ett system kan med andra ord tydligt tillämpat resultera i bevarandet av status quo och inte leda till någon effektivisering av företaget.

Det varnas också för instabilitet, svårt underhåll och dyr drift i samband med skräddarsydda standardsystem (Hedman & Kalling, 2002). Uteblivna framtida versionsbyten kan också bli följden (Nilsson, 1991). Om träffytan mellan standardsystemet och verksamhet är liten medför detta höga anpassningskostnader (Nilsson, 1991). Kostnader och tidsramar skenar lätt iväg i samband med omfattande förändringar av ett standardsystem (Brehm et al, 2001). Ytterligare ett problem är att systemutveckling och processmodellering tar resurser från ordinarie verksamhet (Austin et al, 2001; Harmon, 2003).

Slutligen kan ett flertal externa hot urskiljas i litteraturen. Utan några egentliga förändringar i verksamheten uteblir de positiva följderna för marknadspositionen (Hedman & Kalling, 2002). En resurskrävande utveckling kan också påverka affärsverksamheten negativt (Harmon, 2003; Austin et al, 2001). Konfigurationsproblem kan leda till minskad konkurrenskraft (Hedman & Kalling, 2002).

2.6.3 SWOT för anpassning av organisationen efter systemet

Internt perspektiv	Externt perspektiv
<p>Strength</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> – Förändringar i affärsprocesser nödvändiga för förbättrad situation (Hedman & Kalling, 2002; Curran, 2000; Somers & Nelson, 2003) <p>Organisationsform</p> <p>Konfigurering</p> <p>Kostnad</p> <ul style="list-style-type: none"> – Låga kostnader viktigt för små- och medelstora företag (van Everdingen et al, 2000; Bernroider & Koch, 2001) – Liten träffyta mellan standardsystem och verksamhet medför höga anpassningskostnader av systemet (Nilsson, 1991). Undviks genom att organisationen anpassas. <p>Tid</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kort implementeringstid viktigt för medelstora företag (van Everdingen, 2000) <p>Övrigt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stor inbyggd kunskaps- och erfarenhetsmassa (Nilsson, 1991) 	<p>Opportunities</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fördelar följer av förändrade affärsprocesser, tex tids- och personalbesparing, produktivitetsökning (Hedman & Kalling, 2002)
<p>Weakness</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> – Risk dela processer med konkurrenter (Davenport, 1998) – Kan förlora unika konkurrensfördelsgivande processer (Bernroider & Koch, 2001) – Låg passform system och processer kan ge försämrad effektivitet (Hedman & Kalling, 2002) – Överensstämmelse befintliga processer och system viktigaste faktorn för SME (van Everdingen, 2000) <p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> – God passform mellan organisationens egenskaper och systemet viktigt för framgång (Somers & Nelson, 2003). – Användaracceptans centralt för framgång (Hedman & Kalling, 2002) <p>Konfigurering</p> <ul style="list-style-type: none"> – Undviker de nackdelar med modifiering som beskrivs av Hedman & Kalling (2002), Brehm et al (2001) <p>Kostnad</p> <p>Tid</p>	<p>Threats</p> <p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> – Efter konkurrenter likriktade processer urholkar konkurrensförmågan (Davenport, 1998) – Om användare kringgår systemet riskerar förbättringarna att utebli (Hedman & Kalling, 2002) – Ett opassande affärssystem kan få allvarliga konsekvenser för marknadspositionen (Hedman & Kalling, 2002)

2.6.4 Kommentarer till SWOT för anpassning av organisation till system

Alternativet att anpassa företaget efter standardsystemet kan ge ett antal företagsinterna styrkor. Förändringar i affärsprocesser kan ses som nödvändiga för att företaget skall uppnå en förbättrad marknadssituation (Hedman & Kalling, 2002; Curran, 2000; Somers & Nelson, 2003). Det finns också en stor kunskaps och erfarenhetsbank inbyggt i ett standardsystem (Nilsson, 1991). Detta talar för att det kan vara en styrka att anpassa företaget efter standardsystemet och utnyttja potentialen i detta till att förbättra verksamheten. Dessutom undviker man med detta alternativ de, enligt Nilsson (1991), höga kostnaderna förknippade med en omfattande förändring av ett standardsystem. Detta borde tilltala små och medelstora företag som enligt van Everdingen et al (2000) och Bernroider & Koch (2001) är kostnadsmedvetna vid valet av system.

Ytterligare en styrka med att anpassa företaget efter systemet istället för tvärtom är att man kan undvika de problem och risker som enligt Hedman & Kalling (2002) och Brehm et al (2001) är förknippat med att skraddarsy systemet. Dessa problem utgörs av ökade kostnader, ökad tidsåtgång och större risker.

Externa möjligheter till följd av förändrade (det vill säga förbättrade) affärsprocesser kan vara ökad effektivitet, lägre kostnader, ökad produktion med mera. Detta kan ge förbättrad marknadssituation (Hedman & Kalling, 2002)

Det finns även svagheter med att anpassa företaget efter standardsystemet. Risken att få dela processer med konkurrenter är en av dessa (Davenport, 1998). Omständigheter i form av unika processer kan gå förlorade genom en omfattande anpassning av företaget efter standardsystemet. Därmed försvinner en konkurrensfördel (Bernroider & Koch, 2001). Överensstämmelse mellan befintliga processer och system är den viktigaste faktorn för medelstora företag (van Everdingen et al, 2000). En låg passform mellan system och processer kan resultera i en försämrad effektivitet (Hedman & Kalling, 2002).

God passform mellan organisationens egenskaper och systemet är, som påpekats, viktigt för framgång (Somers & Nelson, 2003). Användaracceptans är centralt för framgång (Hedman & Kalling, 2002). Om användarna inte förstår eller accepterar det nya systemet kan de vägra att använda det. Om man på företaget är motståndare till förändringar försvaras implementering av ett system som fordrar långtgående anpassningar av företaget, arbetsrutiner, med mera. Om användarna kringgår systemet urholkas dess nytta.

Slutligen kan ett flertal externa hot urskiljas i litteraturen. Om företaget får samma affärsprocesser som konkurrenterna urholkas konkurrensförmågan (Davenport, 1998). De fördelar systemet var tänkt att ge kan urholkas om användarna kringgår systemet. Ett opassande standardsystem kan få allvarliga konsekvenser för marknadssituationen. (Hedman & Kalling, 2002)

2.6.5 Diskussion av litteratursammanställningen

Efter det att ovanstående litteratursammanställning genomförts saknas en faktor. Det som vidare behövs är en faktor som tydligare skulle kunna urskilja när och varför företag lyckades eller misslyckades med en anskaffning av standardsystem. Den genomförda sammanställningen visade att någonting som var negativt för det ena anpassningsalternativet kunde vara positivt för det andra. Efter vidare diskussioner har det framkommit att den faktor som saknas skulle beskriva bland annat företagens ålder och kultur, för att ge ett perspektiv som ingen av de tidigare faktorerna fångar. Den saknade faktorn kallades mognad och innan

detta kapitel lämnar över till den empiriska undersökningen kommer en litteraturförankring av begreppet mognad att göras.

2.7 Organisationer och företags mognad

Begreppet mognad har funnits länge inom organisationsteorin och har många olika namn. Greiner (1972) kallar det exempelvis för en organisations evolution och nämner även begreppet revolutioner. Det vanligaste är dock att litteraturen nämner organisationers livscyklar (Quinn & Cameron, 1983). Med modeller över dessa livscyklar är det möjligt att förutspå förändringar och vad som kommer att hända med en organisation (Quinn & Cameron, 1983). Det är ytterst viktigt för företag och organisationer att veta vilken del, eller fas de är i för att på så sätt kunna anpassa sig. Ett aktuellt exempel för denna uppsats är ett litet företag som väljer en alltför komplex och formell organisations struktur vilket gör att det förlorar sin flexibilitet och till slut blir uppköpt (Quinn & Cameron 1983). Greiner (1972) drar ett samband mellan organisationens storlek och ålder och begreppet mognad.

Det måste dock poängteras att eftersom denna uppsats endast behandlar små och medelstora företag så bör man granska den koppling som Greiner (1972) gör mellan företagets ålder, som för honom är mognad, och dess storlek. Greiners synsätt förutsätter till viss del att för att ett företag skall ta sig till de senare faserna, alltså mogna, så måste det växa. För denna uppsats är det mer troligt att det inte är nödvändigt att bli ett större företag, räknat i antalet anställda för att bli ett mer moget företag.

Quinn och Cameron (1983) har sammanställt nio modeller i ett ramverk och det är denna definition som kommer att användas i denna uppsats. Quinn och Cameron (1983) redovisar fyra faser som kommer att användas i denna uppsats som definition på olika grader av mognad är som följer. Eftersom det är tänkt att dessa termer skall användas i den empiriska undersökningen har de översatts från engelska till svenska av författarna till denna uppsats.

<p>1. Entreprenörstadiet</p> <ul style="list-style-type: none">- Ordnande av resurser- Mycket idéer- Entreprenörsaktiviteter- Lite planering och koordination- Bildande av en "nisch"- "Prime mover" has power <p>(anm. ingen lämplig svensk översättning)</p>	<p>2. Kollektivstadiet</p> <ul style="list-style-type: none">- Informell kommunikation och struktur- Känsla av samhörighet- Arbetar många långa dagar- Känslan av ett uppdrag- Fortsatt mycket innovation- Stort engagemang
<p>3. Formaliserings- och kontrollstadiet</p> <ul style="list-style-type: none">- Formande av regler- Stabil struktur- Tyngd på effektivitet och underhåll- Konservativt- Institutionella procedurer	<p>4. Vidareutveckling av strukturstadiet</p> <ul style="list-style-type: none">- Vidareutveckling av strukturen- Decentralisation- Utökad domän- Anpassning- Förnyelse

Figur 2: Mognadsstadier enligt Cameron & Quinn (1983)

Greiner (1972) skriver att det är under direktionsfasen som de första informationssystemen införskaffas och under samarbetsfasen som de större standardsystemen kommer in i bilden. Då blir det, i enlighet med Cameron och Quinn (1983) under kollektivstadiet och vidareutveckling av strukturstadiet. Denna raka översättning går att göra då Cameron och Quinn (1983) redovisar var deras stadier hör ihop med exempelvis Greiner (1972).

Att det är viktigt att ta ställning till en organisation eller företagsmognad visas genom att ett sätt att utvärdera exempelvis en framgång för ett företag i ett stadium kan skilja sig avsevärt mot om man skulle mäta framgång i samma företag men i ett annat stadium (Cameron & Quinn, 1983). Om man mäter företagets effektivitet med ett verktyg anpassat för ett annat stadium kan detta resultera i felaktig och oriktig information om företaget ifråga (Ibid.). Detta borde därför även gälla när företag skall ta ställning i valprocessen av standardsystem och då har utvärderat sig själva. Med andra ord är vikten av att veta i vilket stadium man befinner sig viktig för att kunna fatta korrekta beslut, vad det än månne vara för beslut.

2.7.1 Beträffande den här uppsatsens syn på mognad

Eftersom begreppet mognad har tillkommit i efterhand så är det på sin plats att här definiera vad som menas med begreppet mognad innan uppsatsen fortskrider in i den empiriska undersökningen. Med mognad menas därför här, i enlighet med ovanstående redovisad litteratur, ett företag eller organisations förmåga att passa in i någon av de fyra stadierna från Quinn & Cameron (1983). Mognadsbegreppet tar därför hänsyn till företagets kommunikation, processer, verksamhet, kultur och värderingar. Det bör också nämnas att till skillnad från viss litteratur är begreppet mognad inte nödvändigtvis kopplat till ett företags ålder eller storlek.

2.8 Avslutande litteratordiskussion

Genom en återkoppling till stycke 2.6.5, där begreppet mognad presenterades, så kan det nu förklaras vad begreppet mognad kan göra för nytta i denna uppsats. Med hjälp av mognad kan man reda ut varför de båda typerna av anpassning, alltså anpassning av standardsystemet efter organisationen och vice versa, både kan lyckas och misslyckas. Det beror, enligt de hittills dragna slutsatserna från teorin, helt och hållet på företagets grad av mognad, med andra ord i vilket av de fyra framlagda stadierna det befinner sig i. Den hypotes som tros förklara det hela är att om ett moget företag väljer att anpassa systemet efter sitt företag så skulle det lyckas eftersom det mogna företaget är mycket väl medvetet om sina processer och har en stabil och väl beprövad struktur. Om samma mogna företag skulle välja att anpassa sig efter ett standardsystem skulle det däremot misslyckas eller i varje fall förlora mycket av de egna utvecklade och kanske unika processerna och också den struktur man hade i företaget. Det finns givetvis också det motsatta scenariot att ett omoget företag som inte har någon ordning på varken sina processer eller sin struktur väljer att anpassa sig efter ett standardsystem. Detta skulle i så fall bli lyckat eftersom det genom standardsystemet finns en möjlighet att få styr på det omogna företaget. Ett misslyckande skulle här bero på att det omogna företaget försöker anpassa standardsystemet efter sig självt, när där inte finns så mycket att anpassa standardsystemet efter. Då skulle man kunna säga att också standardsystemet i sig blir omoget.

Genom ovanstående teori och diskussion har vi kommit fram till att ett företags mognad, tillsammans med de övriga redovisade faktorerna, är viktiga att ta hänsyn till vid val av standardsystem och implementeringen av detta.

3 Metod

I detta kapitel redovisas kronologiskt hur arbetet med denna uppsats har utformats. Kapitlet avslutas med en reflektion kring den valda metodens påverkan på resultatet. För en kritisk diskussion om modellens giltighet se vidare kapitel 7.

3.1 Vald metod

Arbetet med denna uppsats inleddes med en studie av artiklar och böcker. De huvudsakliga sökord som användes var till exempel affärssystem, standardsystem, små och medelstora företag, organisationer, affärsprocesser, kompetitive advantage, ERP och SME. Efter den första litteraturstudien och sammanställningen av den behövdes ytterligare litteratursökning göras. De sökord som användes då var företag och organisationsmognad. Den sammanställning som ledde fram till behovet av ytterligare litteratur var den så kallade SWOT-sammanställningen.

3.1.1 SWOT-sammanställningen

I denna uppsats har SWOT använts på grund av att den är så pass enkel. Då syftet med denna undersökning är att skapa en anskaffningsmodell för små- och medelstora företag vänder sig uppsatsen, i alla fall resultatet av den, till en publik utanför den akademiska världen. Arbetet med undersökningen har som utgångspunkt att man vid val av standardsystem har två huvudsakliga val: antingen anpassar man standardsystemet efter organisationen eller vice versa. Utifrån litteraturen genomfördes en SWOT-sammanställning på vart och ett av dessa alternativ. Utfallet fördelades sedan på lämpliga kategorier av faktorer, se stycke 2.6.1 och 2.6.3.

SWOT-sammanställningen kändes dock inte tillräcklig och begreppet mognad introducerades. Utifrån de kategorier av faktorer som framkommit i litteraturstudien utformades sedan lämpliga intervjufrågor, se bilaga 1.

3.1.2 Intervjuer

De faktorer som SWOT-sammanställningen och den övriga litteraturstudien gav vid handen testades sedan av empiriskt genom intervjuer. Intervjuerna genomfördes med konsulter som arbetar med standardsystem. De genomfördes antingen personligen eller över telefon. De personliga intervjuerna bandades med hjälp av en minidiscspelare. Telefonintervjuerna bandades inte utan istället förde en av författarna anteckningar medan den andre intervjuade och antecknade. En av telefonintervjuerna genomfördes av enbart en av författarna. Samtliga intervjuer transkriberades samma dag eller dagen efter genomförandet. Intervjuernas transkript redovisas i sin helhet i bilagorna, 3-8. Intervjuerna har transkriberats med största möjliga noggrannhet men inledande och avslutande partier som bedömts som irrelevanta, exempelvis artighetsfraser, har utelämnats. Likaså har talspråk korrigerats för att öka läsbarheten men så små förändringar som möjligt har då eftersträvat. Pauser med mera har

inte heller angivits i transkripten. Se figur 3 för exempel på hur intervjumaterialet hanterats från intervju till analys. Någon eller några dagar före intervjuerna mailades intervjufrågorna ut till intervjupersonerna för att dessa skulle kunna förbereda sig och för att erhålla vad Kvale (1997) kallar för ett informerat samtycke (Kvale 1997). Intervjupersonerna informerades före intervjun om att frågorna gällde små och medelstora företag och att vi definierade denna kategori utifrån den i stycke 1.1 nämnda EU definitionen. I samband med detta redogjorde vi också för vår syn på att skraddarsy ett standardsystem, som ju sammanfaller med Brehm et als (2001) definition som redovisas i stycke 2.4.5. En översikt av intervjuerna visas i tabell 1.

Intervju	Intervjuperson	Datum	Intervjutyp	Längd	Transkript
Intervju 1	Lars Eiring	2005-04-18	Personlig	Ca 1h 15 min	Bilaga 3
Intervju 2	Torleif Jantell	2005-04-19	Personlig	Ca 1h	Bilaga 4
Intervju 3	Hauke Dröge	2005-04-19	Telefon	Ca 1h	Bilaga 5
Intervju 4	Manne Modig	2005-04-21	Personlig	Ca 1h	Bilaga 6
Intervju 5	Sven Lindstedt	2005-04-26	Telefon	Ca 45 min	Bilaga 7
Intervju 6	Hans Jangeby	2005-04-26	Telefon	Ca 30 min	Bilaga 8

Tabell 1: Intervjuöversikt

Intervjuerna var semistrukturerade med öppna svar. På så vis åstadkoms en gemensam struktur på intervjuerna och en möjlighet att jämföra dem. Intervjuerna kunde styras åt vad som tidigare hade identifierats som viktigt men samtidigt fanns möjlighet att fånga upp intervjupersonens egen bild av problemet. Alla frågor ställdes inte till alla intervjupersoner då vissa svarade på frågorna innan de ställts.

Urvalet bestod av förslag från handledare samt företag vi själva ”upptäckt”. Kontakt önskades med konsulter med erfarenhet av små och medelstora företag. Erfarenhet av även stora företag betraktades som positivt då intervjupersonen i så fall skulle kunna jämföra mellan SME och stora företag. De applikationskonsulter som intervjuats kommer från följande företag; WM-Data, Sigma Integra, Arete, R5, BizOne och Affärssystemspecialisterna. Samtliga intervjupersoner har getts möjlighet att framträda anonymt i uppsatsen. Samtliga har avböjt detta och istället valt att framträda med namn.

3.2 Intervjupersonerna och deras företag

Intervjupersonerna och de företag de jobbar på redovisas här i tabellform. Tabell 6 visar en sammanställning av information kring intervjupersonerna. Tabellen visar hur många år som intervjupersonen jobbat i branschen, och med branschen menas här att de arbetat med standardsystem. Några av intervjupersonerna har arbetat med annan systemutveckling innan de börjat med standardsystem och detta visas inte. Antal implementerade system visar en siffra över hur många implementeringar av system som intervjupersonen medverkat vid. Då vissa av intervjupersonerna inte kunnat ge någon exakt siffra är informationen mest tänkt att ge en bild av intervjupersonernas erfarenhet. Något som är anmärkningsvärt är att en del av intervjupersonerna gjort ca 100 implementeringar när andra gjort 11 st. Det beror antagligen på att intervjupersonerna har arbetat med olika system, olika roller eller uppfattat frågan olika.

Sista kolumnen i tabell 2 visar helt enkelt vilket företag som intervjupersonen arbetade för i samband med intervjutillfället.

Intervjuperson	År i branschen	Antal implementerade system (ca)	Företag
Lars Eiring	18 år	15 st	Sigma Integra
Torleif Jantell	30 år	ingen uppskattning	WM-Data
Hauke Dröge	8 år	11 st	Arete
Manne Modig	11 år	25 st	R5
Sven Lindstedt	Ca 20 år	100 st	BizOne
Hans Jangeby	20 år		Affärssystemspecialisterna

Tabell 2: Sammanställning av information kring intervjupersonerna

Tabell 3 visar en sammanställning av intervjupersonernas företag och har inget med intervjupersonerna själva att göra. Första kolumnen visar aktuellt företag. Andra kolumnen visar verksamhetsort och redovisar de orter där intervjupersonen ifråga var verksam. Exempelvis finns WM-Data i hela Norden men intervjupersonen arbetade i Malmö. Antal anställda visar hur många anställda företaget har. Exempel på kunder och branscher är en sammanställning över de kunder som intervjupersonerna nämnt samt de branscher de i huvudsak levererar till. Sista kolumnen visar vilka system företaget säljer, implementerar och konsulterar kring.

Företag	Verksamhetsort	Antal anställda	Exempel på kunder och branscher	Vilka system
Sigma Integra	Malmö	45 st	Handelsdistribution / tillverkande företag	Movex / SSA Prms / SSA Warehouse Management / Navision / Bison / Guda / Comactivity
WM-Data	Malmö	8000 (i Norden) st	Kommuner / Landsting / Ericsson / Tetra Pak	SAP / Oracle / Raindance / Accapta /
Arete	Stockholm	100 st	Små- och medelstora / Wella / Siemens / ABB	SAP R/3 / BusinessOne
R5	Lund	37 st	Enso koncernen	SAP
BizOne	Stockholm	4 st	Handelsföretag / Grossister / Dagligvaruhandel	BusinessOne
Affärssystem-specialisterna	Stockholm	4-5 st	Små tjänsteföretag	Inte knutet till något system

Tabell 3: Sammanställning av intervjupersonernas företag

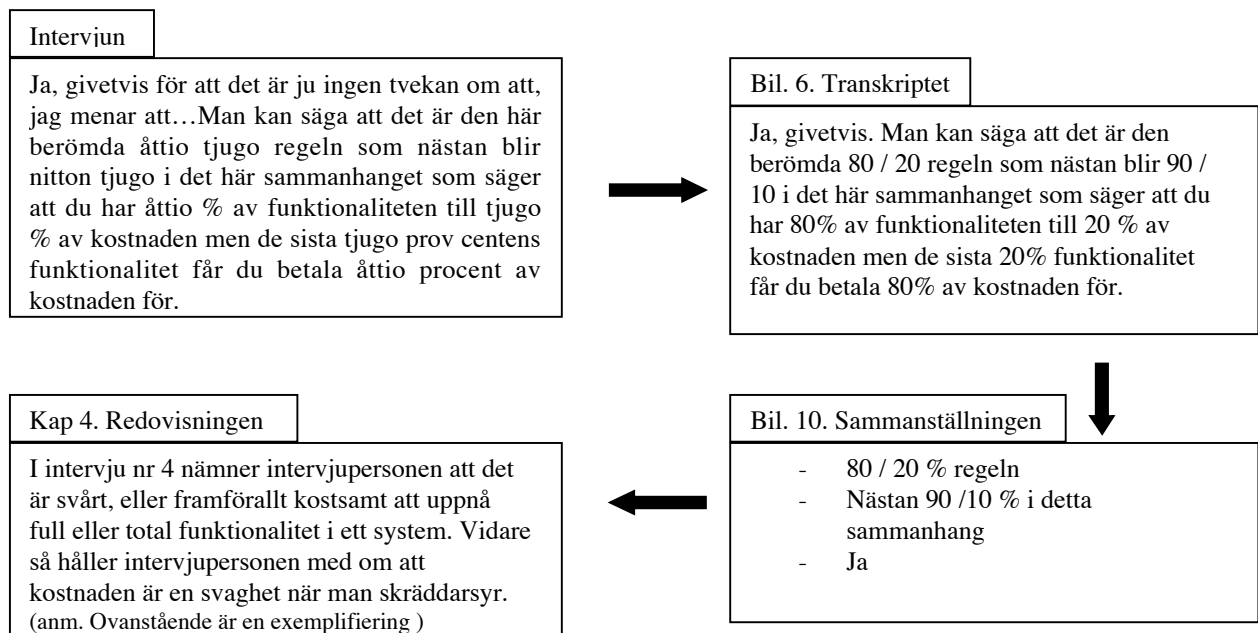
Sigma Integra har flest system varav Guda och Bison är egenproducerade. Längst ner i tabellen finns Affärssystemspecialisterna som skiljer sig från de övriga företagen eftersom det inte är knutet till något speciellt system. Övriga leverantörer är alltså återförsäljare för

specifika system. Affärssystemspecialisterna säljer alltså inte själva några standardsystem. De är närmast en mellanhand mellan kund och leverantör av standardsystem.

3.3 Intervjuanalys

Rådatan i intervjutranskripten bearbetades utifrån de faktorer som tagits fram med hjälp av litteraturstudien. Intervjumaterialet strukturerades upp med hjälp av en tabell som omfattade dessa faktorer. Intervjuutsagor placerades in i dessa faktorer och en del utsagor gav upphov till nya faktorer, se tabell 4. Målet med denna kategorisering var att kunna bekräfta eller falsifiera de faktorer vi tagit fram genom litteraturstudien.

Intervjupersonerna använde inte alltid de begrepp som vi ställt upp med hjälp av teorin. De har istället ofta använt andra ord för att uttrycka sig. Dessa utsagor har vi sedan fått hänföra till de begrepp vi definierat. Den process som ägde rum från intervjutillfälle till resultatredovisning visas i figur 3. Kategoriseringen av resultaten resulterade i bilaga 9 till 12 och presenteras även som löptext med lägre detaljgrad i kapitel 4.



Figur 3: Behandlingen av det empiriska materialet

I analysen diskuterade vi sedan slutligen fram vilka faktorer som var relevanta för små och medelstora företag att överväga vid val av standardsystem. Denna diskussion siktade mot att avgöra hur vår tilltänkta modell och dess diskussionsunderlag skulle utformas.

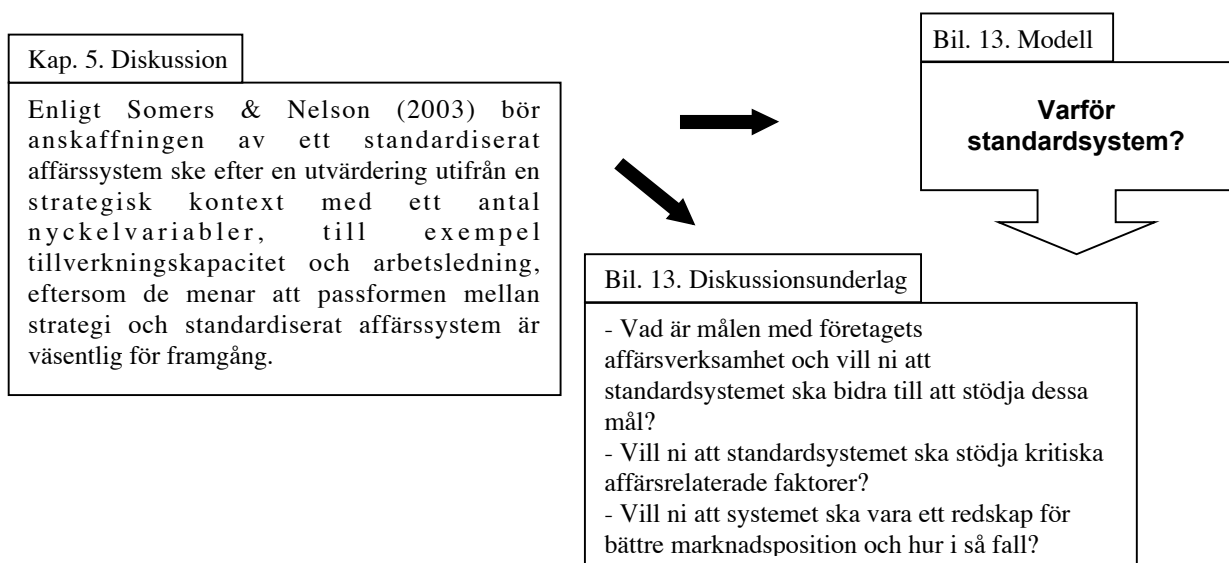
3.4 Skapande av modell

Ideal modellen hade varit en modell med pilar och boxar mellan ja och nej frågor. Detta för ett snabbt och enkelt svar på vilket standardsystem att välja. Detta ansågs för komplext för en magisteruppsats. Samtidigt visade utfallet av litteratur och empiri att mycket av det som är viktigt varierar från företag till företag. Vi valde därför en modell som gav stöd för

diskussioner inom det egna företaget så att de skulle kunna ta tillvara den egna situationen bättre. Den ursprungliga intentionen att modifiera en modell av Brehm et al. (2001) övergavs, modellen visas i figur 1. Med dess hjälp kunde man inte fånga de parametrar som undersökningen hade visat vara viktiga.

Eftersom målgruppen var personer ute i verksamhet var det viktigt att modellen skulle gå snabbt att ta till sig och vara lätt att förstå. Den skulle dessutom vara praktiskt inriktad. Detta mestadels eftersom målgruppen bedömdes ha lite tid att lägga på att sätta sig in i en modell. Samtidigt skulle modellen förmedla uppsatsens innehåll till personer som inte har läst själva uppsatsen och som alltså inte har den förkunskap som uppsatsen ger. Vi kom fram till att den bästa utformningen skulle vara en modell kompletterad med ett diskussionsunderlag. Modellen skulle fungera som översikt och visa arbetsgången och dess olika steg. Som komplement till modellen utarbetades ett diskussionsunderlag med ett antal punkter att ta ställning till och diskutera för varje del av modellen. Modellen i sig visar hur processen skall gå till och vilka hållpunkter som finns. Diskussionsunderlaget är till för att hjälpa till vid de olika besluten.

Faktorer i modell och diskussionsunderlag har skapats utifrån essensen av diskussionen i kapitel 5. Figur 4 visar hur diskussionen i kapitel 5 omformats för att inkorporeras i modell och diskussionsunderlag. Modellen och diskussionsunderlaget visas som det är tänkt att höra ihop i bilaga 13.



Figur 4: Från diskussion till modell

Modellen omfattar hela vägen från en diskussion kring vad företaget vill med sin eventuella systemanskaffning, via installation av systemet, till och med en utvärdering kring hur det gick. De sista stegen i modell och diskussionsunderlag är egentligen inte riktigt täckta med vår undersökning. De har inkluderats eftersom vissa av intervjupersonerna har betonat hur viktiga vissa inslag i dessa steg är. Det gäller till exempel betydelsen av att avsätta tillräckligt med resurser för att kunna klara av arbetet med systemanskaffningen. Det kändes också fel att användarna av modellen skulle behöva byta till någon annan modell mitt i arbetet med systemet. För en utförligare diskussion kring modellens giltighet, se kapitel 7.

Kilov (2002) har resonerat kring hur viktigt det är att modeller är enkla och överskådliga. Han diskuterar egentligen skapandet av modeller för affärsprocesser. Detta berör inte riktigt det sammanhang som vi modellerar men Kilov har en del synpunkter som känns giltiga också för vårt modellerande. Abstraktion, det vill säga att bortse från irrelevanta detaljer, är det enda sättet för människor att förstå komplexa sammanhang (ibid). En modell skall ge abstrakta men precisa svar till alla relevanta frågor kring det som modelleras. Abstraktion konkretiserar nämligen fram essensen och precisionen att man "vet vad man talar om" (ibid). Samtidigt får enkelheten aldrig gå ut över möjligheten att se de stora sammanhangen. Det är vidare mycket illa när ett antal inblandade parter för en gemensam diskussion och har olika definitioner av fakta (ibid). Oartikulerade, och skilda, antaganden ställer till problem. Förutsättningar behöver diskuteras för att undvika missförstånd. Modeller hjälper här till genom att ge struktur, helhetsbild och bidra till gemensam förståelse och gemensamma begreppsdefinitioner (ibid).

3.3 Aktuell metod mot alternativa metoder

Till litteraturstudien fanns inte så många andra alternativ. Uppsatsen var tvungen att få sin teoribas någonstans ifrån och inte minst behövde vi själva en större kunskap kring ämnesområdet. Den empiriska datan kunde däremot ha samlats in på andra sätt, till exempel genom en enkätundersökning riktad till applikationskonsulter. Detta hade krävt distribution i mycket stort antal för att säkerställa statistisk trovärdighet. Detta hade varit svårt att hinna med inom de tidsramar vi hade. Dessutom hade vi goda preferenser kring arbete med intervjuer i samband med liknande ämnesområden. Med en enkätundersökning hade vi enklare kunnat styra svaren. Därigenom hade vi sluppit tolkningen av intervjupersonernas uttalanden för att matcha dem med faktorerna från litteraturstudien. Ett annat alternativ hade varit att göra en ren fallstudie på dokumenterade val och implementeringar av standardsystem och på så vis se vilka faktorer som varit avgörande. Men då får man endast tillgång till sådant som dokumenterats. Med intervjuer fick vi en möjlighet att ställa följdfrågor och se bakom vad som sägs. En fördel med fallstudien är att andra enkelt skulle kunna analysera samma material för att kontrollera undersökningens resultat. Det skulle vara enklare än att leta upp exakt samma intervjupersoner som vi har använt oss av.

3.4 Diskussion kring vald metods konsekvenser för resultatet

Vårt urval av intervjupersoner består av applikationskonsulter, alltså personer som arbetar med att sälja, implementera och konsultera kring standardsystem. Detta innebär att de med största sannolikhet är färgade och mestadels ser fördelar med dessa system. Detta kan ha påverkat resultatet på undersökningen och vi bör påpeka att den modell vi tagit fram till stor del baseras på applikationskonsulternas perspektiv. Framför allt kan man undra om applikationskonsulterna verkligen kunde svara på frågor om kundernas mognad? Men vi bedömde att kunderna själva skulle ha ännu svårare att ge relevanta svar. Mognad och omognad kan ha starka känslomässiga laddningar. Vi såg en risk för friserade svar. Detta perspektiv lämnas istället som förslag till andra uppsatser att undersöka. Som helhet tror vi att vi har vunnit på att enbart intervjua konsulter. Vi tror att konsulter har en bättre överblick av problematiken eftersom de arbetar dagligen med dessa frågor. Därigenom får de en djupare erfarenhet och kunskap kring problemområdet. De har en vana vid att resonera och uttrycka

sig kring detta område. Det är rimligt att anta att de har en tydligare begreppsbildning och fler teoretiska verktyg till hands.

En nackdel med öppna frågor är att intervjupersonerna inte alltid svarar på frågan utan istället berättar om något annat. Vaksamhet krävs om man ska få in svar på sina frågor. Dessutom får man ett mycket omfattande material att hantera. Istället kunde vi ha använt oss av färdiga svarsalternativ, till exempel om intervjupersonen instämmer eller inte med en viss faktors betydelse. Nackdelen är att man då riskerar att missa det oväntade – fenomen man inte räknat med och därför inte ställt några frågor kring.

Vi har haft ett kritiskt förhållningssätt till källor, både litteratur och intervjuer. En etisk kvalitet har eftersträvats genom att behandla intervjupersonerna på ett sätt som de själva godkänner. Dessutom har eftertanke ägnats åt hur resultatet skall göras tillgängligt för personer ute i verksamhet.

Det empiriska resultat som berör mognad har i viss mån en svag förankring i teorin. Det redovisas ändå eftersom det upplevs som ytterst viktigt för modellen. Att detta material inte återfinns i litteraturen menar vi tyder på att detta kan vara ett nytt och intressant kunskapsbidrag. Av den anledningen bör det inkluderas i undersökningen.

4 Redovisning av undersökningens resultat

Följande kapitel är en redovisning av den empiriska undersökning som genomförts och den data som samlats in. Redovisningen följer den struktur som finns i intervjuguiden. Först redovisas svar som berör definitionen av små och medelstora företag, sedan de resultat som berör frågor som i intervjuguiden betecknas som allmänna frågor kring standardsystem. Därefter följer de resultat som berör de frågor som ställdes med utgångspunkt i vår SWOT-sammanställning. Slutligen redovisas resultatet av de frågor som ställts angående mognad. Hänvisningar till de olika intervjupersonerna görs med deras förnamn. För en översikt över intervjupersonerna och deras namn se bilaga 2 alternativt tabell 2 och 3 i kapitel 3. Intervjuguiden i sig finns att tillgå i bilaga 1.

4.1 Angående redovisningen av undersökningens resultat

Under arbetet med den empiriska undersökningen har vi identifierat ett antal nya faktorer som rör anskaffning av standardsystem. Dessa faktorer berör: företagets mål med systemanskaffningen; systemets funktionalitet; support och utveckling av systemet; och övriga faktorer. Sedan tidigare har vi identifierat följande faktorer: företagets strategiska perspektiv, dess affärsprocesser, dess organisationsform, tekniskt orienterade risker med system konfigurerings, kostnader för system samt tidsåtgång.

Nedan visas de reviderade faktorer som är relaterade till små och medelstora företags val av standardsystem.

Faktorer	Härstammar från
Strategiskt perspektiv	Teorin
Affärsprocesser	Teorin
Organisationsform	Teorin
Konfigurerings	Teorin
Kostnad	Teorin
Tid	Teorin
Tydliga mål	Empirin
Funktionalitet	Empirin
Support och utveckling	Empirin
Övrigt	Teorin / Empirin

Tabell 4: Reviderade faktorer

4.2 Resultat för frågor kring små- och medelstora företag

Små och medelstora företag omfattar företag med en omsättning på upp till mellan femtio och åttio miljoner kronor, enligt Torleif. Hauke definierar små och medelstora företag utifrån

antalet anställda och komplexiteten i affärsprocesserna. Ett litet eller medelstort företag har max 250 anställda men företag med detta antal anställda och med komplicerade affärsprocesser kan behöva ett större system än företag med motsvarande antal anställda och enklare affärsprocesser. Manne definition sammanfaller med den definition som SAP, som Manne är återförsäljare för, använder. Medelstora företag är då företag som omsätter från cirka 400/500 miljoner kronor upp till cirka 1,2 miljarder kronor. Små företag hamnar då under 400 miljoner kronor i omsättning. Om man istället räknar i antal anställda så skiljer definitionen från bransch till bransch, menar Manne, eftersom olika branscher är olika arbetskraftsintensiva. Även Manne menar att graden av komplexitet i affärsprocesserna kan spela in. Sven talar om upp till 50 anställda och en omsättning på 250 till 300 miljoner kronor. Hans definition omfattar 50 till 60 anställda. Vad beträffar Lars så anser han att småföretag har mindre än 100 anställda och mindre än 100 miljoner kronor i omsättning och medelstoraföretag har upp till 1500 anställda och 1500 miljoner kronor i omsättning.

Intervjuperson	Antal anställda	Omsättning	Övrigt
Lars Eiring	Max 100 / Max 1500	<100 mkr / 1500 mkr	
Torleif Jantell		50 - 80 mkr	
Hauke Dröge	Max 250		Komplexitet i affärsprocesser
Manne Modig	Olika branscher är olika arbetskrafts intensiva	Upp till 1200 mkr	Komplexitet i affärsprocesser
Sven Lindstedt	Max 50 anställda	250 – 300 mkr	
Hans Jangeby	50 – 60 anställda		

Tabell 5: Intervjupersonernas definition av små och medelstora företag.

4.3 Resultat för allmänna frågor kring standardsystem

Presentationen av dessa svar följer de faktorer som finns i tabell 4 i inledningen till detta kapitel. Intervjupersonerna har inte uttalat sig om faktorerna konfigurerings och tid.

Ett standardsystem är strategiskt betydelsefullt enbart om det resulterar i att man kan göra någonting på ett bättre sätt än konkurrenterna, enligt Lars. Det är också viktigt att det standardiserade standardsystemet är flexibelt gentemot marknadens krav, menar Lars. Det är av vikt att man på företaget vet hur man vill att dess processer skall vara utformade, påpekar Torleif. Man kan, menar han, ta tillfället i akt och överväga en eventuell effektivisering av verksamheten gentemot kunden. Det kan dock vara så att vissa av företagets processer inte kan hanteras med standardsystem, menar Hauke. De processer som finns inom företaget kan ha speciella egenskaper och detta bör man undersöka, enligt Manne.

Det kan vara angeläget att ta hänsyn till komplicerade organisatoriska strukturer, menar Manne. Att användbarhetsaspekter är viktigt att ta hänsyn till vid val av standardsystem uttrycks av Hauke. Systemet skall vara lätt att använda och lätt att lära. Låga kostnader för implementering anges som en viktig faktor av Hauke. Lars menar dock att det är dyrt att köpa billigt. Man bör vara medveten om den totala kostnaden för anskaffandet och innehavet av

systemet. Kostnaderna för systemet omfattar till exempel implementering, underhåll, eventuella kostnader för outsourcing, med mera, menar Lars.

Flera intervjupersoner uttrycker att företaget tydligt måste definiera sina mål med anskaffningen av ett standardssystem. Man behöver klargöra varför man skall byta system, enligt Lars. Att ha tydligt definierade krav är viktigt och man bör vara medveten om vad man vill att företaget skall uppnå, menar Lars, Torleif och Hans. Man bör klargöra vad det är för problem man vill lösa med ett standardssystem och varför, anser Torleif. Det är vidare angeläget att överväga vilken funktionalitet som finns i systemet, anser Manne. Det kan vara viktigt att veta om systemet kan utvidgas med kringapplikationer eller ej, enligt Hauke. Det är också viktigt att veta om systemet har standardgränssnitt till andra system, tycker han. Sven menar att det är viktigt att leverantören är uthållig och är en aktör att räkna med på sikt. Det är angeläget att det finns möjlighet till långsiktig systemutveckling via leverantör, tycker Sven. Hans menar att många företag felaktigt fokuserar på funktionaliteten i systemet. Istället är systemets lönsamhet en viktigare faktor att överväga, menar han.

Lars menar att det egentligen inte har någon större betydelse vilket system man väljer, men att det dock bör passa eventuella branschkrav. Han menar även att system, leverantör, och kund med användare och beställarkompetens betyder en tredjedel var för projektet. Det är angeläget att projektet har företagsledningens stöd, anser Hans. Utan detta är projektet dömt att misslyckas. Andra faktorer som också bör övervägas är teknisk plattform och infrastruktur, menar Lars. Även företagets grunddata är en väsentlig faktor, enligt samma person. Ett nytt system kan inte kompensera för dåliga grunddata. Slutligen är kontakten mellan konsult och kund en viktig faktor, enligt Lars. Konsulten måste kunna uttrycka sig på ett sätt så att kunden kan förstå problematiken.

4.4 Resultat för frågor kring anpassning av standardssystem till organisation

Resultatsammanställningen för dessa frågor finns i bilaga 10. Intervjupersonerna ser strategiska möjligheter med alternativet att anpassa ett standardssystem efter företaget. Hauke menar att detta alternativ ger en möjlighet att bevara, alternativt skapa, fördelar gentemot konkurrenterna. En del branscher har unika förutsättningar som ställer särskilda krav på företagets standardssystem, menar Torleif. Detta kan gälla till exempel livsmedels- och läkemedelsbranschen. Hans anser att alternativet att anpassa ett standardssystem efter företaget verkligen kan ge konkurrensfördelar för företaget, förutsatt att man samtidigt förbättrar sina affärsprocesser. Hans anser också att det är en medelväg mellan de två anpassningsalternativen som kan ge konkurrensfördelar. Samtidigt menar Manne och Sven att alternativet att anpassa standardssystemet efter företaget inte kan ge några strategiska fördelar. Sven påpekar att detta anpassningsalternativ kräver att företaget kan avsätta resurser till såväl affärsbevakningen som arbetet med det standardiserade standardssystemet. Sven ser ett strategiskt hot om företaget har affärsprocesser som fungerar illa och som man ignorerar att se över.

När det gäller företagets affärsprocesser, anger intervjupersonerna flera styrkor med att anpassa standardssystemet efter företaget det skall implementeras i. Lars menar att det blir enklare att uppnå strömlinjeformade affärsprocesser, det vill säga effektivare affärsprocesser där onödiga moment skalats bort. Man får en möjlighet att utforma system och affärsprocesser precis som man vill, enligt Lars, och man kan menar Torleif, anpassa systemet efter hur företaget ser ut idag. Man får, påpekar Hauke, en möjlighet att bevara unika och strategiskt viktiga processer om man väljer att anpassa standardssystemet efter företaget. Möjligheten att

skapa och bevara unika processer ökar med detta förfarande, enligt Lars, Hauke och Manne. Man får också, menar Manne, en möjlighet att ta hänsyn till speciella organisationsformer.

Men intervjupersonerna ser även svagheter med att anpassa ett standardsystem efter företaget. Manne menar att det kan vara en svaghet att man inte ser över möjligheten att utveckla företagets affärsprocesser. Därmed, menar Manne vidare, missar man exempelvis möjligheten att effektivisera företagets rutiner. Lars tillför ett annat perspektiv. Även om man på företaget bestämmer sig för att anpassa systemet efter företaget för att på så vis fånga upp och bevara sina processer så behöver inte dessa vara utformade på bästa sätt. ”Bara för att du har tänkt det själv är det inte säkert att det är bra”, menar Lars.

Lars menar att en styrka med att anpassa standardsystemet efter företaget är att detta underlättar användarnas acceptans av systemet. Lars menar att det inte är riskfyllt med ändringar i standardsystem. Hauke menar å sin sida att det är svårare att skraddarsy ett standardsystem än vad det är att förändra ett företags affärsprocesser.

Intervjupersonerna ser ur kostnadssynpunkt en rad svagheter med att anpassa ett standardsystem efter företaget. Lars anser att det blir dyrare att göra på detta sätt –det kostar att ligga längst fram, menar han. Torleif, Manne och Hans instämmer i att anpassning av standardsystem efter företaget medför ökade kostnader. Sven uttrycker att det är ett resurskrävande tillvägagångssätt. Vidare kan kostnaderna skena iväg vid omfattande anpassningar av systemet, varnar Hauke. Intervjupersonerna anger flera olika skäl bakom ökade kostnader för detta alternativ. Lars ger som exempel att kommande uppgraderingar fördyras med detta förfaringssätt. Sven menar att detta alternativ kräver att företaget inrättar en egen dataavdelning med ansvar för underhåll och utveckling av systemet och utbildning av användarna av systemet. Kompetensnivån på denna avdelning måste hållas hög. En reflektion som framförs av Manne och som han kallar för 80/20 regeln är att man kan få fram 80 % av funktionaliteten i systemet till 20 % av kostnaden. Resterande 20 % av funktionaliteten tar 80 % av kostnaden. Detta kallar Manne den 80/20 regeln. Hans menar helt enkelt att anpassning av standardsystem efter företaget är för dyrt för små företag.

Torleif och Manne menar att alternativet att anpassa systemet efter företaget tar längre tid att genomföra än att anpassa företaget efter standardsystemet. Hauke menar här att tidsåtgången kan öka men att detta inte är säkert. Den ökade tidsåtgången i samband med att anpassa ett system efter företaget är en svaghet, menar Lars eftersom många organisationer, med hans egna ord, är ”anorektiska” i sin utformning. Samtidigt menar Lars att alternativet att anpassa standardsystemet efter företaget inte nödvändigtvis är mer resurskrävande än alternativet att anpassas företaget efter standardsystemet. Att anpassa företaget efter standardsystemet kräver nämligen omfattande inläring av standardsystemets möjligheter.

När det gäller support och utveckling såg intervjupersonerna enbart svagheter med alternativet att anpassa systemet efter företaget. Anledningen till detta är att de menar att support och uppdateringar av systemet kan försvåras av de anpassningar som görs. Torleif och Manne anser att ju mer anpassningar man har gjort i standardsystemet desto svårare blir det att föra in de nya versionerna i systemet. Problemen kan öka om anpassningarna av systemet är illa dokumenterade, menar Hauke. Ytterligare ett problem berör vem som utför anpassningen av systemet. Om leverantören av skraddarsydda element försvinner, genom till exempel en konkurs, så äventyras den fortsatta supporten av dessa element, menar Hauke.

En fördel med att anpassa ett standardsystem efter organisationen är att kunden kan få det aktuella systemet anpassat precis efter sina önskemål, enligt Torleif. Samtidigt finns det en risk för att detta förfarande medför att man befäster dåliga lösningar, anser Lars. Hans menar att egenutveckling kan vara ett bättre alternativ framför att anpassa standardsystemet efter

företaget. Sven uttrycker att inga företag är så unika så att de behöver skräddarsy ett standardsystem efter företaget.

Ingen av intervjupersonerna uttalade sig om faktorn funktionalitet i samband med att anpassa ett standardsystem efter företaget.

4.5 Resultat för frågor kring anpassning av organisation till standardsystem

Resultatsammanställningen för dessa frågor finns att tillgå i bilaga 11. Alternativet att anpassa företaget efter det standardiserade standardsystemet erbjuder både för- och nackdelar, enligt intervjupersonerna. Minskade kostnader är en strategisk möjlighet för företaget, menar Torleif. Dessutom kan de i det standardiserade standardsystemet inbyggda lösningarna ge konkurrensfördelar, tycker Sven. Å andra sidan kan detta alternativ också innebära nackdelar. Det finns en risk för likriktning mellan företag och därmed en utarmning av konkurrenskraften, menar Lars. Om man genom detta alternativ tappar viktiga affärsprocesser och istället får samma affärsprocesser som konkurrenterna kan detta innebära ett hot mot företagets konkurrenskraft, menar Hauke. Detta kan dock variera från bransch till bransch, menar Torleif. Delade processer är inte någon nackdel för företag som främst konkurrerar med kunskap om branschen, tycker Sven. Marknadspositionen påverkas inte bara av val av system, anser Hauke. Det är en kombination av de två anpassningsalternativen som kan resultera i konkurrensfördelar, påpekar Hans.

Genom att anpassa företagets affärsprocesser efter systemet får man tillgång till inbyggd kunskap från andra företag, tyckte Lars. Detta kan dock vara en svaghet om det innebär att man får vända ut och in på sig själv som företag för att kunna passa det nya systemet, uttryckte Torleif. Detta kan leda till försämrade affärsprocesser, ansåg Torleif.

Standardsystem är billigt och innebär lägre kostnader, menade Manne och Sven. Torleif nämner lägre implementeringskostnader. Men det finns dolda kostnader för användarutbildning och organisationsförändring, påpekar Hauke. Om systemet inte skulle fungera kan det dessutom innebära ökade kostnader i form av övertid. Det kan även bli stora förluster och ökade kostnader vid dålig passform mellan system och organisation, menar Hauke. Inom organisationen kan det finnas ett motstånd mot förändring, konstaterar Lars och Manne. Detta kan kosta mer än vad det kostar att anpassa systemet, varnar Manne. Men bakgrunden till ett sådant motstånd, det vill säga användaracceptans, är enligt Sven mest en utbildnings- och ledningsfråga.

Detta anpassningsalternativ medför också en snabbare implementering och alltså en lägre tidsåtgång, enligt Hauke, Manne och Sven. Å andra sidan kräver detta alternativ tidskrävande utbildning och inläring, påpekar Lars. Det här alternativet kan också resultera i stora tidsförluster om passformen mellan system och organisation är dålig, menar Hans.

Standardlösningar kan vara bättre än skräddarsydda lösningar, menar Lars. I standardlösningar finns nämligen en inbyggd erfarenhet, man vet att dessa lösningar fungerar. Standardsystemen har en inbyggd erfarenhetsbank och generella ”best practice” lösningar, förtydligar Sven. På det stora hela är detta anpassningsalternativ mycket enklare att genomföra, säger Manne. Vidare är små företag enormt flexibla och lätta att anpassa efter ett standardsystem, anser Hans. Dessvärre kan en anpassning till ett standardsystem skapa kaos i företaget, tycker Manne. Man måste få med organisationen på förändringsarbetet, påpekar han vidare. Sven tar upp tre svagheter för företaget med detta anpassningsalternativ: att det inte

blir unikt på något vis, att anpassningen dödar uppfinnardriften, och att det finns en risk för låg passform mellan företag och det standardiserade standardsystemet.

4.6 Resultat för frågor kring mognad

Svaren på frågorna om mognad resulterade bland annat i att ett antal faktorer ställdes upp. Detta stycke presenteras med högre detaljgrad i bilaga 12.

4.6.1 Mognadsfaktorer

De faktorer som härletts från det empiriska materialet och som kommer att användas som struktur i redovisningen av frågorna kring mognad presenteras i tabell 6.

Mognadsfaktorer
Beställarkompetens
Affärsprocesser
Organisationen
Förändringsbenägenhet
IT-mognad
Övrigt

Tabell 6: Mognadsfaktorer

Lars tar upp begreppet beställarkompetens och menar att företaget måste förstå hur ett standardsystem fungerar och vad man kan uppnå med ett sådant. Beställarkompetens har även att göra med vad Torleif kallar för projektomognad. Han tycker att det finns en generell projektomognad bland företag och organisationer. Även hos professionella köpare är denna projektomognad stor. Ett företags mognad kan, enligt Lars, avspegla sig i om man på företaget förstår den egna organisationens affärsprocesser eller ej. Den kan även visa sig i om man på företaget kan hitta de processer som ger konkurrensfördelar gentemot konkurrenter, enligt Hauke.

Lars säger att ett företag eller en organisation måste förstå hur den påverkas vid byte av standardsystem. Vidare tycker Hauke att man ska betrakta hur organisationen ser ut idag. För Lars och Hauke är mognad även förknippat med förändringsbenägenhet, eller som Lars uttrycker det, om man är visionär. Mognad innebär att man kan se vilka förändringar man kan tänka sig och inse att förändring kan vara nödvändigt, uttrycker Hauke.

IT-mognad innefattar mer än bara själva begreppet data, exempelvis informations teknologi i övrigt. IT-mognad kan beskrivas som en process, menar Manne. I äldre system jobbade man, som han uttrycker det, i öar, exempelvis hade man lagerhantering i ett system och orderhantering i ett annat system. Nu måste man vänja sig vid standardsystemen där allt är integrerat och denna tillvänjning är en form av process, menar han. Torleif säger att en del företag han har stött på inte ens hade en aning om vad IT-stöd är för någonting.

4.6.2 Mogna och omogna företag

De olika intervjupersonerna svarade väldigt olika på om man kunde iakttä eller mäta ett företags mognad på något sätt. Manne svarade att man kunde titta på överlevnadsförmågan, den tekniska skickligheten och företagets värderingar. Vidare kan man iakttä deras nuvarande

systemstöd och, som Manne uttrycker det, ”gå ut på golvet och titta”. Men Manne påpekar att kunden i regel aldrig blottar sig så för leverantören så att konsulterna kan se hur duktiga de egentligen är. Lars har dock en annan syn på det och uttrycker att det är nog mest en känsla i magen.

Det var endast Sven som uttalat ansåg att mognad inte var viktigt. Sven sade att man ej behövde ta hänsyn till företagets mognad när man skulle välja system. Hauke tyckte däremot att det var viktigt att ta ställning till hur mogen man är och Manne höll med om att mognad är en viktig faktor. Det var framför allt i implementeringsprocessen som Manne ansåg att man bör ta hänsyn till företagets mognad.

Sven är den ende som talar om företagets ålder i samband med mognad. Lars nämner att det inte bara är företagets mognad som är intressant utan snarare en kombination av företagets mognad och de personer som driver projektet med standardsystemet.

Enligt Torleif så vet ett moget företag vad de vill ha och är duktiga kravställare. Hauke tycker att man skall kunna ställa samma fråga till flera olika personer inom organisationen men ändå få samma svar. Vidare tycker Hauke att ett moget företag anpassar sig till marknaden. Marknaden nämner även Sven som säger att ett moget företag är etablerat på marknaden och har en bra infrastruktur.

De flesta av intervjupersonerna menar att ett moget företag kan och bör anpassa sig efter ett standardsystem. Torleif säger att de är mer förändringsbenägna utifrån den lösning man väljer. Något som Hauke också berör när han säger att ett moget företag är redo att göra förändringar och det är möjligt att ändra i organisationen. Detta nämner även Sven. Han säger att det mogna företaget är i stånd att genomföra förändringar i verksamheten utifrån standardsystemet. Hans rekommendation är att företaget bör utgå från standardsystemet. En sådan rekommendation kommer även Hauke med som säger att man generellt bör anpassa sig efter standardprocesser. Men man bör dock, enligt Hauke, anpassa systemet efter specifika behov i företaget. Även Sven anser att man vid behov bör göra enstaka specialanpassningar av standardsystemet.

Lars anser att vad som utmärker ett omoget företag är att det är entreprenörsdrivet i hela sitt agerande oavsett vad det gäller. Har man ett standardsystem så arbetar man gärna runt det med hjälp av lappar med mera. Vad Sven beträffar så anser han att omogna företag ofta sysslar med innovativa produkter, är ostrukturerade, ofta byter marknad och dessutom har en svagt definierad marknad. Vidare så säger Sven att ett omoget företag inte vet vilket systemstöd de behöver.

När ett omoget företag skall anskaffa ett standardsystem anser Lars att det är viktigt med en grundlig kravspecifikation med externa och interna krav. Som Lars uttrycker det så måste företaget veta vad de vill bli duktiga på och vad som är viktigt för att processerna skall fungera. Lars påpekar också att om det inte finns någon grunddata så är det ett gigantiskt arbete att bygga upp denna. Men Lars rekommenderar det omogna företaget att anpassa sig efter systemet vilket även Torleif håller med om, eller med Torleifs egna ord försöka ”knö in dem” i standardsystemet. Motiveringen till detta val är för Torleif att om företag är så omogna så gör den standard som finns i systemet att de får en förbättring av sin situation. Även Hauke och Sven anser att ett omoget företag bör anpassa sig till standardsystemet. Hauke menar att detta ger en bekräftad standard.

4.6.3 Angående teorins mognadsstadier

Målet med denna del av redovisningen är att visa vad intervjupersonerna ansåg om de mognadsstadier som identifierades med hjälp av litteraturen. Hauke har inte svarat på detta

och på grund av tidsbrist så har Hans inte fått möjlighet att svara på. Övriga intervjupersoner har alla svarat att de instämmer och håller med om att detta är stadier av mognad som de kan känna igen från ”verkligheten”. ”Kollektivstadiet” finns inte med i nedanstående redovisning eftersom ingen av intervjupersonerna har uttalat någonting specifikt om detta. Det enda som har sagts är att ”entreprenörstadiet” och ”kollektivstadiet” går in i varandra. Torleif menar att det är under ”kollektivstadiet” som man kan hitta det första informationssystemet.

Angående ”entreprenörstadiet” så tyckte Torleif att företag i detta stadium inte behöver så mycket stöd för sina processer. Lars tyckte att ett företag i detta stadium är lätta att förändra eftersom entreprenören alltid får med sig organisationen eftersom han bestämmer. Men Sven menar på att dess entreprenörer ibland är rädda för förändring. Hauke går emot de övriga lite genom att säga att det är viktigt att anpassa systemet efter företagets behov i entreprenörstadiet. Detta eftersom Hauke anser att det kan vara omöjligt att förverkliga vissa idéer med standardsystem. Som exempel tar Hauke upp SAS införande av ett automatiserat incheckningssystem på Arlanda. När de i detta system ingående processerna skapades var de unika och hade därför inte stöd i något existerande system. Men nu, några år senare, är dessa processer att betrakta som standardförfarande. En eventuell nischning kan göra att standardprocedurer inte har hunnit utvecklas. Vidare anser Hauke att ständiga förändringar i företaget försvårar användandet av standardprocedurer.

Lars anser att ett företag som befinner sig i antingen ”formaliserings- och kontrollstadiet” eller ”vidareutveckling av strukturstadiet” är lätta att förändra i. Sven introducerar här uttrycket övermoget företag och säger att de befinner sig i ”formaliserings och kontrollstadiet” och med övermoget menar han företag som vägrar att förändra sig. Enligt Torleif finner man i ”vidareutveckling av strukturstadiet” de mest krävande köparna.

5 Diskussion av undersökningens resultat

I detta kapitel kommer en diskussion att föras kring det resultat som lades fram i föregående kapitel. Strävan är att diskutera resultatet från den empiriska undersökningen i förhållande till den teori som presenterats tidigare under uppsatsen. Dock är det så att under första delen av mognadsdiskussionen finns ingen teori redovisad. Empirin är dock av stor vikt för den slutgiltiga modellen och därför diskuteras denna ändå och i den mån det är möjligt görs anknytningar till teorin. Syftet med diskussionen av resultatet är att underbygga den modell som presenteras i kapitel 6. Diskussionen börjar med resultatet kring standardiserade standardsystem och anpassningen därav.

5.1 Standardsystem och anpassning av dessa

Teori och empiri visar på ett antal faktorer är viktiga att ta ställning till i samband med att små och medelstora företag väljer standardsystem.

5.1.2 Tydliga mål, strategiskt perspektiv och affärsprocesser

Det är väsentligt att veta varför man avser att anskaffa ett standardsystem, uppger Lars, Torleif och Hans. De menar att man bör vara klar över vad det är man har tänkt sig att företaget skall uppnå med hjälp av systemanskaffningen och vilka eventuella problem man har tänkt sig att systemanskaffningen skall lösa.

Enligt Somers & Nelson (2003) bör anskaffningen av ett standardsystem ske efter en utvärdering utifrån en strategisk kontext med ett antal nyckelvariabler, till exempel tillverkningskapacitet och arbetsledning, eftersom de menar att passformen mellan strategi och standardsystem är väsentlig för framgång. Ett opassande standardsystem kan få allvarliga konsekvenser för marknadspositionen, menar Hedman & Kalling (2002). Marsh (2000) anser att man inte bör låta teknologiska skäl vara drivkraft bakom anskaffningen, eftersom detta ökar risken för att välja ett opassande system.

Enligt van Everdingen är överensstämmelse mellan befintliga processer och system den viktigaste faktorn för små och medelstora företag när de väljer standardsystem (van Everdingen et al., 2000). Men samtidigt menar flera författare och intervjupersoner att det är nödvändigt att förändra verksamheten, och på så vis effektivisera den, för att kunna uppnå några fördelar med att anskaffa standardsystem (Hedman & Kalling, 2002; Curran, 2000; Somers & Nelson, 2003; Lars, Hauke och Hans). Utan verksamhetsförändring kan de positiva effekterna mycket väl utebli, menar man. Och vad händer om de befintliga processerna är dåliga? Lars påpekar att bara för att företaget har etablerat en lösning behöver detta inte vara en bra lösning.

Davenport (1998) och Bernroider & Koch (2001) betonar vikten av att bevara unika affärsprocesser och varnar för risken att förlora konkurrenskraft om man delar affärsprocesser med konkurrenter. Genom att anpassa standardsystemet efter företaget kan man bevara fördelar gentemot konkurrenter, menar Torleif. Inom vissa branscher råder unika krav som

standardsystemet måste kunna hantera, enligt Torleif. Sven menar att dock att delade affärsprocesser inte är någon nackdel för alla företag. Inom vissa branscher är det inte standardsystemet som ger konkurrensfördelarna utan andra faktorer, som till exempel kunskap om branschen. I en del sammanhang kan alternativet att anpassa företaget efter standardsystemet ge konkurrensfördelar genom de i standardsystemet inbyggda best practice lösningarna, menar Sven vidare.

Att anpassa standardsystemet efter företaget i kombination med att förändra företagets affärsprocesser kan verkligen ge strategiska fördelar, menar Hans. Samtidigt menar Harmon (2003) och Austin et al. (2001) att en sådan resurskrävande utveckling kan ta krafter från ordinarie verksamhet och påverka företaget negativt. Problem med att anpassa programvaran kan hämma den strategiska positionen, menar Hedman & Kalling (2002). Manne och Sven menar att alternativet att anpassa standardsystemet efter företaget inte kan ge några strategiska fördelar. Företagets marknadsposition påverkas inte bara av företagets val av standardsystem, menar Hauke.

Hans anser att det är en kombination av att anpassa standardsystemet efter företaget och att anpassa företaget efter standardsystemet som är det alternativ som kan ge konkurrensfördelar.

Det strategiska perspektivet framstår därmed som mycket centralt att överväga i samband med anskaffning av ett standardsystem. Av ovanstående kan vi utläsa att man vid anskaffningen av ett standardsystem behöver ha verksamhetsförändring och effektivisering av affärsprocesser i fokus. Vi konstaterar att verksamheten kan förändras genom att företaget anpassas efter standardsystemet alternativt genom att företaget förändras och att standardsystemet anpassas efter denna förändring.

I samband med alternativet att anpassa standardsystemet efter företaget så bör man inte sträva efter att anpassa standardsystemet för att det rakt av skall passa företagets nuvarande processer. Detta lär ju inte leda till någon effektivisering av verksamheten, menar vi. Alternativet att anpassa ett standardsystem efter företaget handlar snarare om att använda detta tillvägagångssätt för att förbättra, eller byta ut, de affärsprocesser som företaget använder sig av. Att anpassa ett standardsystem efter företaget bör alltså genomföras för att möjliggöra en högre grad av effektivisering av företagets affärsprocesser. Detta alternativ kan också användas för att slå vakt om, alternativt skapa, unika processer. Detta förutsatt att de bidrar till företagets konkurrensförmåga.

I vissa branscher är det centralt med system som klarar av att hantera bransch- eller konkurrensrelaterade krav. Här blir kompromisser besvärliga och man bör söka ett standardsystem som passar företaget alternativt sträva efter att anpassa standardsystemet efter företaget. Om företagets konkurrenskraft bygger på unika processer bör standardsystemet fånga upp dessa. I annat fall annars riskerar företaget att förlora konkurrenskraft och marknadsposition. Om unika processer som ger konkurrenskraft kan skapas bör systemet kunna anpassas efter detta eftersom detta kan förbättra företagets strategiska position. I övriga fall tyder litteratur och insamlad empiri på att den unika processen mycket väl skulle kunna bytas ut och ersättas med standardprocesser istället.

5.1.3 Organisationsform

Användaracceptans är centralt för framgång, enligt Hedman & Kalling (2002). Även Somers & Nelson (2003) betonar att standardsystem och organisationsform bör passa varannat. Det är viktigt att försäkra sig om att standardsystemet är lätt för användarna att lära sig och att det är likaledes lätt att använda, anser Hauke. Att anpassa systemet efter företaget underlättar användarnas acceptans av systemet, menar Lars. Det kan ju vara så, menar vi, att

standardsystemet då bättre överensstämmer med respektive användares arbetsuppgifter med mera. Den ökade svårigheten att nå användaracceptans är en svaghet med att anpassa företaget efter systemet, anser Lars. Motstånd mot de förändringar som systemanskaffningen kan medföra kan kosta mer än vad det kostar att anpassa systemet efter företaget, enligt Manne. Samtidigt anser Sven att problemet med att få användarnas acceptans av det nya systemet mest är en fråga om utbildning av användarna och ett ledningsansvar.

Enligt Somers & Nelson (2003) standardiserar standardsystem processer, integrerar informationskällor och underlättar central kontroll. Därför är det troligare att organisationer som är centraliserade tjänar på att använda standardsystem.

Att organisationens egenskaper är viktiga vid anskaffningen av standardsystem påtalas av Borell & Hedman (2000) genom deras resonemang kring "Competing Values Approach (CVA)". De menar att man kan identifiera fyra huvudsakliga sätt att organisera företag efter. "Human resource" utvecklar organisationens humankapital och lämplig IT-stöd är framför allt e-mail, videokonferenser och dylikt. "Open systems" försöker genom att regelbundet scanna av omvärlden och organisationens konkurrenter fånga upp snabba förändringar i sin omvärld. Detta är svårt att stödja med IT. "Internal goal" strävar efter kontroll över organisationens inre processer, till exempel lagerhållning, och detta kan vanligen stödjas med standardsystem. Med "Rational goal" strävas efter kontroll i förhållande till omvärlden via till exempel prognoser och supply chain management. Detta stöds vanligen av standardsystem.

Faktorn organisationsform verkar inte tala till något enskilt anpassningsalternativs för- eller nackdel, menar vi. Dock är detta en faktor viktig att överväga. Hur man säkrar användarnas acceptans av systemet och hur organisationen påverkas av det alternativ man väljer är viktiga frågor att ta ställning till. Det är väsentligt att identifiera hur företaget är organiserat för att kunna identifiera ett standardsystem som passar väl ihop med företaget.

5.1.4 Funktionalitet

Det är viktigt att veta vilken funktionalitet som finns i standardsystemet, menar Manne och Sven. Borell & Hedmans (2000) resonemang om "Competing Values" anknyter till vilken funktionalitet man vill ha i standardsystemet. De fyra sätten att organisera företag efter som presenteras av Hedman & Kalling (2000) ställer olika krav på funktionaliteten i standardsystemet, se ovan. Hauke menar att det dessutom är viktigt att veta huruvida standardsystemet kan utvidgas med kringapplikationer eller ej.

Vilken funktionalitet man behöver och vad de olika alternativen kan erbjuda är väsentligt att undersöka.

5.1.5 Konfigurering

Problem i samband med omfattande anpassningar av standardsystemet efter företaget kan leda till problem med ett ofullständigt system med till exempel delvis utebliven funktionalitet (Brehm et al, 2001). Problem relaterade till omfattande anpassningar av standardsystemet kan leda till svåra problem i verksamheten och drabba företaget hårt ekonomiskt och även gå ut över företagets konkurrensförmåga (Hedman & Kalling, 2002). Alternativet att istället anpassa företaget efter standardsystemet medför att man kan undvika dessa risker. Det är dock inte riskfyllt att ändra i standardsystem, menar Lars –när hans arbetsgivare Sigma är inblandat. Gott omdöme verkar alltså vara mycket centralt vid omfattande förändringar av standardiserade standardsystem. Det är svårare att anpassa standardsystemet efter företaget än att förändra företagets affärsprocesser efter standardsystemet, är Hauke:s slutsats.

Riskerna talar till stora delar mot att anpassa standardsystemet efter företaget och för en anpassning av företaget efter standardsystemet. Bara mycket stora vinster, som inte kan uppnås på andra sätt, kan motivera omfattande anpassningar av standardsystemet efter företaget.

5.1.6 Kostnad

Låga kostnader är viktigt för små och medelstora företag, enligt van Everdingen et al (2000) och Bernroider & Koch (2001). Är träffytan mellan standardsystemet och företaget liten kan detta medföra höga anpassningskostnader av standardsystemet, menar Nilsson (1991). Att anpassa standardsystemet efter företaget är det dyrare alternativet, tycker såväl Torleif, Sven som Hans. Systemutveckling och processmodellering kan dessutom ta resurser från ordinarie verksamhet, anser Austin et al (2001) och Harmon (2003). Därtill medför detta alternativ en risk för skenande kostnader, enligt Brehm et al (2001) och Hauke. Uppdateringar fördröjas med detta alternativ, säger Lars. Den totala kostnaden för ett standardsystem omfattar mer än kostnaden för själva standardsystemet, påpekar Lars. Kostnad för implementering och eventuell outsourcing är exempel på kostnader som tillkommer. Sven menar att det dessutom kan bli aktuellt att inrätta en egen dataavdelning med kompetens för underhåll, användning, utveckling och utbildning. Att anpassa företaget efter systemet är det billigare alternativet, enligt Manne och Sven. Detta alternativ kan dock leda till stora förluster om standardsystemet passar illa med företaget, tycker Hans. Missnöje med, och motstånd mot, det valda standardsystemet kan kosta mer än vad det kostar att anpassa standardsystemet efter företaget, menar Manne.

Kostnadsaspekten verkar därmed vara till nackdel för alternativet att anpassa standardsystemet efter företaget och till fördel för en anpassning av företaget efter standardsystemet.

5.1.7 Tid

För små och medelstora europeiska företag är det viktigt att tiden för implementeringen är kort, enligt van Everdingen (2000). Alternativet att anpassa systemet efter företaget är det mer tidskrävande alternativet, enligt Torleif och Hauke, och medför dessutom en risk för skenande tidsramar, enligt Brehm et al. (2001). Lars menar att organisationer ofta är anorektiska och inte hinner med det merarbete som det innebär att anpassa standardsystemet efter organisationen. Att anpassa företaget efter standardsystemet ger alltså snabbare implementering och mindre tidsåtgång, anser Manne och Sven. Samtidigt menar Hans att ett standardsystem med dålig passform kan resultera i stora förluster i tid i det arbete som kommer att utföras med hjälp av standardsystemet.

Tidsaspekten verkar därmed vara till nackdel för alternativet att anpassa standardsystemet efter företaget och till fördel för en anpassning av företaget efter standardsystemet.

5.1.8 Support och utveckling

Ju mer anpassningar du har gjort desto svårare blir det att uppgradera till de nya versionerna av standardsystemet (Nilsson, 1991; Torleif; Manne). Betydelsen av möjlighet till långsiktig systemutveckling och support gör det också viktigt att leverantören är uthållig och finns kvar på marknaden systemet ut (Sven).

Support och uppdateringar försvåras ju mer omfattande anpassningar av standardsystemet som görs. Detta talar mot att anpassa standardsystemet efter företaget och för att anpassa företaget efter standardsystemet.

5.1.9 Sammanfattning

Flera skäl talar emot en anpassning av standardsystemet efter företaget och för en anpassning av företaget efter standardsystemet. Anpassning av företaget efter standardsystemet sparar tid och pengar, underlättar support och uppdatering och ger tillgång till väl beprövade lösningar. Dessutom undviks risken för projekthaveri på grund av tekniska konfigurationsproblem. Ett undantag verkar vara ifall företagens konkurrenskraft förutsätter bevarandet av eller skapandet av unika affärsprocesser. Då bör systemet fånga upp dessa annars finns det en risk för att företaget förlorar på att anpassa sig efter standardsystemet. I övriga fall verkar unika affärsprocesser kunna bytas ut mot standardprocesser om så krävs. Alternativet att anpassa företaget efter standardsystemet verkar därmed vara det bättre alternativet.

5.2 Företag och organisationers mognad

Mognadsbegreppet introducerades i denna uppsats efter det att den första litteraturanalysen var avslutad. Det introducerades eftersom ekvationen inte kändes fullständig när man endast hade de två typerna av anpassning och sedan skulle diskutera huruvida en implementering av ett standardsystem blev lyckat. Den teori som fanns kring organisationers mognad var intressant och belyste en del av det som efterlystes. Därför frågades intervjupersonerna om deras syn på mognad i förhållande till företag och organisationer. I redovisningen i föregående kapitel lades de faktorer fram som rörde mognad ur intervjupersonernas synpunkt.

5.2.1 Beställarkompetens

En av de mest intressanta är beställarkompetens. Beställarkompetens sammanfattar hur intervjupersonerna uttryckte sig om att det var så sällan man bytte eller införskaffade standardsystem så man han glömma hur man skulle göra. Men även att företagen måste förstå hur standardsystem fungerar och vad man kan göra med dem. Vidare så uttryckte en intervjuperson att det finns en generell projektomognad även bland de professionella köparna. Det intressanta är att hur detta blir för de små- och medelstora företagen. Det är Lars och Torleif som har uttalat sig om detta och om man ser till deras kunder så är det mest större företag och organisationer. Är det så att dessa större kunde lider av brister på dessa punkter gör då det små- och medelstora företagen det? Om man ser det ur en resurssynpunkt så är det troligt. För anledningen till att ett företag inte vet hur ett standardsystem fungerar eller lider av det som Torleif kallar för projektomognad kan vara att företaget varken har tid, pengar eller personal att avsätta. Ont om resurser kan, i enlighet med den teori som presenterats, vara något som gäller för de små- och medelstora företagen. Därför är beställarkompetens och projektomognad en av de faktorer som är viktig att diskutera när man försöker bestämma ett företags mognad.

5.2.2 IT-mognad

Den andra av de mest intressanta är IT-mognad och hänger ihop med det fenomen som beskrevs under beställarkompetens. I och med att det är några år mellan varje gång man i normala fall byter standardsystem så är det inte kunskapen om hur man genomför den här typen av projekt som faller i glömska. Även företagets, de anställdas, IT-kunskap försämras eller snarare att den inte förnyas. I en del företag har de anställda ingen IT kunskap alls och i vissa arbetar man med föråldrade system. Därför blir det svårt när man inför nya, moderna, standardsystem som ofta kan bli komplexa. Intervjupersonerna uttrycker även att många som

byter har svårt att lära sig att nya system är integrerade, till skillnad från tidigare när man hade ett system för lön och ett för lager. Detta gör IT-mognad till en av de viktigaste faktorerna. De små- och medelstora företagen måste alltså diskutera sin IT-mognad för att kunna veta vilka åtgärder som krävs för att kunna möta det nya systemet och på så sätt uppnå en högre användaracceptans.

5.2.3 Förändringsbenägenhet, organisationsfaktorer och affärsprocesser

De övriga faktorerna som kunnat härledas från intervjupersonernas uttalanden om mognad är förändringsbenägenhet, organisationsfaktorer och affärsprocesser. Förändringsbenägenhet syftar till hur pass redo eller förberedda företaget i fråga är på den förändring som äger rum när man anskaffar ett standardssystem och denna faktor hänger till viss del ihop med organisationsfaktorer. Dessa organisationsfaktorer handlar om hur själva organisationen ser ut och hur den påverkas av ett standardssystem. Det är intressant om man jämför med den modell som Brehm et al (2001) presenterade där en av inparametrarna var ”to-be business processes”. Alltså en önskan om hur affärsprocesserna skall vara efter implementeringen och, kan man anta, även organisationen. Men affärsprocesserna återfinns även som en egen mognadsfaktor. Återigen visar detta att när man talar om eller undersöker kring ämnet standardssystem och standardssystem är affärsprocesserna en ständigt återkommande faktor ur alla perspektiv. I denna uppsats finns den med som faktor under både anpassningen av standardssystemet och här som mognadsfaktor. Som mognadsfaktor handlar det dock mer om att man måste förstå och känna till sina egna processer och framförallt kunna hitta de processer som genererar pengar. För de små- och medelstora företagen blir det återigen en fråga om resurser. Att kunna avsätta personal till att utföra detta arbete kan vara ansträngande och det är enkelt att hoppa över detta nödvändiga identifieringsarbete.

5.2.4 Övrigt

Något som också var intressant för undersökningen var om applikationskonsulterna hade något sätt att mäta eller se hur pass moget ett företag var. Manne svarade att man kunde titta på variabler som den tekniska skickligheten och företagets värderingar, men sade också att man fick gå ut och studera verksamheten. Men precis som man kunde befara uttryckte en av intervjupersonerna att det är en magkänsla och att detta är något som är mindre bra beror på att det då blir mycket svårt att mäta eller förmedla till andra. Lösningen, i alla fall vad beträffar denna uppsats, är att för att mäta eller iakttä ett företags mognad får man föra en diskussion utifrån de ovan redovisade mognadsfaktorerna och sedan försöka passa in sig i någon av de kategorier som härstammar från teorin.

5.2.5 Mognad och omognad

När teoridelen av denna uppsats skrevs visade det sig att mognad behövdes för att förklara den hypotes som byggt upp kring att man grovt sett hade två val vid implementering av standardiserade standardssystem. Mognad blev för teorin en viktig faktor men frågan var om även intervjupersonerna i den empiriska undersökningen ansåg att mognad var viktigt. Endast Sven svarade att man inte behövde ta hänsyn till mognad. De övriga höll, förutom Hans, med om att mognad var viktigt eller i alla fall hade betydelse. Om man läser transkripten så ser man tyvärr inte den min som en del av intervjupersonerna visade då mognadsbegreppet introducerades. För även om intervjuguiden skickats ut till dem i förväg så var det ändå svårt för en del av intervjupersonerna att resonera mognad eftersom de i de flesta fall aldrig tänkt i de banorna förut. När samtalet om mognad väl kom igång så hade de flesta inte svårt att prata om sin syn på mognad eller teorins mognadsnivåer. Som Torleif säger när teorins olika

mognadsstadier diskuteras ”Jo, men det stämmer nog. Jag har inte tänkt på det på det viset tidigare”. Det här uttalandet visar att en del av intervjupersonerna visst har tänkt på mognad fast inte med de termer som använts i vår undersökning. Dock verkar det som att mognad som faktor aldrig fått någon större vikt även om det i de flesta intervjupersoner håller med om dess vikt.

Något som också är intressant att jämföra är intervjupersonernas fria definition på mogna och omogna företag och sen att sätta det i förhållande till deras diskussion kring teorins mognadsstadier. Intervjupersonerna såg de mogna företagen utifrån ett internt och ett externt perspektiv. Ett liknande perspektiv finns i SWOT-teorin. Internt skulle det mogna företaget veta vad de sysslade med i hela organisationen och vara duktiga kravställare för att kunna möta sina behov, vilket också innebär att de skulle känna till sina behov. Externt skulle det mogna företaget vara etablerat på och anpassat till den marknad det befann sig på. Det omogna företaget var internt sett entreprenörsdrivet i hela sitt agerande och man arbetade förbi sitt eventuella standardsystem med lappar och dylikt. Även här så såg man på det externa planet hur företaget såg ut på marknaden. Ett omoget företag bytte ofta marknad. Ett intressant uttalande är när Sven säger att ett omoget företag inte vet vilket systemstöd de behöver. Detta är samma intervjuperson som sagt att man ej behöver ta hänsyn till mognad vid val av system. Så om man ser det ur ett litet omoget företags synvinkel så vet de inte vilket systemstöd de behöver utan får då helt förlita sig på konsulterna.

Från intervjupersonernas svar så kunde man få ut en definition på vad ett moget företag respektive ett omoget företag är. Men frågan är hur det är med de mognadsstadier som kommer ifrån teorin? Enligt redovisningen så kunde alla som svarade på frågan hålla med om att detta var stadier som de kunde känna igen. Märk väl att dessa stadier presenterades efter de fått ge sin egen definition på moget och omoget. Det verkar som om intervjupersonernas syn på de fyra stadierna är att stadium ett och två är svåra att skilja åt, även om de kan känna igen dem båda. Detta medför att om applikationskonsulterna som stöter på en stor mängd företag och kunder har svårt att skilja dem åt så kommer de små- och medelstora företagen som skall använda stadierna i modellen ha svårt att skilja dem åt också. Blir det svårt att definiera vilket stadium man befinner sig i kanske företaget hoppar över den biten eller bara väljer ett på måfå och då tappar mognadsidentifieringen sitt syfte. Med en utökad studie kring endast mognadsstadierna och hur man kan underlätta för de små och medelstora företagen att identifiera sin egen mognad så skulle man säkert kunna ha kvar alla fyra mognadsstadierna men under rådande omständigheter blir tre stadier antagligen mest funktionellt.

För att knyta ihop diskussionen så är det logiskt att gå vidare från vad intervjupersonerna ansåg om mogna och omogna företag samt teorins mognadsstadier till hur mogna respektive omogna företag skall välja standardsystem. Det första och mest intressanta med intervjupersonernas synpunkter är att både de mogna och omogna företagen bör anpassa sig till standardsystemet. Detta går till viss del emot den hypotes som lades fram i den avslutande litteratursammanställningen om att ett omoget företag bör anpassa sig till ett system och ett moget bör anpassa systemet. Åtminstone två av intervjupersonerna anser att man bör, om man har unika behov, anpassa systemet. Men som Lars säger: ”Bara för att du har tänkt det själv är det inte säkert att det är bra”. En viktig sak att tänka på när man läser detta är att applikationskonsulterna kan vara ytterst övertygade om att just deras standardsystem är bäst och att det är onödigt att göra förändringar i dem. Istället lägger de över ansvaret på kunden och säger att de är de som måste förändra sig. Ytterligare en undersökning utifrån kundernas perspektiv skulle kunna kasta mer ljus på detta förhållande. Men en eventuell motvilja från applikationskonsulterna till förändring i systemen styrker i alla fall hypotesen om att mognad trots allt är en viktig faktor. För mognadsarbetet innebär för företagen att identifiera vilket mognadsstadium de befinner sig i och därmed kan de komma till insikt vilken typ av

systemstöd de behöver. Att veta detta innan man kontaktar en applikationskonsult kan vara en fördel för det lilla företaget.

Till sist diskuteras här fram några slutsatser kring fenomenet mognad. Efter genomförd empirisk undersökning med ett antal intervjuade applikationskonsulter vidhåller denna uppsats att mognad är en viktig faktor när små- och medelstora företag skall välja och implementera ett standardsystem. De fyra mognadsstadierna från Cameron och Quinn (1983) bör efter undersökningen förändras i den kommande modellen till enbart tre nivåer. De tre som blir kvar är ”entreprenörstadiet”, ”formalisering och kontrollstadiet” samt ”vidareutveckling av strukturstadiet”. I den diskussion som de små- och medelstora företagen skall föra för att identifiera sin mognadsgrad bör man använda sig av de faktorer som kommer från den empiriska undersökningen. Således bör diskussionen kretsa kring företagets beställarkompetens, affärsprocesser, organisationsfaktorer, förändringsbenägenhet, och IT-mognad. Företagets mognad bör även ses ur ett internt samt ett externt perspektiv där de precis redovisade mognadsfaktorerna utgör det interna perspektivet och det externa rör företagets förhållande till sin marknad, position och stabilitet. Den modell som har skapats som ett resultat av denna uppsats teori samt empiriska undersökning följer det som tagits upp i denna summering.

5.3 Definition av små och medelstora företag

Hur bör man egentligen definiera små och medelstora företag? Denna uppsats utgår från EU:s definition som anger att små företag har 10 till 49 anställda medan medelstora företag har 50 till 250 anställda. Intervjupersonernas bild av hur små och medelstora företag definieras stämmer inte helt med denna. Intervjupersonerna har rört sig i fältet mellan 0 till 1500 anställda. Ett antal andra viktiga faktorer har av intervjupersonerna angetts som viktiga för definitionen av små och medelstora företag. Flera av intervjupersonerna vill gärna uttrycka sig i termer av omsättning. Hauke och Manne påpekar att komplexiteten i affärsprocesserna spelar in vid valet av standardsystem. Hauke menar att en del små företag av detta skäl kan behöva ett system avsett för stora företag. Manne menar vidare att det är svårt att definiera SME företag utifrån antalet anställda eftersom olika branscher är olika arbetskraftsintensiva.

Detta antyder att EU definitionen av små och medelstora företag inte är tillräcklig. Att använda en definition som utgår från antalet anställda missar väsentliga faktorer. I samband med små och medelstora företags val av standardsystem bör kanske en annan utformning av definitionen på små och medelstora företag användas, som även fångar upp omsättning, bransch och affärsprocessernas komplexitet.

I denna uppsats har inte inkluderats bransch eller omsättning som perspektiv. Affärsprocesser har däremot ingått, dock inte explicit komplexiteten i dessa.

5.4 Summering av diskussionen

Denna uppsats teori och empiri har identifierat ett antal omständigheter som är av betydelse för små och medelstora företags val av standardsystem.

Vid små och medelstora företags val av standardsystem finns ett antal faktorer man bör ta hänsyn till. Dessa faktorer omfattar: företagets mål med systemanskaffningen; företagets strategiska perspektiv; dess affärsprocesser; dess organisationsform; tekniskt orienterade

risker med system konfiguration; kostnader för system; tidsåtgång; systemets funktionalitet; support och utveckling av systemet. Dessa faktorer resulterar i en slutsats om att en anpassning av företaget efter standardsystemet generellt sett är bättre än det motsatta alternativet. Undantag bör göras i de fall då företaget besitter affärsprocesser som genom sin utformning bidrar till en konkurrensfördel och där de processer som ett standardsystem kan erbjuda innebär en försämring av aktuell process. I en del fall kan konkurrensfördelar uppnås genom att unika affärsprocesser skapas och det kan då vara aktuellt att anpassa standardsystemet för att kunna ta tillvara dessa unika affärsprocesser.

Dessa faktorer och anpassningsalternativen bör innefattas i den modell vi avser att skapa för att underlätta små och medelstora företags val av standardsystem.

Mognad är även det en viktig faktor vid små och medelstora företags val av standardsystem. I samband med detta val bör även mognadsbegreppet i form av företags beställarkompetens, affärsprocesser, organisationsfaktorer, förändringsbenägenhet och IT-mognad diskuteras. Ännu en aspekt på mognad som bör diskuteras är i vilket av mognadsstadierna som företaget befinner sig. Dessa mognadsrelaterade omständigheter bör alltså föras in i den modell vi avser att skapa för att underlätta små och medelstora företags val av standardsystem.

Intervjuresultaten antyder att det inte är tillfredsställande att definiera små och medelstora företag utifrån antal anställda när det gäller små och medelstora företags val av standardsystem. Omsättning, branschtillhörighet och komplexitet i affärsprocesser kan påverka vilka företag som bör definieras som små, medelstora eller däröver.

6 Presentation av modell och diskussionsunderlag

Detta kapitel presenterar själva kärnan i denna uppsats, nämligen den modell och det diskussionsunderlag som har tagits fram med hjälp av litteratur och den empiriska undersökningen. Presentationen är uppdelad i fyra delar där den första utgörs av en allmän presentation och den andra av en presentation av det grafiska utseendet. Den tredje beskriver i kronologisk ordning hur man skall använda modellen och diskussionsunderlaget och den fjärde och sista delen är en sammanfattning av detta kapitel. Modellen samt tillhörande diskussionsunderlag finns att beskåda i bilaga 13.

6.1 Allmänt om modellen och diskussionsunderlaget

Syftet med denna uppsats var att ta fram en anskaffningsmodell för små och medelstora företags val av standardsystem. Tanken var att denna modell skulle vara praktiskt tillämpbar för personer ute i en verksamhet, det vill säga ute i de små och medelstora företagen. Denna uppsats skulle med andra ord inte behöva förbli en skrivbordsprodukt.

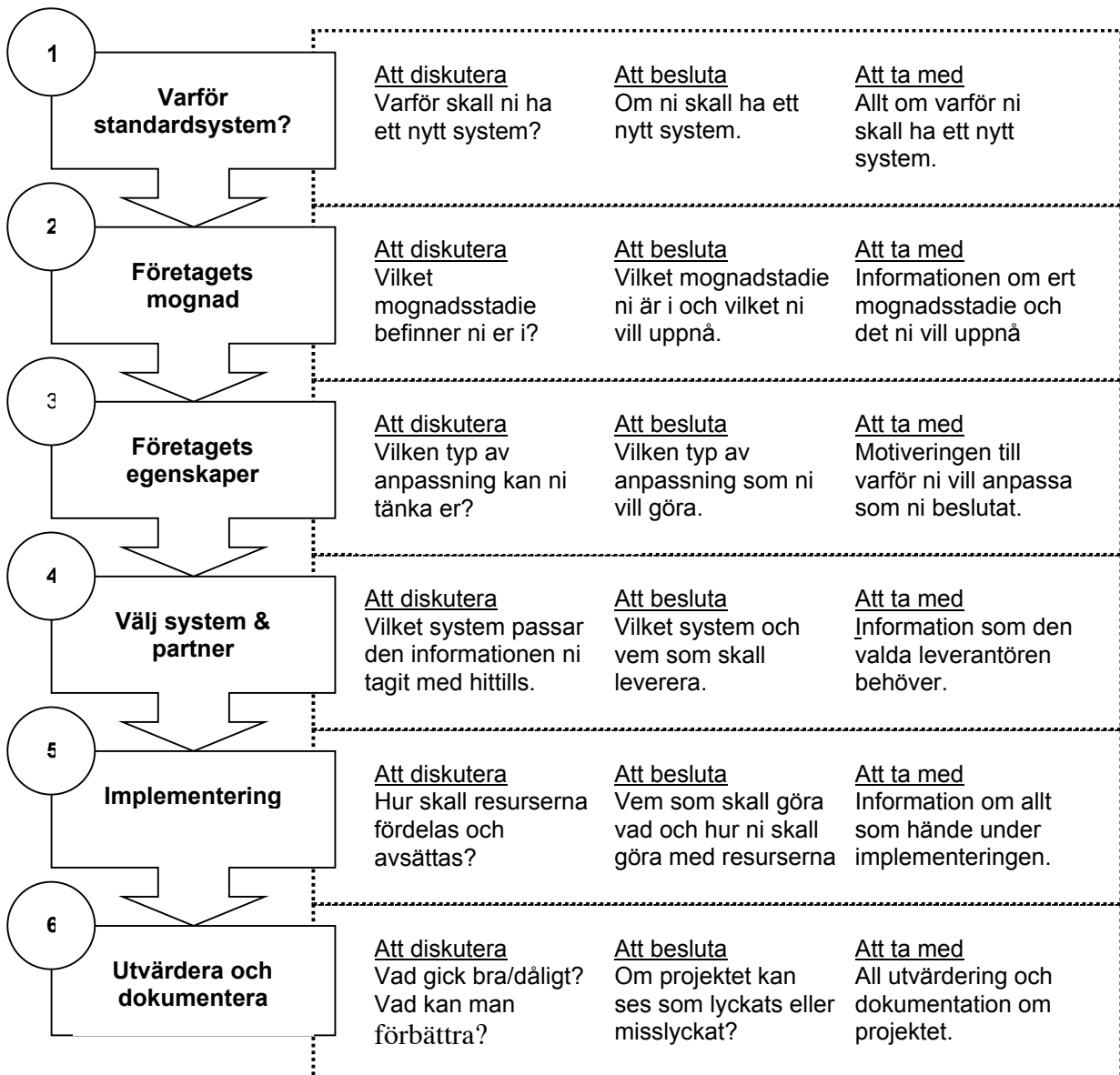
Modellens målgrupp är personer ute på små och medelstora företag som har ansvar för eller är delaktiga i en kommande anskaffning av standardsystem. Dessa personer har inte alltid tid eller intresse av att ta till sig det omfång som en magisteruppsats trots allt innebär. För deras skull presenteras en enkel och lättöverskådlig modell som gör det lätt att ta till sig och praktiskt tillämpa de kunskaper som framkommit i denna uppsats. Modellen, och det tillhörande diskussionsunderlaget, är tänkt att kunna användas utan några avsevärda förstudier. Vidare är det viktigt att använda ord och begrepp som inte försvårar för läsarna utan istället använda ett språkbruk som är enkelt och rättframt.

Modellen är vidare tänkt att fungera som stimuli för diskussion med ett antal hållpunkter för målgruppen att diskutera kring.

6.2 Modellens utseende

För att möta den ovan beskrivna målgruppen till modellen är det viktigt att den både ser ut att vara enkel att använda, och verkligen är det. Som tidigare har beskrivits skall modellen främja diskussion. Själva modellen har rent grafiskt tre beståndsdelar där den första är en ring med en siffra i. Siffrorna går sekventiellt från ett till sex och motsvarar modellens sex hållpunkter och fungerar som referenser till det diskussionsunderlag som finns till varje hållpunkt. Nästa grafiska del är boxarna med deras pilar som är den del som bestämmer i vilken ordning saker och ting skall göras, själva hållpunkterna i modellen. Boxarna omfattar: varför ett standardsystem skall införskaffas; aspekter på företagets mognad; om man på företaget är beredda att anpassa standardsystemet efter företaget eller om man vill anpassa företaget efter standardsystemet; val av standardsystem och val av leverantör; implementering; och slutligen utvärdering och dokumentation av hela anskaffningsförfarandet.

Till varje box finns sedan en textruta markerad med en streckad ram runt. Denna ruta som är modellens tredje grafiska beståndsdel innehåller det som faktiskt skall göras och diskuteras under varje hållpunkt i modellen. För varje hållpunkt, ett till sex, finns tre underrubriker. Först vad som skall diskuteras, sedan vilka eventuella beslut som skall fattas och sist vad som skall dokumenteras och tas med till nästa punkt. Detta är hela modellen och allt vad den innehåller ur ett rent grafiskt perspektiv. Men modellen är ofullständig utan sitt tillhörande diskussionsmaterial. Visst går den att använda utan diskussionsmaterialet men för att företagen skall få ut största möjliga effekt av användandet bör de även ta del av diskussionsunderlaget.



Figur 5: Förslag till modell

Diskussionsmaterialet följer som tidigare nämnts de sex hållpunkterna från modellen och varje hållpunkt är sin tur delad i mindre delar. Först så kommer en liten kort beskrivande text om vad den aktuella punkten handlar om exempelvis en beskrivning om vad affärsprocesser är. Sedan kommer ett antal frågor som är själva diskussionsunderlaget och efter det kommer

det som kallas för läs mer. Läs mer är litteraturhänvisningar som ger en möjlighet för den som vill veta mer att ta del av de källor som uppsatsen använt sig av under den aktuella rubriken. Det svåra med detta är att många av dessa källor kan vara komplicerade att få tag på men det är bättre att visa dem och ge möjlighet än att målgruppen blir tveksam till det de läser. Med litteraturanvisningarna kan de fördjupa sig mer inom de områden som de tycker är nödvändigt.

6.3 Att använda modellen och diskussionsunderlaget

Denna framställning följer de olika stegen i modellen.

Steg 1: Varför standardsystem?

Flera intervjupersoner påtalade vikten av att ha tydliga mål med anskaffningen av det standardiserade standardsystemet (Lars, Torleif och Hans). De menar att man bör vara klar över vad det är man har tänkt sig att företaget skall uppnå med hjälp av systemanskaffningen och vilka eventuella problem man har tänkt sig att systemanskaffningen skall lösa. Därför är detta den första delen av modellen. Det är här man skall börja efter att man har läst den korta inledande texten som förklarar modellens syfte och bakgrund. Under denna punkt skall företaget besluta om det verkligen är ett standardsystem som skall införskaffas eller om andra förändringar kan lösa samma problem. Materialet man tar med sig från denna punkt till nästa är informationen om varför man vill ha ett standardsystem och vilka mål man har med det. När man är klar med denna första punkt och medveten om varför man skall ha ett standardsystem då dokumenterar man det och går vidare.

Steg 2: Företagets mognad

Det man går vidare till den andra boxen som behandlar företagets mognad. Här skall företagen föra diskussionen om deras egen mognadsgrad innan de går vidare. Detta med hjälp av de mognadsfaktorer som togs fram genom intervjuerna som genomförts samt mognadsnivåerna från teorin, vilka förändrades efter den empiriska undersökningen. Mognadsdiskussionen finns med för att företaget skall få en ökad insikt i sin egen verksamhet innan de går vidare i processen. I det efterföljande steget i modellen finns nämligen ett antal faktorer som påverkas lite annorlunda beroende på vilken mognadsgrad man har. Genom att identifiera sin mognadsgrad kan företaget dessutom sätta ett mål med en högre grad av mognad som man vill uppnå. Det som skall beslutas under denna punkt är vilken mognadsgrad som företaget befinner sig i och eventuellt vilken de vill uppnå med kommande förändringar. Materialet som skall tas med härifrån är informationen om det aktuella mognadsstadiet och vilket stadium man eventuellt vill uppnå.

Steg 3: Företagets egenskaper

Nästa steg i modellen täcker in de faktorer som är väsentliga att överväga vid ett företags val av standardsystem. Dessa faktorer är strategiskt perspektiv, affärsprocesser, organisationsform, konfigurering, kostnad, tid, funktionalitet, support och utveckling. Tanken är att man skall bli medvetna om ett antal faktorer som rör företaget och dess kommande passform med ett standardsystem. Man skall bli förtrogen med vilka krav man bör ställa på standardsystemet och vilka möjligheter man har att genomföra förändringar i till exempel verksamheten. Exempel på sådana förändringar kan vara att uppnå den högre grad av mognad som man bestämde i föregående steg. Identifierandet och det eventuella bevarandet av unika affärsprocesser ingår under denna punkt.

Det är inte tänkt att man här skall välja vilken typ av anpassning man vill eftersträva, det vill säga anpassa standardsystemet efter företaget eller anpassa företaget efter standardsystemet. Först väljer man hur man vill förändras och undersöker vilka möjligheter till förändring som finns, därefter väljer man standardsystem. Detta för att undvika att standardsystemet redan i utgångsläget definierar förändringen. Först diskuteras vad man bör förändra, vad som inte kan förändras, hur mycket man kan och vill vi offra, hur mycket som måste bevaras, hur mycket man orkar arbeta med förändringar, et cetera. När denna bild klarnat börjar man leta efter ett lämpligt standardsystem och leverantör. Kontakten med leverantör kan säkerligen aktualisera kompromisser när det gäller graden av anpassning men eventuella kompromisser borde bli enklare att hantera eftersom man vet vad man har, behöver och kan offra och så vidare. Det är också viktigt att företagen inte ser det som de bestämmer och diskuterar fram i detta steg som bergfast utan snarare som ett internt beslut och ett underlag att lägga fram till de leverantörer man kontaktar. Beslutet som skall fattas här är hur man kan tänka sig att anpassa sig, eller ett nästan viktigare beslut är hur man absolut inte kan göra exempelvis på grund av resursbrist. Det val man gjorde här samt det man diskuterats fram under de olika punkterna skall tas med in i nästa steg i modellen.

Steg 4: Välj system & partner

Därefter är man redo att välja system och leverantör. Här blir det väsentligt att man på företaget vet vilket utrymme man har att eventuellt anpassa företaget efter standardsystemet. Är detta utrymme litet blir det allt mer väsentligt att söka en möjlighet att anpassa standardsystemet efter företaget. Det kan vara angeläget att söka ett standardsystem som är relativt sett flexibelt inför en anpassning efter företaget. I samband med val av standardsystem måste alltså alternativen att anpassa standardsystemet efter företaget eller alternativet att anpassa företaget efter standardsystemet övervägas. Här blir det också aktuellt att bedöma leverantörens förmåga och uthållighet. Sven menar att det är viktigt att överväga hur uthållig leverantören kan tänkas vara. Förmår leverantören ge support och underhåll under hela den tidsrymd som standardsystemet förväntas vara i drift? I samband med omfattande anpassningar av standardsystemet blir detta ännu viktigare eftersom detta kan göra företaget beroende av just denna leverantör för att få support och underhåll av systemet. Hedman & Kalling (2002) påtalar risken med att vara beroende av leverantören –vad händer exempelvis om denne inte kan upprätthålla kompetensnivån alternativt går omkull? Då blir det svårt att ordna underhåll av systemet. Själva beslutet under denna punkt blir sålunda att välja en leverantör och ett system och informationen som man skall ta med till nästa modellsteg är någon form av plan över implementeringen som man utarbetat tillsammans med leverantören.

Steg 5: Implementering

Det näst sista steget i modellen berör implementeringen av standardsystemet, det vill säga själva införandet av standardsystemet i företaget. Förhoppningsvis bör allting fungera någorlunda smidigt under detta steg om man har gjort ett ordentligt arbete under tidigare punkterna. Det som är viktigt här är att komma ihåg att de resurser som man tidigare planerat att sätta av till projektet måste fram nu. Sven säger i sin intervju att företaget måste inse att det krävs väldigt mycket resurser från deras sida under implementeringen. I övrigt finns det inget att besluta under denna fas. Däremot kan man diskutera om den plan man tog fram i föregående steg efterföljs. Till nästa steg i modellen är det viktigt att man tar med sig all information om hur implementeringen gick. Exempel på information kan vara vem som gjorde vad och hur.

Steg 6: Utvärdera och dokumentera

Anledningen till att det är viktigt att ta med denna information till detta modellens sista steg är att här skall det utvärderas och dokumenteras hur projektet gick. Vissa intervjupersoner har påtalat en projektmognad bland företag samt behovet av beställarkompetens (Lars och Torleif). Anskaffning av standardsystem görs exempelvis vart femte till sjunde år och man glömmer bort mycket av lärdomarna från gång till gång. Av denna anledning är utvärdering och dokumentation viktigt inför framtida anskaffningar av standardsystem. Genom att behandla den information företaget har med sig från implementeringen och dokumentera den väl så kan man läsa detta som en påminnelse om bra och dåliga sätt att driva detta projekt på inför nästa gång.

6.4 Denna uppsats modell kontra andra modeller

Den modell, och det diskussionsunderlag, som denna uppsats presenterar skiljer sig på flera sätt från den modell av Brehm et al (2001) som presenterades i stycke 2.4.1.

Den modell Brehm et al (ibid.) presenterat förutsätter att standardsystem redan är valt och berör bara hur långtgående konfigurationen av detta skall vara. Denna uppsats modell är tänkt att istället stödja själva valet av standardsystem. Den är också tänkt att ringa in de omständigheter som bör forma små och medelstora företags val av standardsystem. Den presenterar därför ett antal faktorer som företrädare för små och medelstora företag bör överväga när de väljer standardsystem. Vidare har den här uppsatsens modell också en större omfattning än den modell som Brehm et al (ibid.) presenterat. Detta eftersom den inte bara berör själva valet av standardsystem utan strävar efter att omfatta hela processen från val till implementering och utvärdering. Den är dessutom utformad som ett konkret och handgripligt stöd åt personer ute i verksamhet och går på så vis längre än Brehm et als (ibid.) modell.

6.5 Summering av presentation av modell och diskussionsunderlag

Den modell och det diskussionsunderlag som presenterats i detta kapitel är resultatet av en omfattande teoretisk undersökning samt en empirisk undersökning bestående av sex intervjuer med aktiva applikationskonsulter. Modellen och diskussionsunderlaget avser att underlätta för små och medelstora företag i deras val av standardiserade standardsystem. De innehåller förvisso även stegen implementering samt utvärdering och dokumentation även om uppsatsens fokus har varit valprocessen, alltså fram till implementering. Dessa två steg är med eftersom den empiriska undersökningen bidragit med en del faktorer kring dem. Dessutom ansågs det onaturligt att utesluta dem då de ändå är naturliga steg i processen. Eftersom syftet är att underlätta för de små och medelstora företagen skulle det vara onödigt för dem att behöva sätta sig in i ett material för de första stegen av processen och ett annat för de resterande. Så länge som alla parter, läsare av denna uppsats samt användare av modell och diskussionsunderlag, är medvetna om att fokus från undersökningarna ligger på de första fyra stegen ser vi inte detta som något problem. Detta öppnar också dörren för framtida forskning inom detta område, att testa av själva modellen och titta närmre på just implementering, utvärdering och dokumentation.

7 Avslutning

I detta kapitel rundas uppsatsen av med en kritisk reflektion kring undersökningen och dess resultat. Här finns även ett avsnitt som visar den respons som kommit in från intervjupersonerna på modellen och diskussionsunderlaget. Sist presenterar vi även förslag till vidare forskning.

7.1 Avslutande diskussion

Vår uppsats syftade till att göra en modell för att underlätta små och medelstora företags anskaffning av standardsystem. Redan den förberedande litteraturstudien gav mycket värdefull information vid handen, exempelvis identifierades en rad faktorer som bedömdes som väsentliga i samband med små och medelstora företags anskaffning av standardsystem. Inga motsättningar mellan teori och empiri har visat sig under arbetets gång. Empirin har samtidigt gett flera värdefulla bidrag utöver teorin. Inte minst har empirin via mognadsaspekten gett information som inte täckts av litteratur och som har varit värdefulla kunskapsbidrag i uppsatsen. Ett annat kunskapsbidrag kan vara att vad som bör räknas som små och medelstora företag i dessa sammanhang även kan bero på branschtillhörighet och hur komplexa företags affärsprocesser är.

Vi vill poängtera att modellen inte är avsedd att ses som en garanti för framgång. Modellen är istället avsedd att ses som ett diskussionsunderlag och ett stöd vid små och medelstora företags val av standardsystem. Modellen är inte heller tänkt att ersätta stöd från konsulter. Däremot är modellen tänkt som bland annat en hjälp till förberedelse inom företaget innan kontakt med konsult tas.

I undersökningen har vi enbart frågat konsulter. Man kan fråga sig om vi hade fått ett annat resultat om vi även intervjuat företrädare för små och medelstora företag. Vi har dessutom enbart intervjuat konsulter som är återförsäljare för vissa standardsystem. Dessa kan ju vara hemmablinda och medvetet eller omedvetet överdriva de positiva aspekterna med standardiserade standardsystem. Undersökningen talar ju också till de standardiserade standardsystemens fördel. Om vi hade intervjuat fler leverantörsoberoende konsulter hade vi kanske fått ett annat resultat.

Ytterligare kritik mot modellen kan sägas vara att den inte tar hänsyn till den bransch som företaget verkar inom. Om denna faktor borde ha utvecklats tydligare kan vi inte veta säkert eftersom den enbart omnämns och egentligen utelämnats i undersökningen.

Modellen omfattar inte heller någon möjlighet till iteration. Det är högst troligt att iteration kan behövas. Anledningen till att detta inte ingår är att den undersökning som genomförts endast syftat till att ta fram modellen och dess faktorer. För att identifiera var iterationen är nödvändig behövs en undersökning och testning av själva modellen och det har inte gjorts här.

Vidare kan påpekas att det empiriska resultat som berör mognad i viss mån har en svag förankring i teorin. Det resultat redovisas ändå eftersom det upplevs som ytterst viktigt för modellen. Att detta material inte återfinns i litteraturen menar vi tyder på att detta kan vara ett nytt och intressant kunskapsbidrag och att det av den anledningen bör inkluderas i undersökningen. Dessutom är de sista stegen i modellen inte riktigt täckta med vår undersökning, till exempel det steg som berör implementering. Dessa har inkluderats ändå eftersom vissa av intervjupersonerna har betonat hur viktiga vissa inslag i dessa steg är. Betydelsen av att avsätta tillräckligt med resurser för att kunna klara av arbetet med systemanskaffningen är ett sådant exempel.

Modellen och den föregående undersökningen ska inte ses som ett avslutat arbete utan istället som ett förslag. Modellen är avsedd att utvärderas ytterligare. Vi överlämnar modellen till andra för vidare forskning och prövning, se vidare nedan.

7.2 Intervjupersonernas respons på modell och diskussionsunderlag

Efter det att vår modell och vårt diskussionsunderlag färdigställts skickade vi ut materialet till våra intervjupersoner och bad dem om respons. Detta genomfördes helt ovetenskapligt och därför presenteras deras kommentarer kortfattat i detta stycke.

Lars Eiring menade att det är extremt svårt för företagen att ta ställning till vilket anpassningsalternativ de bör välja. Förmodligen har man på företaget bara erfarenhet av det standardsystem som används just nu. Kanske kunde denna punkt i modellen itereras för att öka förståelsen för denna problematik. I företagets diskussion måste fokus vara på de affärsprocesser som upplevs som unika och som givare av konkurrensfördelar. Vidare måste den långsiktiga strategin för de närmaste fem åren, till exempel större volymförändringar, uppmärksammas i företagets kravställande. Det är också viktigt att uppmärksamma fasen efter det att standardsystemet tagits i drift och dess fördelar ska utnyttjas. Denna fas är väsentlig för att företaget inte bara ska hamna på samma nivå som innan bytet av standardsystem.

Nils Lundberg på Sigma Integra, som vi inte intervjuat men som ändå kommenterat modellen, menar att den i stort är en klar och enkel modell men att man kan fråga sig vilken kunskap man kan förvänta sig att företaget ska ha kring sina standardsystem.

Manne Modig menar att små och medelstora företag inte har några alternativ till standardsystem eftersom de inte har råd att utveckla några egna system. Han säger vidare att företagen behöver följa de steg som modellen omfattar och som han beskriver som en väldigt snygg sammanställning.

7.3 Förslag till framtida forskning och uppsatser

En naturlig fortsättning vore att intervju förtroddare för små och medelstora företag för att kontrollera undersökningens och modellens giltighet. Man skulle också kunna testa modellen tillsammans med små och medelstora företag i samband med anskaffning av standardiserade standardsystem. Det kunde också vara värdefullt att fånga upp leverantörsberoende konsulter åsikter.

De skulle också vara bra att utvidga de sista boxarna i modellen, de som berör implementering samt utvärdering och dokumentation. Man skulle också kunna gå vidare med att se om det finns skäl att anpassa modellen för olika branscher eftersom olika branscher

eventuellt ställer olika krav i samband med standardiserade standardsystem. Så småningom skulle modellens giltighet kunna prövas genom en storskalig kvantitativ undersökning.

8 Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Frågor kring intervjuperson och arbetsgivare

Hur gammalt är ditt företag?

Hur många anställda är ni på ditt företag?

Vilka affärssystem säljer ni?

Vilken tillverkare har de affärssystem ni säljer?

Vilka är era huvudsakliga kundgrupper?

Vilken erfarenhet har du av att arbeta med affärssystem?

Hur länge har du arbetat med affärssystem?

Vilken erfarenhet har du av att arbeta med affärssystem?

Frågor kring små- och medelstora företag

Hur skulle du definiera små- och medelstora företag?

Allmänna frågor kring affärssystem

Vilka faktorer menar du är viktiga att tänka på vid anskaffning av standardiserade affärssystem?

Är det viktigt att förändra företaget i samband med anskaffning av ett (standardiserat) affärssystem?

Tex affärsprocesser?

Tex organisationsform?

Frågor kring att skräddarsy ett standardiserat affärssystem efter företaget det implementeras i

Kan du beskriva några styrkor med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Strategiskt perspektiv

Affärsprocesser

Organisationsform

Konfigurering

Kostnad

Tid

Övrigt

Kan du beskriva några svagheter med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Strategiskt perspektiv

Affärsprocesser

Organisationsform

Konfigurering

Kostnad

Tid

Övrigt

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Frågor kring att anpassa företaget efter det standardiserade affärssystem man implementerar

Kan du beskriva några styrkor med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Strategiskt perspektiv
Affärsprocesser
Organisationsform
Konfigurering
Kostnad
Tid
Övrigt

Kan du beskriva några svagheter med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Strategiskt perspektiv
Affärsprocesser
Organisationsform
Konfigurering
Kostnad
Tid
Övrigt

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Frågor kring mognad

Finns det några särskilda egenskaper hos företaget som är särskilt viktiga att ta hänsyn till vid implementering av ett standardsystem?

Om vi säger mognad i förhållande till ett företag eller en organisation vad tänker du på då?

Anser du att man bör ta hänsyn till ett företags grad av mognad vid val av ERP?

Hur kan man se, beakta eller mäta den graden?

Vad skulle du klassa som ett omoget företag?

Hur skulle du som konsult råda dem att göra om vi utgår från att anpassa systemet till organisationen eller organisationen till systemet?

Vad skulle du klassa som ett moget företag?

Hur skulle du råda dem att göra om vi utgår från att anpassa systemet till organisationen eller organisationen till systemet?

Vi använder oss i uppsatsen av fyra olika stadier av mognad på företag och organisationer:

Entreprenörstadiet

- Mycket idéer
- Lite planering och koordination
- ”Nischning”
- Innovation

Kollektivstadiet

- Informell kommunikation och struktur
- Känsla av samhörighet
- Många långa arbetstimmar
- Känslan av ett uppdrag
- Fortsatt mycket innovation
- Högt engagemang

Formalisering och kontrollstadiet

-
- Formande av regler
 - Stabil struktur
 - Tyng på effektivitet och underhåll
 - Konservativt
 - Institutionella procedurer

Vidareutveckling av strukturstadiet

- Vidare utveckling av strukturen
- Decentralisation
- Utökad domän
- Anpassning
- Förnyelse

Ser du som konsult något samband mellan dessa olika stadier av mognad och de olika möjligheterna av anpassning? Exempelvis är det bättre för ett företag i entreprenörstadiet att till större delen anpassa sig efter ett systems processer efter som de själv inte har någon vidare kontroll?

Har du som konsult stött på företag, kunder, som du kommer ihåg och kan säga att de tillhörde något enskilt stadium? Kan du i så fall berätta vad de skaffade för typ av lösning och om de gjorde någon anpassning och i så fall hur mycket och vilken typ?

Bilaga 2: Intervjuöversikt

Intervju nr	Vem intervjuades	Vilket företag	Transkript i bilaga
Intervju 1	Lars Eiring	Sigma Integra	3
Intervju 2	Torleif Jantell	WM-Data	4
Intervju 3	Hauke Dröge	Arete	5
Intervju 4	Manne Modig	R5	6
Intervju 5	Sven Lindstedt	BizOne	7
Intervju 6	Hans Jangeby	Affärssystemspecialisterna	8

Denna bilaga har för avsikt att underlätta för läsarna att se vilken intervju som gjordes med vem.

Bilaga 3: Transkript från intervju med Lars Eiring

Vilka är er huvudsakliga kunder?

Ja det är medelstora företag och ofta ingående i andra koncerner de enskilda bolagen är det vi inriktar oss på inte koncernen. Nu pratar jag för Sigma Integra.

Vad är det för verksamheter de har?

Dels handelsdistribution och dels tillverkande företag vi har faktiskt en övervikt på tillverkande företag och bygg sektorn.

Är det heltäckande lösningar ni säljer?

Vi säljer hela affärssystemet, dock inte lön. Lön vill vi inte hålla på med. Det här är en viktig sän, varför vi inte gör det är för att reglementen kring lön ändrar sig ganska ofta och påverkas ganska ofta av fackliga avtal och ganska många saker och har man inte någon som kan hålla på med det kontinuerligt så ska man inte hålla på med det. Rent krasst. Så att vi gör inte det.

Vilka affärssystem är det som ni har?

Vi har Bison som är vårt eget för handels och grossirörelser, vi har Movex jobbar vi med, vi jobbar med kunder som kör Movex vi säljer inte det. Vi har inget partnerskap med Intenia ännu. Vi jobbar med Prms eller SSA Prms som SSA Global som är tredje största i världen på ERP lösningar då jobbar vi med deras PRMS stöd. Vi jobbar också med warehouse management som är SSA warehouse management. Sen jobbar vi litegrann med något som heter Navision som är Microsoft. Sen har vi en annan del av Sigma Integra och de har också ett eget system som heter Guda, Guda-paketet. Bison och Guda har egentligen parallela spår, har varit med lika mycket. Sen har vi ett system som heter comactivity men det skilljer sig för man kan använda sig för att bygga tuilläggslösningar i befintliga system men också hela affärssystem och det är kanske det som är nytt som ni inte har med i er tanke bana. Det kommer väldigt mycket kring best-of-breed. Vi säljer inte speciellt många nya ERP system utan vi hjälper de som har valt någonting och kanske kan hitta tilläggslösningar eller hjälpa dem att använda systemen. Med fokus på att vi skall vara hus konsulter på lång sikt.

Det här med att ändra i system skulle du villja beskriva det som riskfyllt?

Nej inte när vi gör det. Jag tycker inte, även om vi gör stora förändringar till vissa kunder. Tillexempel PRMS har vi gjort stora förändringar till vissa kunder men fortfarande följer man den standard som finns i systemet har man god erfarenhet eller mycket kompetens kring hur det här funkar så är de tinte speciellt riskfyllt. Det svåraste är att få kunderna att testa på ett strukturerat sätt redan när man pratar om hur systemet skall fungera alltså hur det skall se ut och hur det skall fungera att de redan då har skrivit ett test protokoll. När det här är klart då skall de här testprotokollen kunna köras igenom och det är det här jag förväntar mig som resultat. Har de gjort det vet både vi och de vad det är som skall uppnås. Men tyvärr så kan man väll säga att beställar kompetensen är inte den bästa. Vilket gör att de själva inte kan sätta sig in i vad det här innebär. För vi kan inte sätta oss in i det för vi kan inte alla kunderna från början till slut med alla människor och allt vad de gör det är det som är problematiken och där kan finnas dolda saker. Men just det här med testprotokollen är en bra sak för då vet man vad man förväntar sig. Men risk fyllt nej, alla åker på projekt som är svårare eller lättare och de kan alltid dra ut på tiden av olika orsaker. Det skall man inte sticka under stol med. Men det blir färre och färre sådana.

Konsulterna kanske blir bättre eller systemen blir bättre?

Faktiskt tror jag att kunderna blir bättre, kunderna får en större beställarvana, du hittar väldigt få kunder som skall skaffa sitt första ERP system idag eller första MPS system. Oftast är det tredje generationen som vi pratar om nu som skall in, inte ens andra utan det är tredje. Vilket innebär att det finns mycket kunskap om hur det här borde fungera. Man kan importera data från tidigare alltså det finns grunddata som är upplagt på ett visst sätt som man kan kontrollera mot. Det är också en stor sak att om inte grundatan är upplagd på rätt sätt så funkar det inte.

När ett företag väljer ett standardiserat affärssystem vilka faktorer menar du på är viktiga?

Att de är klara över orsaken om varför det skall byta. Faktiskt, det är nog det viktigaste.

Vad skulle det kunna vara för orsak i så fall?

Nej men om det är så att det egentligen har ett bra system idag men det är så att deras grunddata är fel eller deras organisation kring hur grunddata skall se ut, om inte den finns idag så kommer det andra systemet under en korttid att vara lyckat därför att man har fokuserat på att få in grunddata på det sättet som det nya systemet kräver men har du fortfarande ingen förvaltningsorganisation på grunddata så kommer det att gå åt helvete efter tre år i alla fall för att samma problem kommer att uppdaga sig, antagligen på annat sätt men alltså det är det som händer. Och då skall man ha klart för sig att vi byter system eftersom vår grunddata är dålig och det kan man göra, alltså jag kan mycket väl tänka sig att sitta som VD för ett bolag där man säger det för man vill kanske röra upp och ner på organisationen men det är inte säkert att det gamla systemet är kass. Men har du det klar för dig och du sen skall välja ett standardiserat system då har du kommit rätt långt för då kan man ställa rätt fråga till den leverantören som sen kommer. Sen tror jag inte att vilket system man väljer det spelar inte så stor roll, krasst sätt, för de flesta är tillräckligt bra, om du inte har specifika krav. Jag menar har du en processindustri skall du helst välja ett system som klarar av processindustrins krav. Till det här kommer att den som skall hjälpa en skall vara bra på den typen de skall prata ditt språk det får inte vara fikon språk för mig som kund. Jag som konsult måste kunna uttrycka mig på kundens sätt. För rannars får du inte acceptans för det du säger. Man förstår inte varandras krav. Men systemet betyder kanske en tredje del, leverantören betyder en tredjedel och kundens beställar kompetens och de användare som är med och ledningens engagemang betyder en tredjedel.

Om systemen nu är likadana kan det då bli så att man börjar kolla på kostnader och köper det billigaste?

Ja, det man måste titta är ju TCO total cost of ownership. Det är ju en sak att implementera det, men sen hur mycket kostar det att underhålla det här, första året, andra året, tredje året. Hur mycket interna resurser måste vi se till att ha för att kunna rulla det här eller om vi outsourcar allt vad kostar det. Det är en viktig faktor. Det är stora kostnader i samband med att man skall byta system, enorma. Bara det att du skall ha in andra människor att lära sig hur ditt företag fungerar så kan bara den enskilda aktiviteten kosta flera miljoner. Men det är ju lätt att se på licenskostnaden alltså att man jämför system A med system B så ser man att A kostar 3 miljoner och B kostar en miljon. Då tar man B. Därför att det är billigare, men det är oftast dyrt att köpa billigt. Därför måste man titta på och kanske avkräva av leverantörer och konsulter vad kommer det här att kosta oss under fem år eller sju år för kortare tid än så har man inte ett affärssystem.

Är det viktigt att ha ett strategiskt mål med sitt val av affärssystem?

Det kan bara vara strategiskt om du kan göra något som är bättre än vad alla andra har gjort. Det kan vara strategisk om du vill bli lika bra som dina konkurrenter är men du vill bli bättre för att det skall vara strategisk annars kommer alltid att ligga i bakvattnet för de andra. Men jag menar börjar du från ruta noll och ingenting fungerar så kan du komma långt med det. Om IT skall vara ett strategiskt verktyg så är det viktigt att man skall kunna förändra verktyget tillräckligt snabbt för att hänga med i de nya man vill göra på marknaden exempelvis nya distributioinssätt från franchise till partner sälja lager och distribuera.

För att det skall bli meningsfullt med att skaffa ett standardsystem är det då viktigt att ha ett strategiskt mål?

Det är viktigt att veta varför man byter. Varför skall vi byta? Vill du göra det för att du skall förändra hela organisationen och få dem att stå på tå eller få chansen att förändra rutiner och göra det strukturerat så kan du göra det genom att byta affärssystem. Tyska företag som köper Svenska företag tillexmempel, har de inte SAP så får de det och det är ju deras sätt att se till att lägga deras rutiner och deras krav på hur verksamheten skall se ut. Det är ju som att lägga som en blöt filt över det, nej men det är ju ett sätt att få den nya organisationen att jobba på ett sätt som man vill.

Om vi ser till affärsprocesser och organisationsform är det också viktigt att ta ställning till?

Ja, men det är också tillbaka till det här med varför man byter system? Är det för att deras affärsprocesser är dåliga så måste man ju göra en genomgång och försöka få de bästa affärsprocesserna som finns. Då måste man kunna ta till sig av kunskap som finns på andra håll, vad konsulterna kan och vad andra referensgrupper kan. Kanske rita upp helt nya processer hur de skall se ut och sen implementera affärssystemet efter det. Men det är ju viktigt också att man inte, eller inte och inte, ofta så har man ju en affärsprocess idag sen säger man att vi skall

byta system för vi vill byta tekniskplattform. Då kanske det inte finns en ork eller villja att förändra sina affärsprocesser bara för att man skall byta till UNIX från Windows och då kanske man inte gör det heller. Så fort du skall ställa en fråga till någon, skall du göra så här eller så här? Så tar det tid, och det är inte så lätt. Alla vill nog ställa frågorna för att ha ryggen fri sen på något sätt. Nu har du fyra val? Ja ha, vad innebär ett vad innebär två vad innebär tre och vad innebär fyra. Så kan det vara många olika saker som kan påverka många olika personer inom organisationen när man sätter upp valen i affärssystemet och då är ju frågan vill man ställa alla de frågorna eller så gör man så att man mappar hur det ser ut idag och så för man över det till det nya systemet.

Och hoppas på det bästa?

Ja, men du måste fortfarande testa av att det fungerar men rent tidsmässigt så tar det ju mycket mindre tid.

Men tycker du att om man skall införskaffa ett standardsystem att det är viktigt att man tar chansen att förändra sina affärsprocesser eller organisationen?

Jag tycker alltid man skall titta på sina affärsprocesser. Det är någonting som är pågående alltid. Men sen så får man ju titta på vilka är det som man tror man är bra på idag och så kanske man skall behålla dem för att man inte skall vända upp och ner på hela företaget samtidigt. Jag tycker att oftast är det bättre, om kan byta vissa delar och att man göra förändring under kanske lite längre tid men du tar inte allt, du tar inte ut hjärtat på patienten utan du kanske tar delar av det så att allting annat kan fortsätta fungera just för att få det riskfritt. Tillbaka till vad är syftet med att du skall byta. Det kan vara bra att byta alltihopa, vill du inte ha kvar de gamla processerna för att företaget inte fungerar så bra. Då är det bättre att göra en, alltså då skall man göra ett byte mot någonting som är bättre. Vet man inte varför man skall byta. För det styr alla valen sen, skall vi gå dit eller dit? Bägge vägarna är möjliga.

Skulle du kunna beskriva några styrkor med att anpassa ett standardsystem efter företaget?

Jamen det är just, styrkan är just att du kan strömlinjeforma dina affärsprocesser. Du gör ingenting som är onödigt utan du plockar bort det som är onödigt, automatiserar det. Får bort det så att de som verkligen jobbar med systemet får den informationen de behöver vid rätt tillfälle och egentligen behöver knappa så lite som möjligt. Men just det att det är strömlinje format som gör att du får en högre produktivitet på de som jobbar och som utför de processerna så det är viktigt och samma med det strategiska att du kan bygga saker som ingen annan har. Som gör att du kan bli bättre än vad de andra är. Men då använder man IT-strategiskt verktyg.

Men då måste man anpassa [systemet] för att uppnå det?

Oftast men då skall du hitta något som ingen annan har. Men svagheten med detta är att bara för att du har tänkt det själv är det inte säkert att det är bra. Kostnaden, alltså det här, det är inte säkert att det blir dyrare. Men tillbaka till det här med TCO det har att göra med vad man vill göra i framtiden. Att göra en anpassning och aldrig skall uppgradera systemet så kostar inte det mer än precis den anpassningen. Men göra en anpassning där du sen skall införa många olika uppgraderingar över tiden så kan det ju kosta oerhört stora pengar. Jag tror faktiskt att med de verktygen som finns idag och de konsulterna som finns i dag, ialla fall hos oss så tror jag väl egentligen att tiden inte är problematiken. Utan det är faktiskt den egna underorganisationens problem att faktiskt ha tid att arbeta med projekt. För de flesta är anorektiska i organisationen och då finns ingen över som kan göra sådan som inte har med det operativa att göra.

Men om vi ser mer på svagheterna?

Men det är just det att det är inte säkert att det man har tänkt själv är rätt. Fördelen med ett standardsystem är att det är någon annan som har tänkt, man tar till sig kunskap från andra organisationer och andra människor. Man får ju ett exempel på hur det här kan göras och är de tinte en prioriterad process för mig som kund så är det bättre att ta till sig det som någon annan har tänkt och så följa det än att försöka hitta på någonting eget som sen kanske ändå inte var mycket bättre. Där finns ju en fördel.

Du antyder att det skulle kunna vara väldigt resurskrävande eftersom kunderna är anorektiska. Är det i så fall en svaghet att det är väldigt resurskrävande att skärddarsy ett system?

Tvärtom, skillnaden är om du skraddarsyr det behöver du bara diskutera hur det skall funka. Om du skall ta till dig hur ett standardsystem fungerar så måste du veta hur systemet faktiskt fungerar och därför så måste du ju lära dig det och lära dig att utbilda dig. Sen så kanske det inte är så stor skillnad om det är någon som berättar för dig

så här löser vi det i den här produkten gör så här, och har lagt in hela processen och konfigurerat hela processen för dig som kunde då spelar det inte så stor roll: Men annars så, det beror på vilken roll du som beställare tar är det du själv som skall ta reda på hur processen skall fungera eller får du hjälp att göra det. Men skall du lära dig hur en process funkar i Movex tillxempel så tar det ju ett tag innan du har lärt dig alla olika inställningar alla olika möjligheter som finns för det finns väldigt många möjligheter. Du kan oftast lösa samma problem på mer än ett sätt. Men då måste man ju ta till sig det.

Vad ser du marknadsmässiga möjligheter och hot för dina kunder när de skräddarsyr?

Ett hit är ju just det att du kanske befäster någonting som inte behöver vara absolut rätt. Oftast är det starka indevider hos kunden som kräver att det skall vara på ett visst sätt då kanske man gör det för att få acceptans på den nya lösningen och just den här delen. Ok det är klart att du skall få dina grejor igenom för du kan ju det här bäst. Och då skräddarsyr man någonting men den standardlösningen som fanns ahde kanske löst problemet på samma sätt eller kanske tillochmed bättre. Men du har inte haft tid ochork att övertyga den här personen

Kommer kunderna med sådana förslag som vi skulle villja skräddarsy eller är det ni som tycker det lmpar sig bäst?

Det är kunderna som kommer med förslag och det är nästan alltid de som säger att de vill ha en anpassning. Däremot om de kommer med ett problem så diskuterar vi hur det skall lösas och vi försöker alltid, om det är ett standardsystem som ligger i botten, så försöker vi alltid lös det i standard först. Det är liksom alltid, det måste man försöka, just på grund av det här med kostnaden som sen alltid kommer att finnas där. Men det är oftast kunderna som kommer med förslaget.

Så kundenra kan inse att vi har processer här som systemet måste anpassas till?

Ja, oja. Men vi har väldigt få små kunder vi har valt att inte jobba med de minsta kunderna därför de har inte pengarna för att anlita utomstående till att göra saker. De organisationerna som vi jobbar med de är oftast ganska medvetna och mogna både organisationer och företag.

Om vi ser till det andra perspektivet, vad kan du se för styrkor med att anpassa organisationen efter systemet?

Nämen det är just att det är någon annan som har tänkt på det här. Jag kan få organisationen att arbeta mot någonting som man vet fungerar. Men sen kanske det fungerar bra eller mindre bra för olika områden just det här affärssystemet men ändå det är någonting som någon annan har tänkt jag kan ansluta mig till något som är genomtänkt från A till Ö. De fungerar de facto.

Men om vi tar en faktor som kostnad, är det nödvändigtvis så att det är billigare att anpsasa organisationen?

Nej, men det är just det här med att du måste utbilda, du måste lära organisationen väldigt mycket framförallt om de själva skall fatta beslut om hur systemet skall vara. Det finns ju, det har kommit upp fler och fler case eller affärer där man gör något som är proof-of-concept alltså där leverantören eller implementationskonsulten gör ett proof-of-concept kring hur företaget skall kunna funka. Sen tar de ansvar för hur man skall sätta upp systemet och sen så testar företaget att de här kommer att funka eller alla de här reglerna de kommer att funka för oss och då har man ju tagit bort en del av tiden från kunden. Nackdelen med det eller svagheten är att man kanske inte har lärt sig hur systemet skulle kunna fungera på annat sätt och tar man inte hand om det i steg två, då har man missat en hel del i kunskaps överföringen. Men annars, det är ju ett bra sätt om man vill förändra organisationen. Du kan utbilda in någonting som kanske inte ens berör det egna företaget utan du kan utbilda i någonting som är generellt för många andra också. Har man då synpunkter på någonting kan man ge referenser på det, ja men så här kör dem då kan man åka dit och titta.

Men om vi då hoppar över till hot, kan de då inte vara ett hot att nu är mitt företag anpassat till det här systemet och det har de också gjort, och de med, så alla ser likadana ut?

Jo, det är ju nackdelen. Du blir inte bättre än dina konkurrenter och du kommer alltid bara att försöka bli lika duktigt som dina konkurrenter eller egentligen så duktiga som de som är bäst har varit tidigare, för de har ju redan utvecklat sitt system och den utvecklingen kommer in i standardpaket när du uppgraderar och då ligger de fortfarande kanske tre år före. Men det är också vilken strategi man har. Det är ju inte alla företag som tycker det är viktigt att ligga på topp. Det kostar att ligga längst fram också.

Acceptansen kan man också säga. Det kan ibland vara svårt att få acceptans för ett standardsystem för det gamla systemet man har, det finns inget system som är så bra som det strax efter man har gått igång eller strax innan man skall gå igång. Då växer kurvan för hur bra det gamla systemet är, det är fantastiskt alltså, det har aldrig varit så bra som just då. Sen efter tre månader så kommer man knappt ihåg vad det hette.

Det är viktigt att få acceptansen så om man skall köra helt standard så får man agera på ett helt annat sätt än om man accepterar skraddarsyr vissa delar

Kan det då hända att man stöter på "men vi har alltid gjort så här"?

Men det gör man alltid. Det var alltid bättre förr. Men därför så krävs det mer utbildning och mer eftertänksamhet när man presenterar någonting man kan inte bara presentera någonting man måste vad är fördelen med det här sättet att jobba på kontra det sättet du jobbade på innan. Då måste man faktiskt lära sig hur de som har jobbat innan, hur de faktiskt har gjort och det gör för det mesta inte konsulter. De är mer inriktade på vad som skall komma. Det är ju i där man ibland missar.

Enligt en undersökning som gjorts på europeiska företag av Van Everdingen 2000 där har företagen svarat att det viktigaste är att systemet de köper stämmer med de befintliga processerna på företaget. Hur skulle du kommentera det?

Ja men det är just för acceptansen. För om det nya systemet stämmer överens med så som man jobbar så är det inte så svårt att få folk att byta men om du skall ändra på processerna, ändra mot de befintliga processerna så har du ju ett stort, elelr en stora faktor som är hur får vi de som redan jobbar, hur får vi dem motiverade till att byta till någonting annat.

Får det då några följder om man inte ändrar någonting i företaget överhuvudtaget? Är det då lönt att byta affärssystem?

Men det kan det ju vara om du rent tekniskt behöver göra det. Den maskinen som det här systemet går på finns inte längre. Jag har varit med om ett par stycken sådana fall. Mn har köpt upp alla reservdelar i hela europa och det finns inte fler. Men då på något sätt tvingas du till att byta. Men annars så, du kan ju vinna på stabilitet också, tekniskt alltså, tiden som systemet är tillgängligt för användarna. Det kan du ju vinna och du kan vinna ergonomiskt elelr användarmässigt att sidorna du ser är bättre gjorda för den som skall rapportera. Nu säger jag inte att det är Windows jag säger bara att de är mer anpassade för att man kan jobba effektivt.

Vad tänker du på i förhållande till mognad om vi pratar om organisationer och företag?

Nä men det nog, jag tänker nog mer kompetens elelr att man har varit med om det här förut. Men det handlar ju mycket om beställar kompetens. Dels att förstå hur affärssystem fungerar och vad det är man kan göra med ett affärssystem kontra att förstå hur den egna organisationens processer fungerar. Vad det är man gör och vad man inte gör. Det tror jag, det är liksom lite mognad i det. Sen är det, den andra som är svårare att ta på det är förmågan att vara visionär och se det man pratar om hur kommer det att se ut för oss. Om vi nu skulle ta till oss det, om vi nu skulle ta till oss workflow till exempel den teknologin som är gammal men ändå nu är ny för ERP om vi tar till oss det hur kommer det att se ut för vår organisation.

Alltså bara att tänka sig hur kommer det att påverka Lisa och Kalle och allt vad de heter där ute i deras sätt att arbeta. Det är också ett sätt, vissa har skygg lappar på och kan inte tänka på det viset överhuvudtaget andra kan vara på andra hållet också de ser liksom inte alla problem som de egentligen har precis framför näsan för de tittar på allting annat som finns här ute som på något sätt kanske inte är intressant men de vill hela tiden blicka framåt på det som är nytt och missar det som är viktigt. Mognaden är väll att man kan kombinera de två.

Anser du då att man bör ta hänsyn till hur moget ett företag är när de väljer sitt ERP?

Ja, fast egentligen så tror jag att det viktigaste där är att välja rätt implementationspartner. Att de personerna, inte företaget utan personerna som skall vara med och hjälpa en att dra igång det här nya systemet. Att de är rätt, att personkemin stämmer med de som jobbar på kund företaget och att de som skall vara med där kan förstå och kan prata med alla och kan göra sig förstådda och även förstå kunden och sen så att de har en tillräckligt stor erfarenhet för att kunna förstå hur affärssystemet skall sättas upp för att matcha den här kunden och även då kunna ta hänsyn till att, ja det har inte så stor erfarenhet inom det här området här är de jätteduktiga men här behöver vi nog komplettera med kunskap och allting annat för där är de liksom rudimentära.

Har du något sätt som konsult att känns, se eller mäta deras grad, alltså hur mogna de är?

Det är nog bara känsla i magen. Just därför att de kan vara otroligt duktiga på den ena sidan så kan de dölja väldigt mycket bakom att det här är jag världsmästare på och de kan de vara och sen så visar det sig att de har ingen förståelse för eller noll koll på det som är här borta och det upptäcker man ju inte förrän senare men som kund måste man ju veta om det. Det är inte så många som gör den analysen innan.

Men om vi då säger att det finns mognad, då finns det i såfall omogna företag, vad skulle du klassa som ett omoget företag?

Ja det är ju egentligen dem som idag inte använder sitt affärssystem till det som det var tänkt för därför att man ser det bara som ett onödigt ont sen så gör man allting brevid på lappar och excellblad och vad det nu är.

Om vi säger omoget utanför själva det här med affärssystem, är det något annat du kan tänka på då?

Nej det är nog överhuvudtaget att man är lite entreprenörsdriven i hela sitt agerande oavsett vad det gäller. Jag tror att affärssystemet är bara en del och det kanske är dit man kommer sist i mognadsgraden och det kan ju vara allting kring hur det ser ut i verkstad, hur det ser ut på kontoret och vad det nu är.

Hur skulle du då som konsult rådgöra ett sådant omoget företag om det skall köpa in ett ERP, det har inget idag. Skall de då försöka anpassa systemet till sin organisation eller organisationen till systemet?

Jag tror de hade, eller det beror sig på om där finns någon överhuvudtaget som kan ta till sig ett system på företaget. Det är nog det första, sen är det vem är det på företaget som vill ha det nya systemet? Alltså är det jag som föreslår att de skall byta system eller ta till sig ett system eller är det de själva som har kommit på att de behöver ha det.

Vi kan säga att det är kunden själva som sagt att de vill ha ett affärssystem.

Beroende på storlek, de måste vara ganska små om de inte har något sedan tidigare. Så hade jag nog rekommenderat att de hade gjort en grundlig kravspecifikation på vad det är som de vill klara av med sitt system och även vad de ser ett par år framåt vilka externa krav och vilka interna krav finns det och först när den är klar kan man börja titta på vilken väg de skulle kunna vandra. För att annars så får man inte den här bilden. Inte bara att ni vill byta utan varför vill ni byta, vad är det ni vill bli duktiga på? Vad är det som är viktigt för er för att processerna skall fungera? Och hur har ni gjort tidigare, alltså, det finns sånt här som grunddata till exempel. Har de ingen grunddata så är det ett gigantiskt arbete att bygga upp. Eller så har de massor av grunddata men det kan vara spritt på många olika ställe eller de har ingen. Det kan faktiskt styra vilken väg man skall gå också. Men det viktigaste är, den viktigaste processen för dem är vad måste de vara duktiga på för att lyckas?

Vad är då ett moget företag?

Men det är tillbaka till varför har de sitt system, är det ett nödvändigt ont så skall de nog ha ett standardsystem men är det någonting de satsar eller vill använda för att bli bäst och tjäna mest pengar då skall de göra anpassningar i systemet för då räcker inte det. Och sen så att de skall välja ett system som är dokumenterat bra för den branschen. Så det är som jag sa innan det är en tre-enighet som är där, personerna som skall göra det, leverantören av systemet och företaget själva. Leverantören av systemet kan ju också vara den som skall implementera. Då står de ju för två tredjedelar och då är det ju otroligt viktigt vad man väljer.

Presenterar teorinsmognads indelning och ställer frågan, är detta en indelning som du skulle kunna hålla med om?

Ja, det kan jag.

Skulle du då kunna se något samband mellan de här olika stadierna och de olika möjligheterna till anpassning, anpassa organisation till system eller system till organisation?

Den första är väldigt enkel för där är det entreprenören som är initiativtagaren till att man skall göra något och han får alltid med sig organisationen vare sig de vill eller inte så bestämmer han och det blir så. Det funkar ofta och då är de ofta så små och så villiga att göra saker. Den sista delen längst ner, de är också, då har de gått igenom så många olika faser så de är också ganska lätta att förändra. De har förstått att man måste ha ett system

och det är lite byråkrati över det hela. Det är inte säkert att de älskar det men fortfarande att man kan ta det till sig på något sätt. Samtidigt som de här är kanske de som kräver mest, alltså man kan hitta mer pengar i att anpassa systemet så att det blir på ett visst sätt därför att det flödar igenom så pass mycket pengar att det är lönt att göra det alltså du har en investeringskalkyl som kan räknas hem i det stadiet. Sen är det ju de andra två som är, Kollektivstadiet tror jag är det som kan vara svåra.

(mobiltelefonen ringer)

Det värsta är att det här är så personligt. Alltså de människorna man träffar, du kan ju ha ett företag som är otroligt, alltså det är mycket regler och det är bestämt hur det skall vara och sen så träffar du han som är ansvarig för systemet till exempel och han är inte alls sådan så det går helt på tvärs med resten. Ofta så fungerar det inte så väl för då har de inte samma syn alltså företaget i övrigt har ju inte samma syn som den personen. Så det här, mognaden är ju en kombination av vad företagets mognad och personerna som driver de här processerna vad de har för syn och vinkling på det hela.

Säg att vi har ett företag som är bra på det som de gör och har funnits i många år men de har ingen aning om hur de gör eller varför, är det då bättre för ett sådant företag att anpassa sig till ett standardssystem?

Jag tror att det är det. Men det får inte heller var för komplicerat men jag tror att de mår bra utav det. Men det är så, här mår man bra av det här [Entreprenörsstadiet] kan man förstå det och ta det till sig och här [Vidareutveckling av strukturstadiet] är det nästan ett krav att säga det skall vara standardssystem utan anpassningar, gud nåde. Här har man inte råd till det och här är något mellansteg och sen här har man redan det affärssystemet som är standard och behöver kanske göra förändringar.

Men om man istället har väldigt koll på sina processer och vad man göra, är det då så att man skall anpassa systemet efter organisationen då?

Ja, men då väljer du ju, då är vi tillbaka till varför du vill göra någonting med systemet? Vad har systemet för roll i ditt företag. Jag menar du kan ha en entreprenör som är skitduktig på system och liksom har det som sin andra del förutom att driva just det här företaget. Då styrs det på ett visst sätt. Kontra någon som aldrig överhuvudtaget har bekymrat sig om det här med system. Ja det är de på kontoret som håller på med det. Jag har varit med på någon sådan här vandring och det är ju rätt intressant men det är fortfarande personerna som har betydelse. Företaget i stort kan ha förändrat sig men människorna tar ju också olika steg.

Sen är det ju så, någonting som ni inte har pratat om. Man gör gärna som alla andra gör. Så om man tar Intenia och Movex så hade de 85% av marknaden vad gäller då industriell sidan, tillverknings sidan under ett antal år. 85% utav alla företag valde Movex. Det var ju lätt, det var ingen som blev kickad för att man hade valt samma system som alla andra. En styrelse kunde ju lätt fatta ett beslut om att ja men vi tar det för det har ju de och de också gjort. Litegran har det varit på större koncerner att ja vi väljer SAP för det gör ju dem vi kan ju inte bli efter vi gör ju som de. Så blir det heller att det är ingen som hänger en. Man vill ju känna sig trygg i att det är någon annan som har valt samma system.

Intervjun avslutas

Bilaga 4: Transkript från intervju med Torleif Jantell

... systemet, till exempel lägga till programkod, nya moduler och så vidare, eller så gör man istället så att man försöker anpassa företaget optimalt efter systemet och då bara göra de absolut nödvändigaste konfigurationerna av systemet.

Eller som också är rätt så rimligt att man gör både och, alltså en kombination.

Fast vi uttrycker oss utifrån extremer. Men, och vår tanke är då att det kanske är lättare för ett stort företag att skraddarsy ett system, eftersom de har fler resurser och kan göra om ifall det inte blir så bra. Ett litet eller medelstort företag med mindre resurser – det kan bli resurskrävande, alldeles för dyrt, och kanske en viss risk förknippat med att de väljer att skraddarsy ett system. Överhuvudtaget om de väljer ett system som inte passar företaget eller om de väljer att skraddarsy på fel sätt så kan det få ganska stora konsekvenser.

Yes!

Och vi vill då studera det här valet mellan att skraddarsy systemet alternativt försöka anpassa organisationen.

Vår tanke är att detta skall resultera i en modell, en valmodell som skall underlätta för de små och medelstora företagen för att de måste ta reda på vilken typ av anpassning de kan tänka sig att göra innan de börjar gå in i någon implementationsfas. Innan de har valt system måste de ha tagit ställning till att vi har inte råd att anpassa systemet utan vi måste xxx. Vi försöker lägga fokus ännu tidigare än nuvarande teori.

Skall vi placera in mig på kartan också så att ni vet vad jag är för en figur? Jag har då jobbat för wm-data sedan 1997 och haft lite olika roller fick 97-98 ansvaret för att bygga upp en verksamhet kring affärssystemet fanns en liten del tidigare innan jag kom hit. I princip så jobbade man med ett egenutvecklat ekonomisystem plus att vi hade ett annat amerikanskt system som hette Bxxx som vi jobbade med och jag fick ansvaret för den verksamheten där och under ett antal år så byggde vi då upp en konsultverksamhet här tillsammans med mina motsvarande kolleger i Stockholm och Göteborg som hade gjort på motsvarande sätt. Vi jobbade väldigt Sverigebaserat och i princip kan man säga att målsättningen vara jobba med ett antal affärssystem för att kunna täcka in de behov som fanns på marknaden. Det är bland rätt så stora företag som wm-data har mycket av sin kundbas, det är väldigt mycket Ericsson och Tetra-Pak och så vidare. Men det finns ju samtidigt en marknad här nere som är mer medelstora företag. Så man kan säga då att vi jobbar med standardssystem som då till exempel SAP som vänder sig väldigt mycket till stora företag, stora koncerner, antingen älskar man SAP eller så hatar man SAP och gör man det så tittar man ofta på Oracle som också är ett världsledande system så att vi jobbar med Oracle också men det är väldigt mycket Stockholmsbaserat som det ser ut just nu mot storföretagssidan så det är väl de två systemen som vi har mot väldigt stora företag. Så har vi ett system för ekonomistyrning som heter Raindance som tidigare hette prosit som vänder sig mycket till offentlig marknad. 80% av marknaden finns där bland kommuner, landsting, hela region Skåne jobbar med det systemet som bas för sin ekonomistyrning. UI slutet på 90-talet så såg vi att vi hade ett glapp i sortimentet. Fört att adressera de medelstora företagen så är de här systemen för stora. Och Raindance är bara ekonomi. Vi valde att starta med Navision för att kunna jobba mot mer handelsinriktade företag. Vi också har börjat jobba med Accapta. Vi jobbar då med Microsoft Business Solutions sortiment mot de medelstora och mindre företagen. Det är den produkt mixen som vi har och tittar man då på världsrankingen på ERP-system så är ju SAP störst, Oracle kommer, lite beroende på hur man räknar, bland de två största, de har ju köpt upp JDL. De har en aggressiv målsättning att köpa JDL, People Soft, och de kommer att bli stora där också. Och sen finns Microsoft med bland topp fem idag, de ligger kanske på fjärde plats. WM-data jobbar med de ledande företagen. Sen finns det olika sätt att utvärdera vilket system som företaget skall ha det gör vi då på vårt sätt, men det kommer vi kanske till sen. Min roll idag, jag är numer inte ansvarig för hela affärssystem verksamheten utan vi har slagit samman ett antal bolag som förr var egna enheter så nu är jag ansvarig för Microsoftdelen.

Wm-data startade 1969. Idag ca 8000 anställda. Finns i Sverige, Norge, Danmark, Finland –Norden är hemmamarknaden.

Hur skulle du definiera små och medelstora företag?

Små och medelstora företag, små företag kan ju vara enmansföretag, det kan var mindre företag som omsätter mellan 50 och 70 till 80 miljoner. Man kan väl säg att vi här har väl satt en gräns, vi säger att från hundra miljoner och uppåt är den marknad som vi jobbar mot. Så de här riktigt små företagen de adresserar inte vi, utan den har vi i princip släppt den marknaden. Av den anledningen att det kostar väldigt mycket pengar att, det kostar lika mycket att samarbeta med en liten kund som med en stor kund införsäljning, jag tror kraven och förutsättningarna från de här företagen de är, och förväntningarna ska man kanske säg det är inte så väldigt stor skillnad på vad man förväntar sig. Och vi har ingen struktur eller organisation som kan hantera den typen av företag. Om vi tar den här SPCS-program, som ni kanske har hört talas om så , de skickar ut en cd-skiva och "varsågod vi kör" , den delen jobbar vi inte alls med.

Vilka faktorer tycker du är viktiga att tänka på vid anskaffning av standardiserade affärssystem om man är ett litet eller medelstort företag?

Jag tror att där måste man titta på sitt eget företag själv vill nå vad man har för målsättningar med företaget, det är ju det finns ju två aspekter det hela dels är det egna företagens processer så att säga men ytterst så är det ju liksom för att effektivisera sitt sätt att verka mot sina egna kunder.

Jag tror att man, att det är en fördel för ett företag oavsett vad att veta hur man vill ha sina egna processer. Vad det är för någonting som ett standardsystem skall lösa. Det tror jag är en väldigt viktig aspekt.

att man vet varför man...

Att man vet varför och också vad det är man skall lösa för någonting va. Så man har klart för sig hur det ser ut.

Kan du ge något enstaka exempel på problem?

Att effektivisera sitt lager. Och då är det ju klart att då måste man ju veta hur flödet är från –både inflödet till lagret och utflödet till kunder och hur hela den här processen går till. Och det kan man naturligtvis ta hjälp av ett företag för att struktur för men jag tror ändå att det är en fördel om man själv har en god bild över hur det ser ut.

En del företag har skaffar standardsystem utan att göra några direkta förändringar. Tycker du det är viktigt att passa på att förändra företaget i samband med att man skaffar ett affärssystem?

Det är väl inget självändamål att man skal förändra företaget och sina processer men när man när man är ute och tittar på ett affärssystem så tycker jag att åtminstone när vi adresserar kunderna med att hjälpa dem att välja affärssystem så gör vi ofta en förstudie där vi går in och tittar på hur ser det ut i företaget.

Vi frågar då kunden om det är någonting i deras egna processer som man vill förändra sas. Man har kanske kommit på att man vill effektivisera på ett eller annat sätt. Och tar den hänsynen sas, inför valet av affärssystem och det är klart att, har man då inte valt vilken väg man vill gå, och vad det är för typ av system man gör då är det ju viktigt att göra den här förstudien så att man får en kravbild, om vad det är man skall lösa för någonting, sen kan man ju i nästa steg, i detaljstudien gå in och titta mer anpassat på en lösning baserad på ett visst system. Och i takt med att man då utbildar företaget i hur det här systemet ser ut och hur det är uppbyggt, vad man kan göra så kan det mycket väl vara så här att företaget kommer till insikt om att ja men så här skulle vi ju faktiskt kunna göra och dra nytta av vad det är som finns i standardsystemet och passa på att förändra våra processer och vårt sätt att arbeta.

Just när det gäller att skraddarsy ett standardiserat affärssystem efter företaget, kan du beskriva några styrkor med detta? Tex när det gäller affärsprocesser eller kanske företagens organisation.

Ja, alltså fördelarna för företaget är ju att man får det precis som , anledning en till att man skulle göra väldigt mycket anpassningar i ett standardsystem är ju att man har processer som man idag inte vill ge avkall på eller förändra. Jag tror att det är väl egentligen det, eller som man inte vill ge avkall på utan som man ser att man inte kan förändra på ett bra sätt. För jag tror inte att det är ett självändamål för något företag att anpassa skraddarsy programvara. Jag tror tvärtom så här att det kan ju vara ofta är det företag som har ett väldigt speciellt sätt att kalkylera på så man har en speciell kalkylrutin eller man har en rabatt rutin eller man har en royaltyavräkning mot återförsäljare eller vad det nu är för någonting. I det fallet så gör man ju ofta anpassningar i de standardiserade systemen. Annars skulle jag vilja säga som så här att –det är en stor fördel för företaget om man kan anpassa sig till det systemet som man investerar i. de här standardsystemen har kommit så långt att idag att

de är ju väldigt parameteruppsatta så du kan liksom skruva på parametrar vilket gör att du får andra, systemets sätt att uppföra sig, på det viset vara mer likt de processer som företaget idag har.

Systemen är väldigt flexibla?

Ja, systemen är ju väldigt flexibla idag. Det är inte som det varför i tiden när jag började jobba med affärssystem att man hade liksom ett standardsystem som såg ut på det här viset att artikelnumret var tio positioner och hade du då femton positioner så blev det ju revolutions, va, och vissa företag försökte anpassa sig efter de här tio tecknen och andra sa att det är fullständigt omöjligt för där har vi både storlekar och färger och allting det kan vi tolka ut ur artikel numret, vi måste ha femton positioner. Då satte man sig ner och spå ändare man artikelnumret från tio till femton positioner, och förr var det en vetenskap det slog ju igenom hela systemet man var tvunget n till att gå in och titta i varenda program anpassa program och kompilera om dem osv, men idag så är ju detta ingen issue egentligen. Utan man kan ju mer parametersätta systemet så du kan anpassa längden på artikelnummer som ett exempel. Det är inget självändamål att göra anpassningar men jag kan väl säga så här att i de allra flesta installationer så är dt mer eller mindre anpassningar. Men de tenderar att bli allt färre.

Men var det för att (ohörbart, 04. 3.32) i viss mån konfigurera.

Ja.

Beskriver vår definition av konfigurera respektive skräddarsy.

Jag tror att man skall skilja på två saker. Anpassningar innebär att du inte ändrar om i koden, lägga till kod och skriva om kod betraktare jag som en anpassning av systemet. Det andra är en del av implementationen. När vi då implementerar systemet så har vi då gjort en förstudie, en analys rättare sagt där vi gått in och tittat på hur det ser ut idag. Sen gör man en detaljstudie, då går man in och tittar på hur skall vi nu ta de processerna som ni använder bygga en lösning baserad på system x. då går vi in och så tittar vi på hur vi löser det här och då anpassar vi systemet såtillvida att vi, eller vi parametersätter egentligen systemet vi talar om hur parametrarna ska sättas för att motsvara det jag vill. Det är inte samma sak som anpassning. Det är en väsentlig skillnad för då, detta är ju en del av standardsystemet och flexibiliteten som finns i standardsystemet. Så företag a och företag b kan jobba med två identiska system som man inte har gjort någon anpassning efter men som är uppsatt på två olika sätt med parametrar. Det är en väsentlig skillnad.

Men kan du säga att anpassning kan ge fördelar? Om man ser tex att det är så att du har en process som är väldigt speciell för ditt företag?

Fördelarna är ju att du anpassar dig efter hur företaget arbetar idag och att kunden får det här systemet precis som han vill ha det. Det är ju den stora fördelen. Och det är väl egentligen den enda fördelen för det finns inget företag som eftersträvar att göra anpassningar. Du har en annan sak också som man måste tänka på och det är ju att det här standardsystemet det lever så till vida att det kommer nya tillägg nya moduler lagermodulen utvecklas osv så att ofta så är det så att när du inför ett standardsystem så betalar du en licensavgift till leverantören som har utvecklat systemet, sen betalar du oftast en maintenance avgift som innebär att du prenumererar på löpande uppdateringar till systemet. Så kommer det nya moduler från leverantören så kan du alltså stoppa in dem i din installation. Ju mer anpassningar du har gjort, ju svårare är det att föra in de här nya versionerna av den anledningen att du måste gå igenom det du har gjort anpassningar i för att se om det finns kollisioner i koden som standardmässigt finns eller som man har utvecklat. Så därför är ju inte det en fördel för kunden utan det är snarare en nackdel för kostnaden för att tillgodogöra sig den förändringen större än om du kan anpassa dig efter standard.

Men när vi ändå är inne på kostnad och tid är det en svaghet att det finns en sån?

Ja, det är det ju. Det tar ju längre tid, det blir ju dyrare för kunden, det blir det ju och det tar ju längre tid också att göra själva projektet sas. Vi kör vissa aktiviteter parallellt men annars kostnaden framför allt är ju är väl stora biten, skulle jag vilja säga.

Kan det medföra någon markandmässig möjlighet att skräddarsy ett standardsystem efter företaget?

Ja, där finns ju en aspekt också till det här och det är ju då att tittar vi på ett standardsystem i botten så försöker man ju i ett standardsystem att täcka in så många branscher som möjligt. Men det finns ju samtidigt branschunika krav inom vissa segment. Vi tar tex livsmedel och läkemedel, fra läkemedelssidan, det är lite

speciellt i och med att det är speciella system men där har man ju krav som styr på hur man skall hantera läkemedel med spårning osv från FDA i USA tex och då måste man ju lägga in såna aspekter också i applikationen vilket ställer specifika krav. Så mot vissa branscher så måste man göra anpassningar på systemet. Vi kan väl säga att tendensen på marknaden idag är att varje leverantör har gjort tex SAP, Oracle eller Microsoft, vill då att man branschanpassar lösningarna, branschanpassar deras applikation mot vissa områden, tex industri kan vara läkemedel kan vara livsmedel byggindustri projektredovisning osv . Det kan väl vara en fördel, nu vet jag inte om jag svarade på frågan?

Jo det kan man säga, frågan är bara lite konkurrensmöjligheter (ohörbart) om man säger så här då, om man vänder på det hel kan man se några marknadsmässig hot med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget?

Inte marknadsmässiga hot men, det kan jag väl egentligen inte se, det är väl mer ekonomiska mått i så fall men inte någon hot det kan jag väl inte säga.

Eller nackdelar sas? Vad händer tex om det är många företag i samma bransch som har samma system? Kan det på nåt vis påverka den nya kunden som kommer och vill ha standardsystem kan det vara till nackdel ?

Det tror jag är väldigt individuellt från företag till företag. Vi har en kund som vi har utvecklat ett system för en tio-femton miljoner för till inom en speciell bransch och deras bild av det hela är att det systemet som de har ser de gärna att fler har av den anledningen att det är inte systemen i sig som de konkurrerar med på marknaden utan det är andra saker. Sen finns det ju andra kunder som är precis tvärtom, det systemet är unikt det är liksom vår konkurrensfördel. Så du kan inte få ett svar på det utan det beror på väldigt mycket på vad det är för typ av företag.

Skiljer det sig mycket från individuella branscher också?

Det kan jag också tänka mig.

I vissa branscher är det mycket högre krav på att ett system vi har tex en processbransch där man behöver hålla koll på lagersaldo , där är det mycket viktigt att allting fungerar. Har man ett system som är fruktansvärt effektivt och minimerar risken för fel så kan ju det (ohörbart)

Precis! Ta transportföretag tex som har utvecklat ett system för dyra pengar det är klart att de är ju inte intresserade av att det skall komma i händerna på en konkurrent som också kan effektivisera sin process på samma sätt och skära kostnader, hålla lägre priser mot kunder osv. Det finns inte ett svar på det.

Om vi vänder på steken och tar det andra alternativet här nu att vi istället anpassar företaget efter standardsystemet.

Ja, den första biten är ju kostnadsaspekten, kan man anpassas sig efter standardsystemet så blir det för det första billigare implementation, för det andra så har du möjligheter att tillgodogöra dig nya programvarureleaser från leverantören utan att göra för stora ingrepp i ditt system, dvs du knuffar in dem nya modulerna, man har utvecklat lagermodulen, flytande lager eller vad det nu kan vara för någonting, så kan man faktiskt bara knö in det i den gamla applikationen utan att göra någon ingrepp och anpassningar den lösningen som finns. Beroende på att rent standardmässigt så funkar det. Det är ju en jättefördel för företagets kostnadsaspekt är en viktig bit.

Men om vi ser på, kan de tjäna något på att, om man ser till affärsprocesser och sånt?

Det är svårt att svara generellt på det här för det beror ju på vilka om man har fått vända och vrida på sig för att anpassa sina affärsprocesser efter standardlösningar spå kan man väl inte säga att företaget hat tjänat någonting på att det här förutom de ekonomiska aspekterna. Det är svårt att svara på.

Är det kanske också individuellt vilket företag det är?

Jag tror nästan att det, jag kan inte svara generellt.

Svagheter med att anpassa företaget efter standardsystemet?

Ja, svagheterna skulle egentligen vara det att man har fått vända ut och in på sig själv så att man tycker att man har fått försämrade processer i förhållande till vad man hade tidigare. Det kan ju vara en svaghet. Kanske påverkas förmågan att leverera på ett effektivt sätt till sina kunder och då kan det ju vara en svaghet. Men annars så.

Det är inte så att det är en risk att alla har exakt samma process?

Det är återigen väldigt individuellt. Jobbar du som ett normalt handelsföretag så är du en i mängden, då är det ju inte standarsystemet som man konkurrerar med utan då är det ofta service och vad man levererar. Däremot ett transportplaneringsföretag där tror jag att systemet är en viktig faktor för att hålla logistiken under kontroll. Det varierar nog från bransch till bransch.

Men om man skräddarsyr ett system får man ju ett system som passar dig och användarna får ett system de kan förstå. Om man då gör så här är det inte risk för att man tappar acceptans hos användarna?

Jo, det är en stor risk och det är ju ofta det som man missar vid införandet av ett affärssystem att stoppa in ett affärssystem i ett företag är inte bara en teknisk bit att sätta upp det enligt de förutsättningar som finns utan det är väldigt mycket en förankrings bit. Man glömmer bort att det här är lika mycket ett verksamhetsprojekt att få verksamheten med sig, titta över processerna, och förankra att det vi nu går in i att ha användarna med sig under resans gång. Så därför är en av de första bitarna vi gör när vi implementerar affärssystem att vi kör en utbildning för de som ska vara med i projektet för att de skall se systemet och sen måste man också skapa en delaktighet ända ut till Greta som sitter och registrerar under processen där så måste de vara med på vad de skall ta emot för nånting så att det inte blir så här att när driftstarten kommer så skall vi utbilda de här användarna som tittar på ett system som de inte har en aning om vad de ger sig in i. Och sen kör man igång det här systemet och när det väl är tagit i drift och produktion så sitter där fortfarande användare med en massa frågetecken om vad set är de håller på med för någonting. Då gör man liksom skit för sig själv.

Finns risken att stöta på attityden att så har vi aldrig gjort förr och att det var bättre förr.

Det gör man väldigt ofta. Så är det ju. Och det finns ju de som är direkta motståndare under projektet och reser sig upp och gör sin stämma hörd och talar om att det kommer aldrig att fungera. Det händer!

Väldigt kort om att anpassa företaget efter standardiserat affärssystem –ur marknadssynpunkt, kan du se några svagheter eller styrkor med detta, tex när det gäller konkurrenskraften.

Jag tror inte att ett företag vänder ut och in på sig på det viset för att knö in sig i ett standardssystem och därigenom ge avkall på servicenivån, och på marknadsmässiga aspekter. Det är ju ytterst det som är det viktiga för företaget. Det är inte att nu skall vi införa ett stödsystem för att hantera den interna delen med effektivt utan man måste titta på kundens kunder, det är ju egentligen det som är utgångspunkten, jag tror inte att ett företag, ger avkall på det för då tror jag man är farligt ute, det är ju liksom inteckningen för mig som företag. Där tror jag inte att man hamnar. Det tror jag inte faktiskt. Fördelarna är ju då naturligtvis kostnadsskäl och nackdelarna är ju då sämre service till kunderna. Nä, jag tror inte att man hamnar där.

Presenterar mognad.

Om vi säger mognad i förhållande till företag, vad tänker du på då?

Ja, det här med att införa ett nytt affärssystem i ett företag, oavsett hur duktiga de själva är på att köra projekt –det kanske är ett företag som jobbar med projekt, som installerar någonting eller har service på någonting och är väldigt duktiga på den biten men när det kommer till införandet av system i deras egen verksamhet så är man omogen för om man inför ett nytt affärssystem så gör man inte det en gång om året, det gör du kanske en gång vart femte eller sjunde år. Det blir ju som en ny upplevelse för dem varje gång. Inte minst så är det ju så att de personerna som skall hjälpa till att föra in det här systemet har dels sitt dagliga jobb och sen plötsligt då skall vi införa ett affärssystem, det är mer tid som kunden måste lägga ner än vad vi måste göra som leverantörer, för att ta till sig systemet och för att kunna veta att det här kommer att kunna fungera. Där är generellt sett en omognad i hur man driver den här typen av projekt. För väldigt många år sedan kan man ju säga att då var det ju företag som inte hade något IT-stöd överhuvudtaget, de hade ju ingen aning om vad det här var för någonting. Men nu så är vi ju väldigt mycket på en utbytesmarknad och de flesta företag har någon typ av IT-stöd om man har en hyfsad storlek och vet liksom vad det är att jobba med bildskärm och så vidare. Man har kanske gamla

dos-baserade system eller green screens med textbaserade bitar och skall man då in i Windowsmiljö så är det ett helt annat sätt att göra och då finns det ju en mognad kopplad till det att man inte är van vid gränssnitten och man är inte van vida att jobba på detta sätt. På fem-sju års tidsperspektiv hinner det hända en hel del på i den här branschen. Ofta handlar det om att ha en eldsjäl i företaget, om du hittar den som brinner för det här och som också har ett projektkunnande och kan få med sig människorna internt i företaget när man skall köra hela den här processen, hittar du någon sådan person så är det ofta nyckeln till att vi som leverantörer har ett bra bollplank som blir vår projektledares motpol och han vet att vad han kommunicerar till den här personen verkligen görs internt på företaget, han ser till att få med sig alla de här personerna, han kör lite workshops och går in och tittar lite grann på processerna osv. Det är egentligen det man vill eftersträva. Jag tror generellt sett att det finns en omognad –byta affärssystem gör du en gång vart femte år och därför är det en ny upplevelse vid varje tillfälle. Så generellt sett så finns det en projektmognad hos de flesta företag skulle jag vilja säga.

Om vi då säger att vi har ett omoget företag, kanske inte medvetna om sina processer, de kan inte det här ´med projekt och så, hur skulle du som konsult råda dem att göra om vi tar de här två valen, alltså anpassa systemet efter organisationen eller organisationen efter systemet om de är ett omoget företag?

Då skulle jag nog anpassa efter ett standardsystem. Försöka att knö in dem i. Jag menar, systemen är parameterstyrda idag så du kan lösa väldigt mycket inom ramen för standarden. Det är ju liksom inget självändamål att knö in dem i ett standardsystem. Är de så omogna då tror jag att den standard som finns i systemet gör att de får en förbättring jämfört med vad de har idag.

De får ett stöd av den kunskap som finns inbyggt i systemet?

Precis.

Om man då har ett moget företag som kanske har tredje generationens, som har haft tre system och skall byta nu igen, de har väl dokumenterade processer, hur skulle de göra?

Då tror jag att vi hamnar i mera anpassningar, då vet de vad de vill ha, de har gått igenom tre systembyten, de har förbättrat sina system, och anpassat dem efter den verkligheten de lever i så att de är oftast duktiga kravställare och vet vad de vill ha och då hamnar de i att vi vill ha det på det här viset sen får vi göra de anpassningar som behövs. Så de är ju mer förändringsbenägna utifrån den lösning du stoppar in, dvs att anpassa.

Presenterar de fyra stadierna av mognad och ber om kommentarer.

Entreprenörstadiet, ja.

Tanken är att omoget är längst upp och moget längst ner.

Entreprenörstadiet, då kan vi ta alla de här medicinteknikföretagen, de är exempel på det. Det är forskningsföretag och det finns mycket idéer osv. De behöver inte så mycket stöd egentligen för sina processer. Den dan det här blir verklighet och blir kommersialiserat osv kommer de ju att hamna i det här med att de måste ha stödsystem och bygga upp en marknadsorganisation och bla, bla , bla, osv.

Kollektivstadiet,

Förklarar lite i om kollektivstadiet mm och förklarar att vi undrar om detta är grader som J kan hålla med om.

Jo, visst finns de på marknaden. Det första är det här vi pratade om innan, det sista representerade mer det här där de har kört tre implementationer. Gränsdragningen mellan tvåan och trean, när du går från entreprenörstadiet in i att sas kommersialisera dina idéer då kommer du ju in i det här att du måste titta på marknaden, du måste ha stöd, för orderhantering och så vidare, så att det finns ju. Men frågan –mellan tvåan och trean är jag lite osäker på. Det är ju liksom nyansskillnader.

Precis som du säger nu så har litteraturen sagt att de stora tunga realtidssystemen kommer här i slutet och de första systemen kommer (ohörbart, 10, 1.50) SPCS.

Jo, men det stämmer, så skulle man kunna säga att någon typ av IT-stöd är i kollektivstadiet.

förklarar innebörden av konservativt i mognadsmodellen, innehåller byråkrati mm.

Jo, men det stämmer nog. Jag har inte tänkt på det på det viset tidigare. Visst är det så som du säger. De bästa mest krävande köparen det är ju de längst ner. De bästa också så till vida att de har ju oftast en struktur och vet hur det går till också från deras sida, och det är ju ofta något som man upplever att kunden har ingen aning om hur mycket tid som de måste lägga ner själv. Inga problem, vi liksom fixar det parallellt med andra arbetsuppgifter.

Förklarar att mognad är viktigt för modellen vi skal ta fram, att kunden först måste ta ställning till sin mognadsgrad och att de sen kan fundera över vilka resurser de kan lägga ned på systemet och först därefter fundera på hur de skall välja.

Jo, men det stämmer ju. Jag kan se företagen framför mig, de olika typerna. Det är ju helt klart.

De större företagen har råd att hyra in konsulter som kan ta göra det här men vår modell är tänkt för just små och medelstora företag där det varken finns tid eller resurser föra tt hyra in konsulter utan de skall själva kunna ha det här underlaget.

Det finns en jätteomognad även hos de professionella köparna just när det gäller att driva projekt, precis som man/ni säger. Det är ju ett ingrepp, det är ju hjärtat i företaget som du förändrar och det tar tid och kraft även från de som sitter mitt i smeten. Det är inte så att man bara anlitar en leverantör så fixar de allting, utan de måste lägga ner mer tid än vad vi gör.

Intervjun avslutas.

Bilaga 5: Transkript från intervju med Hauke Dröge

Hur gammalt är ditt företag?

Arete har funnits sen -99.

Har en blandad uppsättning av kunder både små och medelstora företag men även stora så som Wella, Siemens och ABB.

Hauke har arbetat hela sitt yrkesverksamma liv med ERP dvs 8 år varav 2 år med BusinessOne

Hur många anställda är ni på ditt företag?

Drygt 100 varav 14 arbetar med affärssystem

Vilka affärssystem säljer ni?

Sysslar endast med SAP R/3 och Business One

Vilka är era huvudsakliga kundgrupper?

SME och stora företag som Wella, Eriksson, ABB, Siemens

Vilken erfarenhet har du av att arbeta med affärssystem?

Hela yrkeslivet, det vill säga 8 år, varav två år med SAP.

Frågor kring små- och medelstora företag

Hur skulle du definiera små- och medelstora företag?

Max 250 anställda. Affärsprocesser inte avancerade. Men ett företag med 50 anställda och komplexa processer mår bättre med ett större system. Det kan finnas de som bara är 50 anställda men med mycket avancerade processer då passar kanske stora SAP bättre. Så antalet anställda och graden av komplexitet i affärsprocesserna avgör.

Allmänna frågor kring affärssystem

Vilka faktorer menar du är viktiga att tänka på vid anskaffning av standardiserade affärssystem?

Vissa processer kanske jag inte kan hantera i ett standardsystem.

Systemet skall vara lätt att använda, lätt att lära, inte dyrt att implementera. Skall vara möjligt att utvidga med kringapplikationer. Standardgränssnitt till andra system ex. lönesystem.

Standardsystem säger en del redan. Vissa processer i företaget kanske ej kan hanteras med standardsystem. Antingen anpassa systemet efter företaget eller anpassa företaget efter systemet.

Är det viktigt att förändra företaget i samband med anskaffning av ett (standardiserat) affärssystem?

Absolut, måste gå hand i hand, framförallt vid första systemet.

Om företaget inte använt affärssystem tidigare så förstår man på företaget inte hur processer i standardsystem fungerar, till exempel att fakturor kan genereras automatiskt. De måste först förstå att allt hänger ihop, att allt är integrerat.

Litet företag kanske köper standardsystem och har inte råd att utveckla kringapplikationer. Om systemet ej passar får man antingen anpassa systemet eller anpassa processerna.

Kan du beskriva några styrkor med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

– Strategiskt perspektiv

- _ Om en viss process ger ett övertag gentemot konkurrenter kan det vara bra att anpassa systemet efter detta.
- _ *Affärsprocesser*
- _ En styrka är att de affärsprocesser som har funnits i företag är bekräftade och fungerar vilket gör det bra att anpassa efter dem. Det är alltså en styrka eftersom processerna funnits tidigare. Om processerna funnits ett tag och är bekräftade är det bra om systemet anpassas till processerna. Fördel anpassa systemet efter processer eftersom de kan vara en konkurrensfördel.
- _ *Organisationsform*
- _ Organisationen finns ju annars skulle företaget inte fungera. Samma som för processerna gäller för organisationsformen.
- _ *Konfigurering*
- _ Personalen kan hjälpa till med konfigurering.

Om man anpassar systemet inom gränserna från exempelvis SAP är det ingen fara men annars är det risk att kanske en uppdatering inte hänger med eller att man inte kan få någon support.

Kan du beskriva några svagheter med att skräddarsy ett standardssystem efter företaget det implementeras i?

- _ *Kostnad*
- _ Ökar. Risk kostnader skenar iväg vid omfattande anpassningar.
- _ *Tid*
- _ Tidsåtgång kan öka men detta är inte säkert. Men det är enklare att ändra affärsprocesser än processer i standardsystemet.
- _ *Övrigt*
- _ Support kan äventyras. Man bör hålla sig inom gränserna för vad tillverkaren anger. Annars risk för utebliven support, att grejor inte funkar. Leverantören av standardsystemet finns dessutom längre än konsulten som skräddarsyr. Kringanpassningar av ett standardssystem supportas bara så länge leverantören av kringanpassningen finns kvar. Dessutom: om kringanpassningar inte dokumenteras ordentligt vet man inte hur de fungerar.

Kostnaden ökar

Tid ökar

Oftast enklare att ändra på företagens affärsprocesser än på systemet.

Om man använder sig av ett konsultföretag som har få anställda och anpassar systemet fullt ut sen går exempelvis det konsultföretaget i konkurs. Då finns ingen kvar som vet vad som har gjorts och kan ge support.

ERP alltid supportat men kring anpassningar är endast supportade så länge leverantören finns kvar.

Bristfällig dokumentation av anpassningen. Dokumentationen är mycket viktigt annars kommer man inte ihåg varför man gjorde någonting.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att skräddarsy ett standardssystem efter företaget det implementeras i?

Fördel mot sina konkurrenter de har bara standard system jag har skräddarsytt.

Kan bevara fördelar gentemot konkurrenter.

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Bristande support och kostnader som bara skenar iväg. Kostnader och tid.

Frågor kring att anpassa företaget efter det standardiserade affärssystem man implementerar Kan du beskriva några styrkor med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Standardsystem kallas just det eftersom det är vissa processer som efter många år anses som standard.

Inte så mycket konfigurering eller tid som går åt plus att det kommer hela tiden nya patchar och uppgraderingar. Systemet utvecklas.

Systemet innehåller processer som anpassats för viss bransch under ett antal år för att vara lätta att anpassa och konfigurera. Nya versioner är lätta att uppgradera. Låg faktura men dolda kostnader för till exempel övertid om systemet ej fungerar. Ofta tas en mellanväg mellan anpassning och konfigurering.

Kan du beskriva några svagheter med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Kanske förlorar flexibilitet mot egna kunder.

Funkar kanske inte när man pressar in ett affärssystem i organisationen. Tidigare hade man kanske leverans inom 24h men efter standardsystemet kan man endast klara 48 h.

De dolda kostnaderna (organisationsförändringar och träning)

Flexibiliteten gentemot egna kunder kan fungera sämre, till exempel leveranstid inom 24 h blir 48 h. Dolda kostnader kan vara en belastning, därför är det viktigt att ekonomer är med i projektet. Vid uppköp eller samgåenden blir det lättare att köra ihop två system om båda har standardprocesser.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Marknadsposition påverkas inte bara av val av system (?)

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Kanske tappar man en viktig process som istället tar längre tid och varför skulle då kunder fortsätta att beställa från "mig"? Dessutom kanske konkurrenterna får samma process.

Eget spår: Aldrig varit med om en total anpassning av företaget. Företag väljer vanligen att skräddarsy systemet efter vissa processer och anpassa företaget efter resten. Det är större chans att lyckas om man väljer en medelväg. Det är viktigt att konsulten hjälper kunden att hitta de processer som kan standardiseras. Vissa användare klagar i början men ändrar sig efter hand. Ofta är implementering av standardsystem ett top-down beslut.

Kan göra ytterligare anpassningar mellan sex och tolv månader efter implementering och göra det utifrån vad som då användarna fortfarande klagat på.

Frågor kring mognad

Finns det några särskilda egenskaper hos företaget som är särskilt viktiga att ta hänsyn till vid implementering av ett standardsystem?

Bör man ta hänsyn till mognaden? Ja det är viktigt om man är redo att göra förändringar. Om man kan flytta folk och dela arbetsuppgifter och att alla kan ersätta kollegor och man har en förståelse för vad som händer.

Om vi säger mognad i förhållande till ett företag eller en organisation vad tänker du på då?

Att kunna se hur organisationen ser ut idag och vilka förändringar man kan tänka sig. Och att vara beredd på förändringar. Vill ändå vara bäst. Hitta de processer som gör en själv bättre än konkurrenterna är mycket viktigt.

Ta ställning hur ser min organisation ut idag och vilka förändringar kommer jag att behöva. Man skall kunna inse att det kommer att bli förändring. Vill inte förlora min marknad.

Mogna företag är redo att göra vissa förändringar. Om de kan anpassa sig efter marknadens krav, till exempel efter möjligheten att leverera inom 24 h. Det tycker jag är moget.

Men även förståelse för vad som händer överallt i företaget. Att få samma svar från alla medarbetare. Att folk kan hoppa in för varandra (KOMM det vill säga klara av att utföra varandras arbetsuppgifter MR).

Behöver man ta ställning till hur mogen man är?

Ja, absolut! Svårt att mäta mognad dock.

Vad skulle du klassa som ett omoget företag?

Den ena vet inte vad den andra gör. Alla kör sitt eget race, exempelvis att inköp bara är intresserade av inköp och inte bryr sig om resten av företaget. Att man inte har förståelse för ekonomiavdelningen. Detta behöver man lösa innan man är mogen att välja affärssystem. Vad är ett omoget företag

När det jobbar två personer och den ena vet inte vad den andre håller på med. Man kör sitt eget race. Jag gör bara inköp och inget annat. Ingen förståelse för ekonomi avdelningen.

Omoget företag bör anpassa sig till systemet så att de får en standard.

Om de inte själva kan identifiera vilken process de tjänar pengar på kan de lika gärna ta en standardprocess.

Vad skulle du klassa som ett moget företag?

I ett moget företag skall man ställa samma fråga till olika personer men få samma svar.

Om man är redo att göra förändringar. Att anpassa sig efter marknaden. Möjlighet att ändra organisationen.

När man kan anpassa de flesta delarna till standardsystemet men om de kan identifiera vilken process de tjänar pengar på eller vad som måste gå fort. Såna processer måste man lyssna på för de anställda kan verksamheten. När det gäller ekonomi så går det ofta med standardprocesser men i exempelvis logistik behöver man anpassa.

Hur skulle du råda dem att göra om vi utgår från att anpassa systemet till organisationen eller organisationen till systemet?

Omogna företag skulle jag rekommendera att anpassa sig efter systemet eftersom de ändå måste förändra organisationen och då får de dessutom en bekräftad standard.

Kan de ej definiera att just de där processerna tjänar vi på kan de lika gärna välja standardprocesser.

Ett moget företag rekommenderar jag också att anpassa sig efter standardprocesserna. Men kan de exakt definiera att till exempel här tjänar vi pengar och här måste det gå fort så kan de göra ett undantag. Här måste konsulten lyssna på företagen. Ett exempel kan vara att anpassa ekonomiprocesser efter standardprocesser medan man låter anpassa systemet efter logistikprocesserna. Ett annat exempel rör en kund som hade mycket information kring priser och hade olika rabatter för olika sorters kunder och andra rabatter för återförsäljare. Pris- och rabattthanteringen måste fungera och systemet behövde anpassas efter behoven.

Ser du som konsult något samband mellan dessa olika stadier av mognad och de olika möjligheterna av anpassning? Exempelvis är det bättre för ett företag i entreprenörstadiet att till större delen anpassa sig efter ett systems processer efter som de själv inte har någon vidare kontroll?

Ju mer regler och struktur som finns ju lättare är det att anpassa sig till ett system. Moget att göra förändring.

Standards processer växer fram.

Ju mer regler ju enklare att anpassa sig efter standardsystemet ty processerna redan beskrivna.

Dessutom är organisationen mogen att anpassa sig efter standardsystemet ty ju enkelt att ändra sig på grund av tydlig struktur.

I strukturstadiet är det viktigt med regler och standard.

Är det fel av entreprenörer att anpassa sig efter standardsystemet?

I entreprenörstadiet är det viktigt att anpassa systemet efter behoven. Väldigt mycket förändringar gör det svårt att ha standardprocesser. Med standardprocesser blir det kanske omöjligt att förverkliga vissa idéer.

Om väldigt nischad innebär det att man gör något speciellt och då finns det kanske ingen standardprocess eftersom sådana växer fram över tid. Exempelvis S.A.S. skapade ny incheckningsrutin där passagerarna checkade in via en automat på en self-service station på Arlanda. Senare har en mängd andra bolag och flygplatser kopierat detta. Processen har blivit en standardprocess.

Bilaga 6: Transkript från intervju med Manne Modig

Hur gammalt är R5?

MM: Bolaget har ett ursprung sen sju år tillbaka men vi har inte hetat r5 hela tiden utan vi har hetat Ikona(???) Data från start. Startade första april -98 med fokus på att implementera SAP. Vi var några stycken som hade jobbat med SAP tidigare på Tetra Pak under tre år som drog igång det här. Vi har varit trettio trettiofyra stycken hela tiden, vi är trettiosju för närvarande. Vi finns i Lund och Stockholm och Göteborg. Vi är ungefär trettio här i Lund.

Vilka affärssystem är det ni har?

Det är enbart SAP vi sysslar med. Inte Business One.

Vilka är era huvudsakliga kundgrupper?

Det varierar väldigt mycket, vi jobbar primärt mot SMB marknaden. Vi säljer på företagsstorlekar med en omsättning på uppemot ett komma två miljarder. Därutöver den nivån säljer SAP själva licenser. Vi omsätter mer på de stora kunderna, consulting, projekt och liknande. Ett av de större implementeringsprojekt som vi bedriver just nu är inom Enso koncernen, där vi inte då själva ha sålt licenserna utan SAP i Finland har sålt licenser men vi implementerar deras anläggning i Trelleborg och uppe i Skellefteå.

Vilken erfarenhet har du av att arbeta med standardsystem? Du hade jobbat på Tetra Pak innan?

Jag har jobbat med standardsystem sedan -94 då vi bestämde oss för SAP och jag var själv projektledare för utvärderingen av standardsystem. Men innan hade jag Jobbat ca tjugofem år med tailor-made.

Ungefär hur många implementationer?

Som vi har gjort från våran sida? Ja, vi har ju varit dragit igång ett tjugofemtal bolag, varav flera inom samma koncern.

Hur är din definition av små och medelstora bolag?

Det är mycket färgat av hur SAP och vår nya ägare IBM hanterar det. Vi har ju själva sett att medelstora företag enligt SAPs terminologi är sådana som omsätter fyra-femhundra miljoner upp till ett komma två miljarder. Små ligger under fyra-femhundra miljoner. Från 1, 2 miljarder upp till riktigt globala företag där de sen har sina globala kontrakt så talar de om local accounts. Sen har de då högst upp i toppen det som kallas global accounts, där du har globala ramavtal som hanteras då av någon global account manager för koncernen. Ägaren till oss, IBM; kan man ju säga jobbar nästan bara med global accounts och sen resten under det är små och medelstora företag så att det varierar givetvis. Det är IBM som äger R5 idag. Heponadata sålde för ungefär två år sedan till Maersk Data i Danmark och sen blev Maerskdata uppköpt den första december i fjol.

Kan man definiera sme utifrån antalet anställda?

Ja, givetvis kan man göra det men sen kan man säga att du har ju olika stor omsättning per anställd beroende på bransch. Du har ju företag där du kanske har hundra anställda som omsätter en halv miljard och ännu mer givetvis. Det kan vara trettio anställda och omsätta en halv miljard om du är någon typ av handelsföretag eller tillverkar någon spjutspetsgrej. Men du har också väldigt arbetsintensiva produktioner som visserligen håller på att försvinna ut ur Sverige idag med som omsätter en miljon per anställd. Ur det sammanhanget om du tittar på antalet anställda så kan de ha trehundra anställda men omsätta knappt trehundra miljoner, då är frågan om det är stort eller inte. Ur sysselsättningssynpunkt är det givetvis stort men om man tittar på total omsättning är det inte speciellt stort ändå. Och sen kan man ju också säga att valet av affärssystem, sofistikerad etc, beror ju ofta på hur sofistikerade affärsprocesser du har. Om du ser på tex väldigt arbetsintensiva företag med trehundra anställda är där kanske inte mer än tio stycken som sköter administrationen, medan då femtio man omsätter femhundra miljoner så är det kanske såna som behöver ett rejält IT-stöd allihop. Du har hela baletten.

Om vi går vidare till affärssystem, vilka faktorer tycker du är viktiga att tänka på vid anskaffning av ett standardsystem?

Jag är givetvis färgad, det kan man inte sticka under stol med. Man skall väl titta på framför allt vilken funktionalitet finns det i system och ur den synpunkten kan man säga att det finns ett antal system idag som har en viss basfunktionalitet, sen är det mycket subjektivt tyckande vilket som är bäst. Ta de här stora som SAP, Oracle, Intecia, Movex, IMS etc jag skulle nog säga att i 95% eller 98-99% av de som är standardprocesser det kan du hantera i allihop utan större problem. Men om du sen har speciella processer nånstans i din tillverkning, du har

komplicerade organisatoriska strukturer, eller liknande, det är där du skiljer agnarna från vetet. Sen är det då frågan om vilken teknisk plattform eller infrastruktur som finns omkring systemet, hur enkelt du har att anpassandet där till din egen verklighet. Där har du skilje linjen mellan många system.

Man kan väl oftast säga att om du inte är tillräckligt insatt så har man nog väldigt svårt att förstå de här skiljelinjerna vid en upphandling som sker på tre till sex månader om du inte har rätt expertis tillgänglig. Sen är det ju så att experter om går ut och tar in upphandlingskonsulter osv då har de ju oftast erfarenhet av en eller två system bara. De har inte kunnat sätta sig in i hela marknaden och har inte en bra bild av hela marknaden och är ofta färgade av goda och dåliga projekt osv. Det är lite lotteri i den här branschen, vilket som överlever. Det är ingen tvekan om det. Sen kan man ju säga också att du har ju olika strukturer i systemen beroende på deras uppbyggnad. Ta SAP som till stor del är parametersättning för att få upp de processer som du vill ha i ett företag medan du i andra system har mycket kodning istället, att man går in i koden och ändrar och ur underhållsynpunkt när du gör uppgraderingar och liknande så är där ju stora skillnader beroende på detta. Vilket inte heller all riktigt begriper. Det kräver en hel del kunskap i detalj om vad systemen gör.

Tycker du det är viktig tom ett företag bestämmer sig för att anskaffa ett affärssystem att det är viktigt att de samtidigt ser över sina affärsprocesser.

Man kan ge olik svar på vad du säger. De flesta idag tittar väldigt mycket på kostnader, totalkostnaden för att implementera ett nytt system. Fäster man väldigt stor avsikt vid det då är där inte råd till att sas gå in och pilla för mycket på varken det ena eller andra standardsystemet utan då får man faktiskt tänka sig att anpassa sina arbetsprocesser istället. Sen kanske inte det är det bästa alla gånger utan då får man se över möjligheten att anpassa systemet givetvis. Men våra konkurrenter är ofta att de har en lösning som standard och sen får man då gå in och pilla med kos etc. Men det vi gör ju idag är ju att vi har olika branschlösningar där vi har standardprocesser parametersatta och färdiga för tex consumer products, tillverkande industri. Det är baserat på det som då heter best-practice. Det gör ju att man kortar implementeringen för att vi har i princip prototyp som man kan starta ifrån och starta utbildning och dra igång och säga att det verkligen går att köra företagets processer rätt av.

Det gamla implemeteringssättet var ju att man kartlade företagets processer exakt och sen från det började man att konfigurera och parametersätta men det tog ett antal veckor i implementeringstid. Med fyra fem konsulter i ett antal veckor så blir ganska mycket dyrare naturligtvis. För att komma snabbare fram så kör man med förkonfigurerade prototyper.

Kan du beskriva några styrkor med att skraddarsy ett standardsystem efter det företag det implementeras i ?

Har man speciella processer och organisationsformer så givetvis så är det ju en styrka om man kan anpassa systemet till detta. Sen kan man ju ifrågasätta om processerna verkligen är så unika som man säger. Jag har ju sett ifrån många organisationer att man är ibland jobbar väldigt klumpigt. Man kan väl säga att man har ett gammaldags tänkande många gånger från när man jobbade med manuella rutiner upp till dåtidens batch-system(?) och så vidare och att man egentligen inte har utvecklat sig till modernt tänkande när det gäller det här med systemstöd. Man är inte själv medveten om det och när du sitter kvar och du blir specialist i det här så är det ju faktiskt så att man inte vill ändra sig när man har jobbat i tjugo år med samma rutiner. Utan då måste det gå till på "det här sättet". Jag har varit med om att byta ut på åtskilliga ställen när det gäller IT-system under årens lopp och jag kan ju säga att det system man har jobbat med har varit skit det första året jämfört med det gamla och det har aldrig varit så bra som när det är dags att byta nästa gång. Då har det varit jättebra. Men det är skit det första året. Det är en vanesak.

Det verkar vara vanligt det här det vara bättre förr

Det finns mycket ute i verksamheten ja.

Kan det vara så att det är en svaghet det här med kostnad och tid när man skraddarsyr? Är det någon risk du ser?

Ja, givetvis för att det är ju ingen tvekan om att, jag menar att...Man kan säga att dt är den här berömda åttio tjugo regeln som nästan blir nitton tjugo i det här sammanhanget som säger att du har åttio % av funktionaliteten till tjugo % av kostnaden men de sista tjugo prov centens funktionalitet får du betala åttio procent av kostnaden för. Det är bara så att det här bra att ha grejerna dem kostar otroligt mycket i slutändan. Standard som du tar är billigt i sammanhanget. Det är ingen tvekan om det.

Kan du se några andra svagheter med att skräddarsy ett standardsystem?

Mo: Du ser inte över möjligheten att utveckla processerna. Du konserverar egentligen invanda mönster det ser jag ju som de stora svagheter. Det är ju faktiskt så att de flesta grejerna är common sense hur du bör göra ett inköp hur du bör göra en säljorder et cetera. Sen givetvis när du kommer till mer komplexa organisationer så finns här väldigt stora möjligheter att förändra arbetssätt helt och hållet. Om du väljer då, ta tex ett tillverkande bolag som har tillverkning i Sverige, du har kanske ytterligare ett par tillverkningsenheter runt om i världen har säljbolag på tio femton ställen, väljer du ett system som SAP för detta så har du (????) möjligheter att effektivisera dina rutiner. Du skulle i princip kunna köra en enda ekonomiavdelning för alltihop, du skulle kunna köra en planering för alltihop, säljarna skulle i princip kunna lägga in orderna direkt och sen prova på ett fiskalt upplägg så kan du ju ha det som kallas internal order till att ta en sälj order från det land där säljaren finns till en fiskal enhet. Hans inlägg av order skapar ju då de interna orderna, inköpsorder mot tillverkande organisation, confirmatio tillbaka, faktura tillbaka så att, du kan ju ta bort flera led i hanteringen, om man sas har rätt system stöd. Det är givetvis något som man skall se över och titta på när man verkligen har möjlighet att få in ett system som kan ge detta stödet. Det är mycket viktigt att man har klart för sig vika möjligheter ett system gör när man väljer systemet.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att skräddarsy standardsystemet efter företaget? Om de nu har några speciella processer kanske.

Jag har inget bra ex på det. Att åtgärda deras processer skulle vara...nä. Det tror jag inte.

Kan det vara ett hot med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget?

Säger vi att företaget är i en bransch där det finns best practice lösningar framtagen om de säger "nä, det passar inte oss" så är här ju nåt som är konstigt egentligen. Då kan det ju vara så att de har konstiga processer som man borde se över. Eller så har de upptäckt något som är fan så mycket bättre än för marknaden för övrigt och då ska man givetvis skräddarsy det. Men man behöver nog analysera det rätt noga.

Kan du se några styrkor med att anpassa organisationen efter systemet?

Kostnadsbilden är ju definitivt viktig, tidsfaktorn är också –du implementerar snabbare givetvis. Du har också enklare underhåll på det hela. Jag tror du är med på banan beträffande affärsprocesser enklare. På det stora hela är det mycket enklare.

Om du skulle kunna se någon svaghet?

Det kräver ju väldigt mycket arbete med det som kallas change management att få organisationen med sig på förändringsarbetet. Och misslyckas man där så Kn Man skapa kaos i företaget. Får du ett motstånd mot de här förändringarna så kan det kosta mer än vad det kostar att anpassa systemet.

Kan man stöta på folk som säger att "så här har vi aldrig gjort förr"?

Och i princip bara sätter sig med armarna i kors "det här klara inte jag", "detta var svårt " och "varför gör vi si och varför gör vi så" trots att det egentligen fungerar lika bra. Kommer där in en ny människa så rullar det på utan problem.

Kan man säga att det här med användaracceptans är extra viktigt?

Den är oerhört viktig vid systemskiftet. Vid ett införande så kan företagsledningen inte sätta sig med armarna i kors när man har gjort valet utan de har skaffat sig oerhört mycket jobb tills det ör igång, för att de är de som är ansvariga för att det kommer igång. Det är inte SAP, Movex eller konsulterna som gör det utan det är beställarorganisationen som är ansvarig för att det blir ett lyckat projekt.

Tror du att det finns många företag idag som inte är riktigt medvetna om detta? Tror du att det är så att företagen har ingen aning om hur mycket jobb det är?

Vissa företag inser inte hur mycket jobb det är och inser mycket sent i processen att –jag menar att vid en införsäljning sitter vi och säger att om vi skall lägga fyratusen timmar konsulttid så bör företaget lägga sextusen

timmar ifrån sina anställda som är superuser och gör jobb i processen med konverteringsarbetet och liknande utöver den utbildningstid som var och en behöver ha. Så fyrtio sextio regeln pläderar vi för. Så att i ett tusen timmars projekt har fyra hundra timmar consulting och sexhundra timmar på användarsidan. Vi pläderar också för att de personer som kommer in i projektet får en ersättare som gör deras vanliga arbete. Det är vad vi säger vid införsäljning. Problemet är att det händer väldigt sällan att man gör så här. Möjligtvis när det gäller den som är intern projektledare att man får en arbetsbefrielse men för övrigt är det att de andra sk super userna får skörta sitt jobb och får sköta implementeringsuppdrag och det innebär att de jobbar på etthundrafemtio procent och många går in i väggen under den här perioden etc, etc och framförallt blir det ju att system implementationen blir lidande. Och det blir väl så fram till den sista månaden eller nåt sånt för då börjar man inse att det är allvarligt. Sen ofta så känner man "nä, vi behöver skjuta på det där en fjorton dar tre veckor för vi hinner ju inte med". Och detta är alltså mycket kända fakta.

Det är ett stort problem alltså?

Det är ett väldigt stort problem att mottagaren inte inser det vi som har erfarenhet säger till dem i det sammanhanget.

Men som vi har förstått det så är det ofta så att företag redan har haft ett eller två system och nu byter till tredje generationen. Har de inte lärt sig någonting?

Man glömmar. Eller vill glömma. Man är nog uppe i cykler på sju till tio år. DU försöker klara dig med att uppgradera ditt gamla system en eller ett par gånger om det är möjligt. Man hinner glömma. Det är inte samma organisation. Och sen blir det komplexare med åren också. Du hinner ju utveckla ditt system på fem tio år. De anpassningar man tycker att man har behövt göra. Du har också hela köret med (???)08, 3.40) osv, kopplingar till Internetlösningar osv. Det är rätt mycket som (ohörbart).

Vi har upptäckt en extra faktor mognad som är väsentlig vid val av system. Om vi säger mognad, vad tänker du på då?

Det är en alldeles riktig iakttagelse. Man kan ju säga som så att här är en mognad i vad ett system kan ge. Jag menar att vi pratar ju om att detta kanske är tredje gången man byter system. Men om du tittar på föregångarna så är det ju faktiskt fortfarande så att med dagens integrerade system som SAP, Intention och liknande så ersätter du icke integrerade lösningar. Där är definitivt en mognadsprocess som krävs för att man har ju i tidigare system väldigt mycket jobbat i öar. Du har jobbat i sälj, du har jobbat i ekonomi, du har jobbat i inköp etc. Men dagens system är ju integrerade processer. När du lägger in en kund och du lägger in en order så sker en samverkan mellan ekonomi etc. Du har alltså ett kundnummer, det läggs upp på ett ställe, hanteras för helheten. Produkterna kopplas till rätt konto från början så att när du lägger en order som faktureras går den in på rätt konto, eller kundreskontran sas. Detta är ju en stor förändring och det är definitivt en process innan organisationen lär sig att jobba med integrerade lösningar och där ser jag väl en mognad. Sen är det också så att många använder som nu tillkommer jag menar man försöker ju sprida ut också i organisationen att all input kommer in i systemet från den källan om man säger så. Det innebär att man skapar fler och fler användare i organisationen och där ha du ju fortfarande en del som inte har speciellt stor dator vana. Vi drog igång ett lager nu åt en kund nere i Simrishamn och den lagerpersonalen är då utbildade på att hantera handterminaler och liknande och ställa frågor på normal terminal osv och det var en stor utbildningsprocess att få detta att fungera. Det var gamla gubbar då i min ålder som skulle lära sig datasystem helt plötsligt. De hade kanske suttit och hackat lite på Internet det vet jag inte men det var kanske allt. Det var truckförare och lagerförmän och sånt som skulle hantera detta och det är ju givetvis att det är en process att få en datamognad.

Anser du då att man bör ta hänsyn till ett företags mognad vid valprocessen.

Framför allt i implementeringsprocessen. Sen är det givetvis att user interface och sättet att arbeta påverkar ju mycket när det gäller användande. Så för vissa såna här nytillkomna människor som behöver det här så ska man kanske anpassa vissa skärmbilder till deras behov och inte ha –många skärmbilder i standardsystem är ju fulla av information och de behöver kanske inte mer än trettio procent av informationen som finns, där skall man kanske filtrera bort den övriga informationen så att de bara ser det de behöver. Och det går att göra rätt enkelt, i alla fall i SAP. Jag tror att det går att göra även i de andra systemen faktiskt. Och den kostnaden bör man nog ta i så fall.

Om du kommer som konsult och till ett företag finns det något sätt som du kan se känna mognaden i det här företaget?

Jag tittar ju givetvis på vad de har för systemstöd idag osv. Går jag ut på golvet och tittar och ser att man fortfarande håller på och gör manuella rapporter från produktionen för att det inte finns nåt annat så inser jag ju att där är en utbildningsprocess som de bör sätta igång och egentligen starta med pc-körkort eller något liknande

innan man går igång med applikationen. Sen givetvis kollar vi upp vad det är för system som kör idag. Men jag ser nog inte att deras nuvarande system är ett hinder för något av de etablerade affärssystemen men givetvis så vill man ha en koll över tex organisationens förmåga att jobba med systemen men den är svår att ta vid en införsäljningsprocess. Kunden blottar sig i regel aldrig så för leverantören hur duktiga de är. De försöker ju spela professionella inköpare även om de kanske inte kan det så professionellt, om man uttrycker det så.

Är det då bättre för kunden att visa sig på sin riktiga nivå?

Ja, givetvis så snart som ett kontrakt är skrivet så är det nog lika bra att spela med öppna kort, för då blir det ett bättre projekt. Problemet är väl ofta det att kunden har ju en kostnadsaspekt i det hela och vill ju inte låta oss som leverantörer styra för mycket för då tror de ju att vi vill översälja. Där är ju dilemmat. De avsätter ju i budgeten en summa pengar de vill ju inte att det går över den.

Om vi då säger att det finns mogna företag då borde det ju finnas omogna företag. Hu skulle du klassa ett omoget företag.

Det är nog svårt att göra den distinktionen. Du kan nog hitta företag som ä väldigt små eller relativt sett små som har väldigt klart för sig vad de behöver medan du kan komma till större där du har predestinerade personer som skall syssla med det här men som har väldigt konstiga idéer om hur sakerna bör hantera. Jag går ju trots allt tillbaka till min egen erfarenhet från Tetra Pak tiden. I en sån organisation så tittar man ju väldigt mycket på leverantören. Leverantörsutvärderingen spelar stor roll. Och det är ju framför allt på överlevnadsförmåga givetvis, teknisk skicklighet, värderingar. Jag vet inte om ni har stött på Gartner gruppens rapporter i det här sammanhanget? Du har klassningar av system där du den på ena axeln tittar på teknisk skicklighet eller innovationsförmåga av system med den andra under price performance –det är långsiktighet och teknisk skicklighet. Det viktiga här är ju då att hitta företag som finns i denna (pekar förmodligen på skrivbordet för att visa de olika axlarna och visar på så vis vad ”denna” är) och det ska inte vara att det är spåna som inte överlever på sikt, bedöms ha en sämre produkt etc. Man kan nog säga att de som finns här nere de behöver med tiden dra sig hitåt för att de får inte tillräckligt för att klara investeringar medan de som är duktiga de blir ännu bättre med tiden för de säljer bra. Här ser jag att det är väldigt viktigt att kunna se att det den här analysföretagen har en positiv bild av den leverantör man väljer. Där är ju SAP marknadsledande. Det är helt klart att de har en bredd och de har innovationsförmåga och de har en utvecklingspotential som är enorm i det här sammanhanget. Man kan ju se det som att de är så stora idag så -de har elvatusen utvecklare som kontinuerligt utvecklar systemet och totalt trettiotusen anställda. Intencia har ju kanske inte tusen utvecklare ens. Nånstans ger det resultat. Svårigheten för de mindre att hänga med i alla tekniska innovationer som kommer, de behöver smälta av och bli mer nischprodukter.

Kan du känna igen dessa mognadsstadier? (Syftar på sammanställningen på pappret som MM fått)

(tänker länge) Den är helt OK. De går ju nästan ihop de här två. Det jag har lite funderingar kring är dt här vidareutveckling av strukturstadiet. Många har ju svårt att komma ifrån det här kontrollstadiet och gi vidare till att decentralisera och liknande. Förr eller senare kommer de väl dit ändå kanske.

Enligt litteraturen så är det framför allt här som man skaffar de stora erp-systemen.

Ja, det kanske man kan säga. Jag menar, det stora erp-systemen dag kan du i princip köra på väldigt små företag också. Vi har ju idag kunder, vi hållr på att sälja in bla på Nautium (???)12, 0.50) och nästan kalla på för ett företag som är på det här entreprenörs stadiet fortfarande men där man har väldigt starka framtidsutsikter de ser ju definitivt behovet av ett erp-system. Men givetvis så ger ett nytt erp-system möjlighet att sas delegera ner besluten samtidigt som du fortfarande har en stark kontroll via ett erp-system, ett gemensamt erp-system alltså.

Ett sånt företag som det här skulle du rekommendera dem att ta och anpassa sig efter systemet?

De har nog väldigt lätt att anpassa sig efter ett system, ja. Men samtidigt så har de ju behov av vissa specialrutiner i företaget för det är lite speciellt sas, en speciell bransch. Det kan vara att man följer FDA, alltså USA's lagstiftning för läkemedelshantering etc. Du måste ju tillse då att dina processer blir rätt dokumenterade, rätt spårbarhet etc. Det ger ju de flesta system ett bra stöd för men du måste i alla fall kräva att det hanterar detta.

Bilaga 7: Transkript från intervju med Sven Lindstedt

Frågor kring intervjuperson och arbetsgivare

BizOne bildades i oktober 2003 och har fyra anställda. Företaget arbetar enbart med SAP: s Business One. Man har huvudsakligen handelsföretag, grossister och daglivaruföretag som kunder. Företagen omsätter mellan fem miljoner kronor och 200 miljoner kronor. Samtliga kunder har färre än femtio anställda.

Intervjupersonen har arbetat med affärssystem sedan början på åttiotalet och har bland annat en universitetsutbildning i ADB sen tidigt sjuttioal. Intervjupersonen har medverkat vid flera hundra implementeringar av affärssystem.

Frågor kring små- och medelstora företag

Hur skulle du definiera små- och medelstora företag?

Definitionen av små och medelstora företag beror på branschen. Konsultföretag har inte så många anställda men kan ändå vara stora och ett handelsföretag kan ha många anställda och ändå vara små. Med små och medelstora företag menar intervjupersonen företag med upp till femtio anställda och en omsättning på upp till mellan 250 och 300 miljoner kronor.

Allmänna frågor kring affärssystem

Vilka faktorer menar du är viktiga att tänka på vid anskaffning av standardiserade affärssystem?

Det är viktigt att leverantören är uthållig och finns kvar länge på marknaden och har möjlighet att utveckla systemet. Små leverantörer har ingen chans att utveckla systemet och anpassa det efter till exempel förändringar på marknaden. Exempelvis har många gamla Dos-leverantörer fortfarande inte lyckats bli Windowsbaserade.

Funktionaliteten är också viktig att överväga.

Har små och medelstora företag några för dem unika omständigheter som påverkar eller bör påverka deras val av standardiserat affärssystem?

Är det viktigt att förändra företaget i samband med anskaffning av ett (standardiserat) affärssystem?

Man bör se över sina affärsprocesser. Detta är inget måste men man bör göra det. Det kan vara så att man börjar se över sina processer och sedan märker att det behövs ett nytt affärssystem.

Frågor kring att skräddarsy ett standardiserat affärssystem efter företaget det implementeras i

Kan du beskriva några styrkor med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Generellt är det svårt att se några fördelar med att skräddarsy standardiserade affärssystem för små och medelstora företag. Det finns inga företag i detta segment som är så unika att de behöver skräddarsy standardsystemet.

Kan du beskriva några svagheter med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Att skräddarsy standardsystemet efter företaget är mycket resurskrävande. Till exempel måste man själv ha folk som jobbar med systemet. Man behöver en egen, mycket kompetent dataavdelning. Denna måste bland annat kunna överblicka underhåll, användning och utveckling av systemet samt utbildning i detsamma.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Nej, inte idag och inte med hundra procent skräddarsytt.

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Ja, här finns definitivt ett hot. Man måste ha resurser nog för att kunna ha fokus på den egna affärsverksamheten och också till att kunna hantera sitt skraddarsydd system. Man måste dessutom bevaka både det interna och externa, alltså samtidigt bevaka en annan marknad än huvudmarknaden.

Frågor kring att anpassa företaget efter det standardiserade affärssystem man implementerar

Kan du beskriva några styrkor med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Ja, det finns en inbyggd erfarenhet i ett standardssystem. Man gör det som andra har förstått är bra. Systemet har utvecklats i samarbete med olika företag. På så vis har man identifierat generella best-practice lösningar.

Tid och kostnader talar till standardsystemets fördel. Till exempel så kan BizOne tack vare standardsystem leverera standardiserade affärssystem för upp till tio användare med ett fast paket pris.

Kan du beskriva några svagheter med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Man blir inte unik på något vis om man väljer att anpassa företaget efter standardsystemet. Man blir låst och detta kan döda lite av de egna tankarna och uppfinnardriften. Om man blir helt låst av systemet finns det en risk för bristande passform mellan system och företag.

Användaracceptans behöver dock inte vara något problem om man anpassar företaget efter standardsystemet. Användaracceptans är mest en utbildnings- och ledningsfråga.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Ja, man kan uppnå konkurrensfördelar genom att anpassa företaget efter standardsystemet eftersom detta bygger på best-practice lösningar.

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Intervjupersonen tror inte att det medför några nackdelar för företagets konkurrenssituation om företaget anpassar sig efter standardsystemet. Exempelvis har BizOne flera olika kunder inom fiskindustrin som alla har valt att använda samma standardssystem. Detta är inget problem eftersom de i första hand konkurrerar genom kunskap om branschen.

I vissa branscher kan systemet vara en konkurrensfördel men detta är sällsynt. När marknaden förändras och en first-mover får in sina idéer i standardsystemet kan systemet bli en konkurrensfördel.

Alla har affärssystem idag. De flesta är andra- och tredjegangsköpare av affärssystem.

Frågor kring mognad

Om vi säger mognad i förhållande till ett företag eller en organisation vad tänker du på då?

Ålder på företaget. Hur produktfloran ser ut, det vill säga vilken innovationsnivå man har på sina produkter. Om man har innovativa produkter och om man har bytt marknad flera gånger på sistone så tyder detta på ett omoget företag.

Anser du att man bör ta hänsyn till ett företags grad av mognad vid val av ERP?

Nej!

Hur kan man se, beakta eller mäta den graden?

När man hållit på så länge så får man snabbt en bild av hur moget företaget är. Man upplever ofta företagets mognad beroende på kontaktpersonen.

Ibland är entreprenörer rädda för leverantören och en del företag är övermogna och vägrar att låta förändra sig. Om ett företag är ledda av en entreprenör så måste han inse att nu måste jag ha någon annan som sköter företaget. Entreprenörsledda företag fungerar sällan bra i längden. Övermogna företag dör förr eller senare. Här finns en rädsla för förändring.

Vad skulle du klassa som ett omoget företag?

Intervjupersonen tycker att det är svårt att definiera vad som är ett omoget företag men ger några exempel: ostrukturerade företag; företag som knappt har definierat sin marknad; företag som inte vet vilket systemstöd de behöver. Även tio år gamla företag kan vara omogna med dessa perspektiv.

Hur skulle du som konsult råda dem att göra om vi utgår från att anpassa systemet till organisationen eller organisationen till systemet?

Ett omoget företag bör nog helt anpassa sig efter standardsystemet och inte skraddarsy systemet efter företaget. De förstår nämligen inte vilket stöd det är de behöver i verksamheten. De förstår inte hur saker och ting hänger ihop eller vad som behövs i alla led. Detta är samtidigt förklaringen till att de inte mognar.

Vad skulle du klassa som ett moget företag?

Ett företag med en bra infrastruktur är ett exempel på ett moget företag, ett företag som är etablerat på en marknad ett annat. Ett moget företag behöver inte vara gammalt.

Hur skulle du råda dem att göra om vi utgår från att anpassa systemet till organisationen eller organisationen till systemet?

Ett moget företag är i stånd att kunna göra förändringar i verksamheten utifrån standardsystemet. Samtidigt kan de behöva ställa krav på ändringar i standardsystemet. De bör utgå från systemet men göra de specialanpassningar av detta som behövs.

Intervjupersonen instämmer i den uppdelning i fyra mognadsstadier som Quinn et al. har gjort och som används i denna uppsats.

Ett övermoget företag kan mycket väl finnas i formalisering och kontrollstadiet.

Bilaga 8: Transkript från intervju med Hans Jangeby

Frågor kring intervjuperson och arbetsgivare

Affärssystemspecialisten har funnits sen 2004. Företaget har mellan fyra och fem anställda, detta varierar något beroende på för tillfället aktuellt antal projektanställningar. Företagets huvudsakliga kundgrupp är små tjänsteföretag med mellan femtio och sextio anställda. Intervjupersonen har arbetat med affärsutveckling sedan 1985. I detta sammanhang har han arbetat med datakommunikationsutveckling och organisationsförändringar i kombination med affärsutveckling. Företaget är inte återförsäljare av något specifikt affärssystem utan är istället oberoende av leverantör. Företaget kan ses som en mellanhand mellan kund och leverantör. Affärssystemspecialisten är en tillfällig resurs som avlastar kunden arbete och bidrar med specialistkompetens kring utvärdering av behov av affärssystem och ett eventuellt val av sådant. Intervjupersonen menar att en stor del av dagens affärssystemprojekt inte håller vare sig budget eller tidsramar. Detta, menar han, beror till stora delar på att kunderna saknar kompetens för att genomföra sådana projekt och att man till exempel saknar kompetens kring systemupphandling, kravspecifikation mm. Leverantörerna å sin sida vill sälja så mycket som möjligt.

Frågor kring små- och medelstora företag Hur skulle du definiera små- och medelstora företag?

Affärssystemspecialisten vänder sig till företag med mellan femtio och sextio anställda. Intervjupersonen menar att man därmed ligger i närheten av medelstora företag men ändå inte når upp till dessa. Med andra ord har små företag upp till femtio-sextio anställda. Medelstora företag har (ohörbart) anställda.

Allmänna frågor kring affärssystem

Det är inte alltid ett affärssystem som är lösningen på kundens problem, menar ni. Kan du utveckla detta?

Man kanske har utmärkta egenutvecklade system inom företaget och om dessa fungerar perfekt är det ju dumt att byta. Förnyad användarutbildning löser många problem och kan i sig bidra till en effektivisering av företaget. Om personal inte kan hantera systemet ordentligt fungerar det ju inte heller optimalt. I samband med att personal slutar försvinner kunskap om systemet ur företaget. Utbildning kan rätta till sådana problem.

Vilka faktorer menar du är viktiga att tänka på vid anskaffning av standardiserade affärssystem?

Intervjupersonen menar att hur lönsamheten i företaget påverkas av affärssystemet är en mycket viktig faktor att överväga i samband med utvärdering av en eventuell anskaffning av ett standardsystem. Många företag fokuserar stället felaktigt på vilka funktioner som ingår i systemet. Det är även viktigt att tydligt definiera de krav man ställer på systemet. Dessa krav avgör ju både val av system och val av leverantör. Systemet påverkar både rutiner och konkurrensförmåga i företaget. Det är mycket viktigt att projektet har ledningens stöd. Utan ett sådant stöd är projektet dömt att misslyckas.

Har små och medelstora företag några för dem unika omständigheter som påverkar eller bör påverka deras val av standardiserat affärssystem?

Små företag är väldigt lättpåverkade av leverantörens marknadsposition och väljer gärna utifrån den position leverantören har på marknaden. Man väljer så att säga system eller leverantör istället för att utgå från sina behov. Istället bör man göra en noggrann utvärdering av vilka behov man har, till exempel vad gäller affärsprocesser, och utifrån detta specificera sina krav. Man bör sedan välja det system som ger bäst avkastning på investeringen.

Är det viktigt att förändra företaget i samband med anskaffning av ett (standardiserat) affärssystem?

Ja, det är viktigt att jobba smart i företaget. Tanken med affärssystem är att effektivisera sina affärsprocesser, utan någon sådan effektivisering är det inte lönt att anskaffa affärssystem.

Ju mer maskinerna får jobba utan mänsklig inblandning ju bättre. Det ger högre kvalitet på utfört arbete och bättre felmarginal. Man bör sträva mot automatisering av flöden eftersom detta ger en produktionsökning. På så vis kan till exempel personal frigöras från administration till försäljning.

*Frågor kring att skräddarsy ett standardiserat affärssystem efter företaget det implementeras i
Kan du beskriva några styrkor med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?*

Egentligen måste alla system anpassas efter organisationen och tvärtom. Det en fråga om åt vilket håll anpassningen skall ske och hur stor denna skall vara. Vissa system är flexibla och enkla att ändra i.

Intervjupersonen instämmer sedan i intervjuarens förklaring av uppsatsförfattarnas syn på konfigurering, modifiering och skräddarsytt som vi använder oss av och som utgår från Brehm et al.

Skräddarsydda system är dyrare än standardsystem.

Kan du beskriva några svagheter med att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

För mycket anpassning kan göra att systemet inte fungerar bra tillsammans med organisationen längre. Egenutveckling kan vara ett bättre alternativ än att göra omfattande förändringar i ett standardsystem.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Ja, verkligen, om man ändrar sina arbetsrutiner och roller.

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att skräddarsy ett standardsystem efter företaget det implementeras i?

Intervjupersonen exemplifierar med ett företag som valde tyska SAP istället för ett svenskt system. Anledningen var att det tyska systemet i högre grad än det svenska bidrog till att öka värdet på företaget. Detta var viktigt eftersom marknadspriset vid en försäljning av företaget blev bättre med det tyska systemet.

Frågor kring att anpassa företaget efter det standardiserade affärssystem man implementerar

Kan du beskriva några styrkor med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Nej. Riktigt små företag är enormt flexibla och har lätt för att anpassa sig efter systemet. De har inte råd att skräddarsy systemet samtidigt som det är enklare för företaget att anpassa sig efter systemet.

Kan du beskriva några svagheter med att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Om standardsystemet inte passar företaget minskar dess effektivitet.

Kan det medföra några marknadsmässiga möjligheter att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Ja, men egentligen krävs det en växelverkan mellan att skräddarsy systemet och att anpassa företaget efter systemet.

Kan det medföra några marknadsmässiga hot att anpassa företaget efter det standardsystem man implementerar?

Om val av system misslyckas eller om implementeringen misslyckas förlorar företaget stora resurser i form av tid och pengar. Kanske går hela årsvinsten åt till projektet som sedan inte fungerar. En tredjedel av alla affärssystemprojekt havererar. Det finns i detta avseende ingen skillnad mellan små och stora företag. Företaget kan i värsta fall gå i konkurs om projektet misslyckas.

Övrigt

De flesta företag vill sköta upphandlingen av ett nytt affärssystem på egen hand. Dock kan väldigt få företag hantera kravspecificering. Detta är ett problem för såväl små och medelstora företag som för stora företag.

Ofta har man inte heller någon ordentlig kvalitetssäkring. Man avsätter till exempel inte tillräckligt med personalresurser till projektet. Projektmedlemmarna fastnar istället i sina övriga ordinarie arbetsuppgifter och detta leder till att projektet fördröjs och blir mycket dyrare än beräknat.

Bilaga 9: Sammanställning av allmänna frågor kring standardsystem

Faktorer viktiga överväga vid anskaffning av standardsystem:

Strategiskt perspektiv

- _ systemet strategiskt betydelsefullt enbart om du kan göra något bättre än konkurrenterna (i1)
- _ flexibilitet inför marknadskrav viktigt om systemet skall vara strategiskt betydelsefullt (i 1)

Affärsprocesser

- _ Om man har speciella processer (i 4)
- _ Vissa processer kan ej hanteras i standardsystem (i 3)
- _ Målsättningar med företaget, dels egna processer men även effektivisera mot kunden (i 2)
- _ Att veta hur man vill ha sina egna processer (i2)

Organisationsform

- _ lätt att använda systemet (i 3)
- _ lätt att lära systemet (i 3)
- _ komplicerade organisatoriska strukturer (i 4)

Konfigurering

Kostnad

- _ låga implementeringskostnader (i 3)
- _ total cost of ownership: implementering, underhåll, ev outsourcing, mm (i 1)
- _ dyrt att köpa billigt (i 1)

Tid

Tydliga mål

- _ Vad företaget själv vill nå (i 2)
- _ Vad är det man skall lösa och varför (i 2)
- _ varför man skall byta system (i 1)
- _ tydligt definierade krav (i 6)

Funktionalitet

- _ Vilken funktionalitet finns det i systemet (i 4)
- _ funktionalitet (i 5)
- _ kunna utvidgas med kringapplikationer (i 3)
- _ standardgränssnitt till andra system (i 3)

support/utveckling

- _ uthållig leverantör (i 5)
- _ möjlighet till långsiktig systemutveckling via leverantör (i5)

Övrigt

- _ lönsamheten, många företag fokuserar felaktigt på funktionaliteten (i 6)
- _ konsulten måste kunna uttrycka sig på kundens sätt (i 1)
- _ nytt system kan ej kompensera dåliga grunddata (i 1)
- _ Teknisk plattform eller infrastruktur (i 4)
- _ projektet dömt misslyckas utan ledningens stöd (i 6)
- _ ingen större betydelse vilket system man väljer (i 1)
- _ system bör dock passa branschkrav (i 1)
- _ system, leverantör, och kund med användare och beställarkompetens betyder en tredjedel vars för projektet (i 1)

Viktigt att förändra företaget i samband med anskaffning av ett standardsystem?

Både ja och nej:

- _ Beror på varför man byter system (i 1)
- _ Det är en fråga om åt vilket håll anpassningen skall ske och hur stor denna skall vara. (i 6)
- _ Egentligen måste alla system anpassas efter organisationen och tvärtom. (i 6)

Ja, bör förändra:

- _ Absolut, måste gå hand i hand (i 3)
- _ Ja, utan effektivisering av affärsprocesser meningslöst skaffa affärssystem (i 6)
- _ Dåliga affärsprocesser bör förbättras (i 1)
- _ En fördel dock att se över affärsprocesser (i5)
- _ Man har kanske kommit på att man vill effektivisera (i2)
- _ Automatisering av flöden ger produktionsökning, högre kvalitet, bättre felmarginal (i 6)
- _ Kan frigöra personal till andra uppgifter (i6)
- _ Om det inte finns pengar till att förändra i systemet får man anpassa sina arbetsprocesser istället (i 4)

Nej, behöver ej förändra:

- _ Inget självändamål att förändra företaget (i2)

Övrigt:

- _ Vissa system är flexibla och enkla att ändra i (i 6).
- _ Måste ej förändra affärsprocesser (i 5)

Att affärssystemprojekt inte håller vare sig budget eller tidsramar beror till stora delar på att:

- _ kunderna saknar kompetens för att genomföra sådana projekt (i 6)
- _ kunder saknar kompetens kring systemupphandling, kravspecifikation mm. (i 6)
- _ Kunden avsätter för små personalresurser (i6)
- _ Leverantörerna vill sälja så mycket som möjligt. (i 6)

Inte alltid ett affärssystem som är lösningen på kundens problem:

- _ Befintligt egenutvecklat system kanske fungerar utmärkt (i 6)
- _ Dålig användarkunskap hämmar systemet (i6)
- _ Kunskapsbortfall vid personalavgång (i 6)
- _ Förnyad användarutbildning löser många problem (i 6)
- _ Användarutbildning eventuell tillräckligt för effektivisering av företaget. (i 6)

i = intervju

Bilaga 10: Sammanställning av SWOT för anpassning av systemet efter organisationen

Styrkor		Opportunities
<p>Strategiskt perspektiv</p> <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strömlinjeformade processer ökar produktivitet, enklare ta bort allt onödigt (i1) - Skapa unika processer (i 1) - Man får det precis som man vill (i 2) - Anpassar systemet efter hur företaget är idag (i 2) - Kan bevara strategiskt viktiga, unika processer (i 3) - Gör det möjligt att skapa strategiskt viktiga, unika processer, till exempel SAS automatiska incheckningssystem (i3) - Speciella processer och organisationsformer (i 4) 	<p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - underlättar användaracceptans (i1) <p>Konfigurering</p> <ul style="list-style-type: none"> - ej riskfyllt med stora ändringar i system (i 1) <p>Tid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Att anpassa standardsystemet efter företaget kräver inte mer resurser än att anpassa företaget efter systemet ty det senare kräver omfattande inläring av systemets möjligheter (i 1) <p>Övrigt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunden får det här systemet precis som han vill ha det (i 2) 	<p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Branschunika krav inom vissa segment ex. livsmedel och läkemedel (i 2) - Fördel gentemot konkurrenter som bara har standardsystem (i 3) - Kan bevara fördelar gentemot konkurrenter (i 3) - Det tror jag inte (i 4) - Nej, inte idag (i 5) - Nej, inte med skräddarsytt (i 5) - Kan verkligen ge möjligheter om man ändrar arbetsrutiner och roller. (i 6) - skräddarsytt och anpassning av företaget i kombination kan ge konkurrensfördel (i 6)
Svagheter		Threats
<p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> - bara för att du tänkt det själv behöver de inte vara bra (i 1) - Ser inte över möjligheten att utveckla processerna (i 4) - Effektiviserar inte dina rutiner (i 4) <p>Konfigurering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Svårare skräddarsy systemet än att ändra företagets affärsprocesser (i 3) <p>Kostnad</p> <ul style="list-style-type: none"> - uppgradering fördyras (i 1) - kostar att ligga längst fram (i 1) - Dyrare (i 2) - Kostnaden är den stora biten (i 2) - Risk kostnader skenar iväg vid omfattande anpassningar (i 3) - 80 % av funktionaliteten till 20% av kostnaden. De sista 20 % funktionalitet får man betala 80 % av kostnaden för. (Inter4) - resurskrävande (i 5) - dyrare (i 6) - egen dataavdelning (underhåll, användning, utveckling, utbildning) (i 5) - för dyrt för små företag (i 6) <p>Tid</p> <ul style="list-style-type: none"> - svårt hinna jobba med projektet på grund av anorektiska organisationer (i 1) - Det tar längre tid (i 2) - Tidsåtgång kan öka men inte säkert (i 3) - Det tar längre tid (i 4) 	<p>Funktionalitet</p> <p>Support/utveckling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ju mer anpassningar du har gjort, ju svårare är det att föra in de nya versionerna (i 2) - Support och uppdateringar kan äventyras - Support av skräddarsydda element försvinner med leverantören av dessa vid exempelvis konkurs (i 3) - Illa dokumenterade skräddarsydda element försvårar support (i 3) - Ju mer anpassningar du har gjort, ju svårare är det att föra in de nya versionerna. (i 4) <p>Övrigt</p> <ul style="list-style-type: none"> - risk befästa dåliga lösningar (i 1) - inga små och medelstora företag är så unika att de behöver skräddarsy (i 5) - överanpassning kan göra att systemet inte passar med företaget (i 6) - egenutveckling kan vara bättre alternativ (i 6) 	<p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resurser till både system (internt) och affärsbevakning (externt) krävs (i) - Om man har konstiga processer som man borde se över (i 4) - Resurser till både system (internt) och affärsbevakning (externt) krävs (i 5)

Bilaga 11: Sammanställning av SWOT för anpassning av organisationen efter systemet

Styrkor		Oppportunities
<p>Strategiskt perspektiv</p> <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> - inbyggd kunskap från andra organisationer (i 1) <p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - användaracceptans mest en utbildnings- och ledningsfråga (i5) <p>Konfigurering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Billigare implementation (i 2) <p>Kostnad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostnadsbilden (i 4) - Standardsystem som man tar är billigt (i 4) - lägre kostnader (i 5) <p>Tid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lägre tidsåtgång (i 3) - Tidsfaktorn (i 4) - Snabbare implementering (i 4) - mindre tidsåtgång (i 5) 	<p>Support/utveckling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Möjlighet att tillgodogöra dig nya programvaru releaser (i 2) - Tillgång till uppgraderingar (i 3) - Utformat för enkel uppgradering (i 3) - Enklare underhåll (i 4) <p>Övrigt</p> <ul style="list-style-type: none"> - standardlösningar kan vara bättre än skraddarsydd lösningar (i 1) - inbyggd erfarenhet, vet att det fungerar (i 1) - Branschanpassning (i 3) - På det stora hela är det mycket enklare (i 4) - inbyggd erfarenhetsbank (i 5) - generella best practice lösningar (intervju 5) - små företag enormt flexibla och anpassar sig lätt efter systemet (intervju 6) 	<p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostnadsskäl (minskade kostnader) (i 2) - Marknadsposition påverkas inte bara av val av system (i 3) - De inbyggda best practice lösningarna kan ge konkurrensfördelar (i 5)
Svagheter		Threats
<p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förmågan att leverera på ett effektivt sätt påverkas negativt (i 2) <p>Affärsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Man har fått vända ut på sig själv (i 2) - Försämrade processer (i 2) - Risk förlora flexibilitet gentemot kunder (i 3) - Risk försämrad effektivitet, till exempel långsammare leverans (i 3) - företagets effektivitet kan minska vid dålig passform (i 6) <p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - motstånd mot förändring (i 1) - Motstånd mot förändringarna kan kosta mer än vad det kostar att anpassa systemet (i 4) <p>Konfigurering</p>	<p>Kostnad</p> <ul style="list-style-type: none"> - stora förluster om dålig passform (i 6) - Motstånd mot förändringarna kan kosta mer än vad det kostar att anpassa systemet (i 4) - Dolda kostnader för användarutbildning och organisationsförändring (i 3) - Övertid med mera om systemet ej fungerar (i 3) <p>Tid</p> <ul style="list-style-type: none"> - tidskrävande utbildning och inläring (i 1) - stora förluster om dålig passform (i 6) <p>Övrigt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Måste få med organisationen på förändringsarbetet (i 4) - Kan skapa kaos i företaget (i 4) - blir inte unik på något vis (i 5) - dödar uppfinnardrift (i 5) - risk låg passform (i 5) 	<p>Strategiskt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risk likriktning (i 1) - Beror på branschtillhörighet ex. ett normalt handelsföretag är det inget hot men inom logistik kan det vara det (i 2) - Sämre service till kunderna (i 2) - Kanske tappar viktig process (i 3) - Kanske konkurrenter har samma processer (i 3) - skraddarsytt och anpassning av företaget i kombination kan ge konkurrensfördel (i 6) - Delade processer ingen nackdel för företag som främst konkurrerar med kunskap om branschen (i 5)

i = intervju

Bilaga 12: Sammanställning av frågor om mognad

Vad är mognad:

Beställarkompetens:

- Beställarkompetens (i 1)
- Generell projektomgnad (i 2)
- Det finns en jätteomgnad även hos de professionella köparna (i 2)
- förstå hur affärssystem fungerar (i 1)
- förstå vad man kan uppnå med affärssystem (i 1)

Processer:

- förstå egna organisationens processer (i 1)
- Hitta de processer som ger konkurrensfördelar gentemot konkurrenter (i 3)

Organisationsform:

- förstå hur organisationen påverkas vid byte av affärssystem (i 1)
- Se hur organisationen ser ut idag (i 3)

Förändringsbenägenhet

- visionär (i 1)
- Se vilka förändringar man kan tänka sig (i 3)
- Inse att förändring kan vara nödvändigt (i 3)

IT-mognad

- IT-stöd överhuvudtaget, de hade ju ingen aning om vad det här var för något (i 2)
- Datamognad (i 4 R5)
- Mognadsprocess som krävs för att man har ju i tidigare system väldigt mycket jobbat i öar (i 4)
- Process innan organisationen lär sig att jobba med integrerade lösningar (i 4)

Att iaktta mognad:

- Titta på överlevnadsförmåga, teknisk skicklighet, värderingar (i 4)
- För att se ett företags mognad tittar man på deras systemstöd idag. Går ut på golvet och tittar. (i 4)
- Kunden blottar sig i regel aldrig så för leverantören att se hur duktiga de är. (i4)
- Det är nog bara känsla i magen. (i 1)

Vikten av mognad:

- hänsyn till företagets mognad behövs ej vid val av system (i 5)
- Håller med om att mognad är viktigt (i 2)
- Viktigt ta ställning till hur mogen man är (i 3)
- Att mognad är en viktig faktor är en alldeles riktig iakttagelse (i 4)
- Man bör, framför allt i implementeringsprocessen ta hänsyn till ett företags mognad. (i 4)

Övrigt:

- företagets ålder (i 5 i)
- Tydliga regler och strukturer underlättar anpassning till ett system ty processerna redan beskrivna (i 3)
- en kombination av företagets mognad och de personer som driver projektet med affärssystemet (i 1)
- till affärssystem kommer man sist i mognadsgraden (i 1)
- Mognad i vad ett system kan ge (i 4)

Om mognadsstadier:

Entreprenörstadiet:

- Entreprenörstadiet, de behöver inte så mycket stöd egentligen för sina processer (i 2)
- Ett företag i Entreprenörstadiet har nog väldigt lätt att anpassa sig efter ett system (i 4)
- Lätt att förändra ty entreprenören får alltid med sig organisationen eftersom han bestämmer (i 1)
- entreprenörer ibland rädda för förändring (i 5)
- viktigt anpassa systemet efter företagets behov (i 3)
- Omöjligt förverkliga vissa idéer med standardsystem (i 3)
- Nischning kan gör att standardprocedurer inte hunnit utvecklas (i 3)
- Ständiga förändringar försvårar standardprocedurer (i 3)

Kollektivstadiet:

Formalisering och kontrollstadiet:

- Formalisering & kontrollstadiet och vidareutveckling av strukturstadiet är lätta att förändra (i 1)
- ett övermoget företag befinner sig i formaliserings & kontrollstadiet (i 5)
- övermogna företag vägrar förändra sig (i5)

Vidareutveckling av strukturstadiet:

- De mest krävande köparen det är ju de längst ner (Vidareutveckling av strukturstadiet) (i 2)

Allmänt om mogna och omogna företag:

- Svårt att göra den distinktionen [mellan moget och omoget] (i 4)

Vad utmärker ett moget företag

- De vet vad de vill ha (i 2)
- Duktiga kravställare (i 2)
- Samma fråga till flera olika personer men samma svar (i 3)
- Anpassar sig till marknaden (i 3)
- bra infrastruktur (i 5)
- etablerat på marknaden (i 5)

Vid anskaffning av system:

- Mera anpassningar (i 2)
- Mer förändringsbenägna utifrån den lösning du stoppar in (i2)
- Möjligt ändra organisationen (i 3)
- Redo göra förändringar (i 3)
- i stånd att genomföra förändringar i verksamheten utifrån standardsystemet (i 5)
- företaget bör utgå från standardsystemet (i 5)
- Bör generellt anpassa sig efter standardprocesser (i 3)
- Bör dock anpassa systemet efter specifika behov i företaget (i 3)
- vid behov bör enstaka specialanpassningar av standardsystemet göras (i 5)

i = intervju

Vad utmärker ett omoget företag

- entreprenördriven i hela sitt agerande oavsett vad det gäller (i 1)
- arbetar förbi affärssystemet med hjälp av lappar med mera (i1)
- ostrukturerat (i 5)
- Den ena vet inte vad andra gör, bristande helhetssyn, splittring mellan avdelningar (i 3)
- innovativa produkter (i 5)
- byter ofta marknad (i 5)
- svagt definierad marknad (i 5)
- vet ej vilket systemstöd de behöver (i 5)

Vid anskaffning av system:

- grundlig kravspecifikation (i 1)
- externa och interna krav (i 1)
- vad vill de bli duktiga på (i 1)
- vad är viktigt för att processerna ska fungera (i 1)
- om ingen grunddata ett gigantiskt arbete bygga upp dessa (i1)
- anpassning av företaget efter systemet (i 1)
- Anpassa efter ett standardsystem (i 2)
- Försöka knö in dem (i 2)
- Är de så omogna då tror jag att den standard som finns i systemet gör att de får en förbättring (i 2)
- Bör anpassa sig till standardsystem för att erhålla en bekräftad standard (i 3)
- Ett företag i Entreprenörstadiet har nog väldigt lätt att anpassa sig efter ett system (i 4)
- företaget bör anpassas efter standardsystemet (i 5)

Bilaga 13: Förslag till modell och diskussionsunderlag

På följande sidor presenteras den modell samt det diskussionsunderlag som tagits fram som ett resultat av denna uppsats. Modellen och all text kring den presenteras som ”en färdig produkt” och har därför ett annat teckensnitt och ett icke akademisktupplägg. Detta är för att modellen är gjord med företagare, inte akademiker, som målgrupp.

Förslag till modell för små och medelstora företags anskaffning av standardsystem

Introduktion

Detta är en modell som är framtagen till små och medelstora företag. Syftet med modellen och det diskussionsunderlag som hör till är att underlätta det arbete som det innebär att välja och införskaffa ett nytt standardiserat affärssystem. Modellen vänder sig i första hand till företag med upp till 250 anställda. Bakgrunden till modellen är en magisteruppsats skriven vid institutionen för informatik vid Lunds Universitet med syfte att ta fram själva modellen.

Översikt

- Sida 1** – Introduktion
- Sida 2** – Modellen
- Sida 3** – Diskussionsunderlag för punkt 1
- Sida 4 & 5** – Diskussionsunderlag för punkt 2
- Sida 6 & 7** – Diskussionsunderlag för punkt 3
- Sida 8** – Diskussionsunderlag för punkt 4
- Sida 9** – Diskussionsunderlag för punkt 5
- Sida 10** – Diskussionsunderlag för punkt 6

Hur använder man modellen?

Läs först igenom själva modellen noga. De sex stegen är de steg som kommer att äga rum från det att ni diskuterar inköpet av ett nytt system till dess att det är på plats. För varje steg i modellen finns ett tillhörande diskussionsunderlag. Detta diskussionsunderlag kan man se sammanfattat i modellen också under rubrikerna *att diskutera*, *att besluta* och *att ta med*. ”Att diskutera” är det som skall diskuteras under detta steg, saker som ni som företag bör fundera kring och ta ställning till innan ni går vidare. ”Att besluta” är de eventuella beslut som skall tas under det aktuella steget. Beslutet skall fattas med hjälp av det som ni har diskuterat. Under hela arbetet med denna modell och under hela projektet är det viktigt att ni dokumenterar och tar hand om den information som ni får fram när ni diskuterar. ”Att ta med” handlar om just detta, vad som är extra viktigt att ni tar med som information till nästa steg.

För att enkelt hitta rätt diskussionsunderlag till det steg ni är på i modellen så leta efter det underlag som har samma siffra som det aktuella steget.

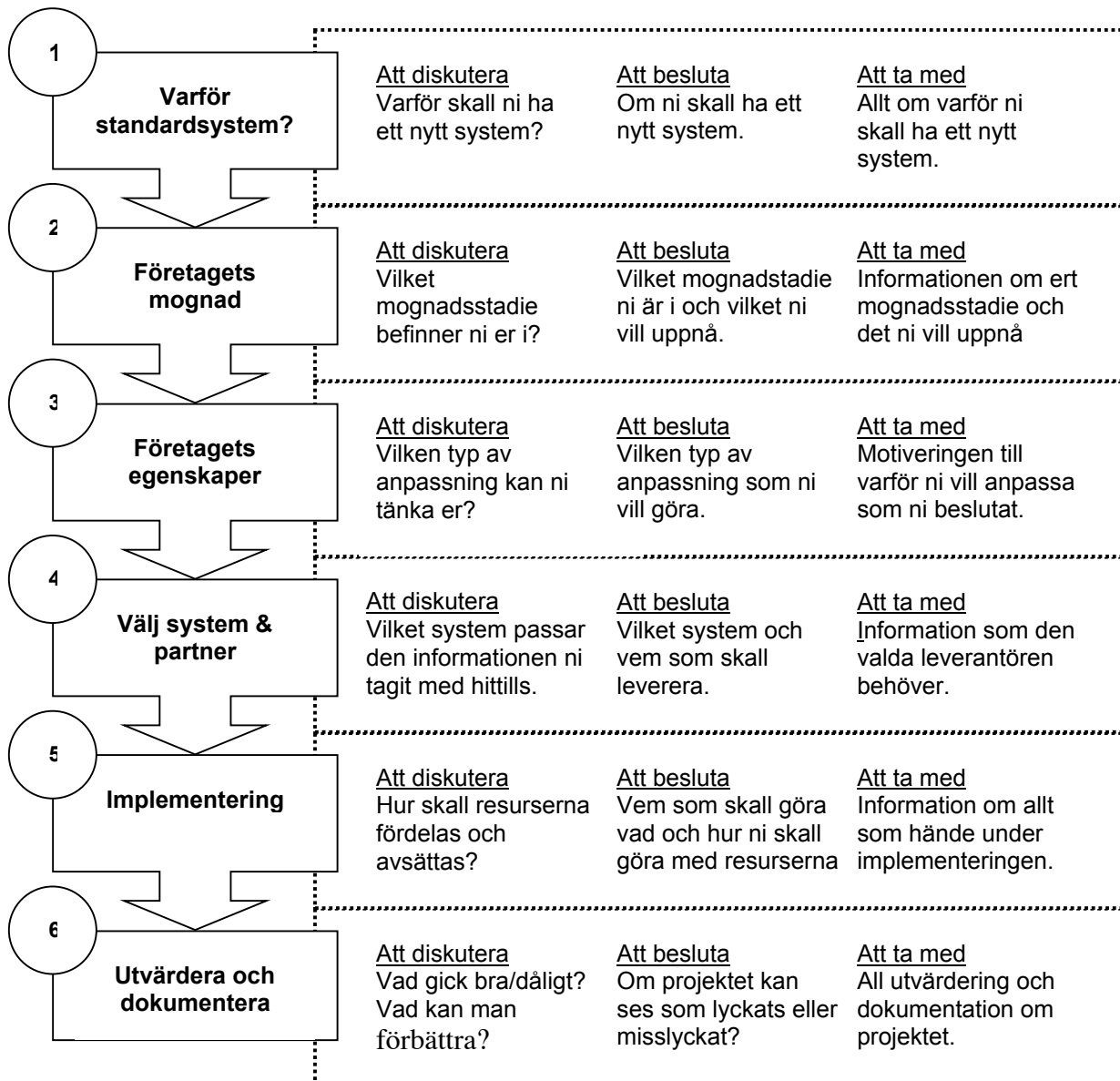
Så om man sammanfattar arbetet så blir det:

Ta första steget – Diskutera – Besluta – Dokumentera – Ta nästa steg.

Vad gör modellen?

Modellen kan på inget sätt garantera att det inte uppstår några problem eller att införandet av systemet i företaget lyckas. Men den kommer att ge er bra hjälp på vägen. Den kommer att stödja ert företag i de diskussioner man som företag bör ha vid projekt som detta. Så börja nu mer steg ett, läs diskussionsunderlaget och lycka till!

Modellen



Här ovan visas själva modellen. Längst till vänster i cirklarna är de nummer som visar vilket diskussionsunderlag som hör till det steget. Sen kommer fyrkanterna med pilar och det är de som innehåller själva stegen och man skall arbeta i pilarnas riktning alltså uppifrån och ner. Längst till höger finns de lite större textrutorna som innehåller en sammanfattning av diskussionsunderlaget till det steget.

1

Är det ett standardsystem ni behöver?

Förklaring till detta steg

Behöver ni ett standardsystem eller ej? Denna punkt innebär att definiera tydliga mål med anskaffningen av standardsystemet. Här ska ni tydliggöra vad det är ni har tänkt er att företaget skall uppnå med hjälp av systemanskaffningen och vilka eventuella problem ni har tänkt er att systemanskaffningen skall lösa för att ta ställning till om det är ett standardsystem ni behöver.

Att diskutera


- Vad vill ni att företaget ska uppnå med ett standardsystem?
- Är motiven bakom anskaffningen drivna av affärsmässiga, tekniska eller andra motiv?
- Vad är målen med företagets affärsverksamhet och vill ni att standardsystemet ska bidra till att stödja dessa mål?
- Vill ni att standardsystemet ska stödja kritiska affärsrelaterade faktorer?
- Vill ni att systemet ska vara ett redskap för bättre marknadsposition och hur i så fall?
- Vill ni att systemet ska effektivisera verksamheten, ge kostnadsbesparing, produktionsökning, eller liknande?
- Vill ni att systemet ska ge teknisk uppgradering eller integration?
- Har ni andra mål med systemanskaffningen, vilka i så fall?
- Kommer ett standardsystem att uppfylla de mål ni har ställt upp?
- Finns det andra sätt att uppfylla dessa mål?
- Är ni beredda på att, och vill och kan ni, avsätta stora resurser, i form av kapital och arbetskraft, till systemanskaffning, implementering, drift, underhåll, utbildning et cetera?

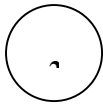
Att besluta

- Fatta beslut om ni ska ha ett standardsystem eller inte.

Att ta med

- Information om varför ni ska ha ett nytt standardsystem.

 Nästa steg är nummer 2: Företagets mognad.



Företagets mognad

Förklaring till detta steg

Kanske är det helt nytt för er att tänka i banor om mognad eller så har ni gjort det förut. Hur som helst är det viktigt för nästkommande steg att identifiera hur moget ert företag är. Det är viktigt att poängtera här att mognad har inga värderingar i sig. Det är med andra ord varken bra eller dåligt att vara ett företag på en eller andra delen av mognadsskalan. Med mognad menas allt från hur väl man vet vad alla gör och hur de gör inom företaget till hur man ser ut på sin marknad.

För att identifiera ert företags mognad skall ni först diskutera utifrån de olika faktorerna nedan och anteckna det ni kommer fram till. När ni gått igenom alla faktorerna skall ni med hjälp av det ni antecknat försöka se vilken av de tre mognadsnivåerna ni passar bäst in på. Det kan även vara en idé att besluta om det är så att ni vill sträva efter att uppnå någon av de andra nivåerna.

Att diskutera

Beställarkompetens

- När köpte ni senast in något informationssystem till företaget?
- Hur vana är ni vid att arbeta i projekt och framförallt större projekt?
- Hur insatta är ni i företaget om hur ett standardsystem fungerar?

Affärsprocesser

- Är ni medvetna om vilka processer som ni tjänar pengar på?
- Kan ni identifiera de processer inom företaget som är eller kan vara konkurrensfördelar mot era konkurrenter?

Organisationen

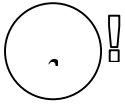
- Hur ser er organisation ut idag?
- Har organisationen alltid sett ut så?
- Fundera kring hur ett byte eller införskaffande av ett standardsystem kommer att påverka er organisation.

Förändringsbenägenhet

- Är ni redo att göra förändringar i organisationen och företaget?
- Hur stora förändringar kan ni tänka er att göra?
- Kan ni se en vision av ert företag efter införande av systemet i företaget?

IT-Mognad

- Hur pass datoriserat är ert företag i nuläget?
- Är alla/någon eller ingen del av företag vana datoranvändare?
- Era eventuella nuvarande informationssystem, hur ser de ut?
- Är det flera stycken? Hur gamla är de?



Att besluta

- Försök besluta vilken av följande nivåer ni passar bäst in i.
- Besluta också om ni vill försöka uppnå en annan nivå i samband med förändringsarbetet.

Entreprenörstadiet

- Ni arbetar med att ordna era resurser.
- Ni har mycket idéer.
- Företaget är entreprenörskivet.
- Inte så mycket planering och koordination.
- Ni håller på att nischa er.
- Er kommunikation är informell.
- Ni arbetar mycket.
- Stort engagemang

Formaliserings- och kontrollstadiet

- Regler har formats i företaget.
- Stabil struktur på er organisation.
- Ni lägger tyngd på effektivitet och underhåll.
- Företaget är konservativt, en känsla av regler och byråkrati.
- Många av era procedurer känns institutionella.

Vidareutveckling av strukturstadiet

- Ni har vidareutvecklat er struktur och organisation.
- Er organisation är decentraliserad, ansvaret såväl som kontroll är spritt i organisationen.
- Ni söker nya domäner, marknader och möjligheter.
- Anpassning av företaget till omvärlden.
- Ni vill förnya er.



Att ta med

- Informationen om ert nuvarande mognadstadium och det ni eventuellt vill uppnå.
- Allt som ni diskuterade om under de olika mognadspunkterna.



Nästa steg är nummer 3: Kartlägg företagets egenskaper

3

Kartlägg företagets egenskaper



Förklaring till detta steg

Här ska ni identifiera vilka egenskaper som utmärker företaget för att kunna definiera vilka krav ni vill ställa på standardsystemet.

Det finns sedan tre alternativ. Att anpassa standardsystemet efter företaget medför förändringar i standardsystemet av till exempel dess programkod med mera och innebär största sannolikhet ökade kostnader och ökad risk för tids och budgetöverdrag. Att anpassa företaget efter standardsystemet innebär att till exempel företagets affärsprocesser ersätts med dem som finns i standardsystemet och kan innebära stora förändringar inom organisationen. Det finns också en möjlighet att gå en mellanväg mellan dessa båda alternativ, där man väljer lite från båda alternativen.

Diskussionen syftar till att klargöra vilket utrymme ni har att antingen anpassa företaget efter standardsystemet eller tvärtom. Poängen är att ni framför allt ska bli medvetna om vad ni inte kan eller vill anpassa efter något standardsystem. Detta ska resultera i ett principbeslut för något av anpassningsalternativen. Ett underlag som ni kan lämna till den leverantör ni väljer, eller använda i förhandlingarna med dem.

Under denna punkt ska ni också diskutera vilket beroende av leverantör som ni är beredda på att leva med. Leverantörens förmåga att ge support och underhåll under standardsystemets livsrymd avtar med den grad av anpassning av standardsystemet som ni väljer.

Nu är det också dags att komma ihåg vad ni beslutade under föregående steg i modellen, alltså angående er mognad. Det finns nämligen tendens som pekar på att företag i olika mognadsstadier skall göra olika anpassningar. Om ni valde att ni är i entreprenörsstadiet så kan det vara en idé att sträva efter att anpassa er efter systemet. Systemet innehåller färdiga sätt att göra saker och ting på och innehåller erfarenheter från många andra företag. Ni skall dock vara uppmärksamma på vad ni diskuterar under punkten affärsprocesser. Om det visar sig att ni tycker att ni har väldigt speciella processer eller ni kanske är ett företag i en ny bransch så kan det vara värt att anpassa systemet efter ert företag istället. Om ni valde att ni är i formaliserings och kontrollstadiet så kan det vara så att för att komma vidare till nästa stadium behöver er organisation förändras och då kan det vara tryggt att förändra sig för att passa systemet. Om ni var i det sista stadiet, vidareutveckling av strukturstadiet, då bör det inte vara så svårt för er att veta vad ni vill ha ut av systemet. Inte heller bör det vara så svårt att anpassa er efter systemet. Denna kombination gör att ni kan definiera de delar ni vill ha kvar, alltså anpassa i systemet och sen se över hur mycket förändring organisationen behöver för att passa systemet.

3

? Att diskutera

Strategiskt perspektiv

- Kommer ett standardsystem att påverka ert företags konkurrenskraft och i så fall positivt eller negativt?

Affärsprocesser

- Försök att hitta era affärsprocesser, alltså hur ni gör saker, när och vem som gör det.
- Är någon av de processer ni identifierat unika för er och nödvändiga ur konkurrenshänseende?
- Vill ni effektivisera någon eller några av företagets affärsprocesser?
- Finns det några krav på er bransch som ni måste upprätthålla? Ex. läkemedelshantering

Organisationsform

- Fundera på hur ni skall arbeta inom företaget och organisationen för att alla användare av systemet skall acceptera det.

Tid

- Hur mycket tid vill ni lägga ner på ett projekt?
- Tänk till igen, hur mycket tid kan ni lägga ner på projektet?

Kostnad & resurser

- Vilka resurser, i form av kapital och arbetskraft, vill och kan ni avsätta till systemanskaffning, implementering, drift, underhåll, utbildning et cetera?

Funktionalitet

- Vad vill ni kunna göra med ert system?
- Vad inom ert företag skall standardsystemet stödja?

Beroende av leverantör

- Fundera kring hur pass beroende ni vill vara av leverantören till ert standardsystem.

! Att besluta

- Vilken typ av anpassning vill ni göra, företaget till systemet eller systemet till företaget, eller lite av båda?

📄 Att ta med

- Motiveringen till varför ni vill anpassa som ni beslutade och all information om det ni diskuterade framförallt er resursplanering, tidsåtgång och funktionalitet.



Nästa steg är nummer 4: Välja system och leverantör

4

Välja system och leverantör



Förklaring till detta steg

Under denna punkt diskuteras vilket system som fungerar bäst med företaget. Denna diskussion tar sin utgångspunkt i allt det material ni diskuterat fram och tagit med genom de olika stegen. Detta material utgör era krav och önskemål och ska användas dels när ni väljer men även fungera som underlag till den valda leverantören. Det kan hända att det tidigare beslutet om anpassning måste förändras beroende på leverantören och vilka olika standardsystem som står till buds.

Under denna punkt ska även leverantörens förmåga att ge support och underhåll under hela den tidsrymd som standardsystemet förväntas vara i drift diskuteras. Kraven på leverantören ökar med graden av anpassning av standardsystemet.



Att diskutera

- Vilket standardsystem passar bäst den information ni tagit med hittills, till exempel när det gäller affärsprocesser?
- Kan systemet enkelt anpassas till företagets krav?
- Kräver systemet omfattande anpassningar för att passa företaget?
- Hur pass omfattande är dessa anpassningar i så fall?
- Hur stora risker medför detta?
- Kan företaget anpassas efter standardsystemet?
- Hur omfattande blir i så fall dessa anpassningar?
- Skall drift och underhåll skötas internt eller via utomstående leverantör?
- Har leverantören av standardsystemet kapacitet att ge långvarig support och uppgradering?



Att besluta

- Besluta vilket standardsystem ni skall ha och vem som skall leverera det.



Att ta med

- All tidigare informationen som leverantören behöver veta om ert företag.



Nästa steg är nummer 5: Implementering.

5

Implementering



Förklaring till detta steg

Denna punkt innebär att planera och utföra själva för implementeringen och att avsätta tillräckliga resurser för att kunna genomföra denna framgångsrikt. Här är det viktigt att företaget avsätter resurser till systemanpassning/konfigurering, användarutbildning, dokumentation och uppföljning men även till support och underhåll. Resurser kan omfatta till exempel tid, arbetskraft, kapital.

Utarbeta en plan över implementeringen innan den börjar tillsammans med leverantören.



Att diskutera

- Vilken typ av resurser behöver vi avsätta till arbetet med standardsystemet?
- Hur stora resurser behöver vi avsätta till arbetet med standardsystemet?
- Vad skall ni som företag ansvara för och vad skall leverantören ansvara för?



Att besluta

- Besluta vem som skall göra vad samt hur ni skall göra med resurserna.



Att ta med

- När implementeringen är avslutad, ta då med information om hur den gick och om planen följdes. Allt som kan underlätta i utvärderingen i nästa steg.



Nästa steg är nummer 6: Utvärdera och dokumentera

6

Utvärdera och dokumentera



Förklaring till detta steg

Denna punkt innebär att förbereda företaget inför kommande systemanskaffningar men även inför eventuellt kommande förändringar av nuvarande system. Inköp och implementering av standardsystem görs väldigt sällan och av denna anledning är det viktigt med utvärdering och dokumentation. På så sätt kan ni som företag se vad som gick bra och dåligt med detta projekt och dokumentera det så ni inte gör om samma misstag nästa gång. Det kan vara en poäng i att följa upp detta steg i modellen ett tag efter projektet avslutats.



Att diskutera

- Gick projektet som förväntat?
- Blev ni nöjda med standardsystem och leverantör och varför i så fall?
- Blev ni missnöjda med standardsystem och leverantör och varför i så fall?
- Följdes planen över implementeringen och fungerade den?



Att besluta

- Om projektet kan ses som lyckat eller misslyckat.



Att ta med

- Dokumentera all er utvärdering väl och förvara den så att den finns tillgänglig nästa gång ett liknande projekt skall genomföras.

Information till dig som vill veta mer

Detta dokument, modell samt tillhörande diskussionsunderlag är skapat som ett resultat av en magisteruppsats vid institutionen för informatik, Lunds Universitet. Uppsatsen motsvarade 10p och skrevs under vårterminen 2005 med titeln "Små och medelstora företags val av standardiserat affärssystem – förslag till modell och diskussionsunderlag". Uppsatsen finns tillgänglig på Ekonomihögskolans Bibliotek, Lund, för utlåning. Den finns även tillgänglig i digitalt format via <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/>.

© 2005 Mattias Rückert & Per Önnemyr

9 Litteraturförteckning

9.1 Tryckta källor

- Arlinghaus, B., P. (2001): *Information gathering, technology, and enterprise systems*, Tax Executive
- Austin, R., D., Cotteleer, M., J., Escalle, C., X. (2001): *Enterprise Resource Planning*, Harvard Business School, nov.,
- Bernroider, E. & Koch, S. (2001): *ERP selection process in midsize and large organisations*. Business Process Management Journal, 7(3), 251-257.
- Borell, A., Hedman, J. (2000): *CVA based framework for ERP requirements specification*, 23rd IRIS, University of Trollhättan, Uddevalla, 573-584.
- Brehm, L., Heinzel, A., Markus, L. (2001): *Tailoring ERP Systems: a spectrum of choices and their implications*, Proceedings of the 34th HICSS.
- Curran, T., Keller, G., Ladd, A. (1998): *Understanding the business blueprint model*, Prentice Hall, New Jersey
- Curran, T. A., Ladd, A., Ladd, D. (2000) *SAP R/3 reporting and e-business intelligence*, Prentice Hall, New Jersey
- Davenport, T., H. (1998): *Putting the enterprise into the enterprise system*, Harvard Business Review, 76(4), 121-131.
- Davenport, T., H., Harris, J., G., Cantrell, S. (2004): *Enterprise systems and ongoing process change* Business Process Management Journal, 10, 16-26
- van Everdingen, Y., van Hillegersberg, J., Waarts, E. (2000): *ERP adoption by European midsize companies*. Communications of the ACM, Vol. 43, No. 4
- Greiner, L., E. (1972) *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, juli-august, vol. 50
- Harmon, P. (2003): *Business Process Change: a manager's guide to improving, redesigning and automating processes*, Morgan Kaufmann Publishers, San Fransisco
- Hedman, J., Kalling, T. (2002): *IT and business models*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Ho, C., T., Chen, Y., M., Chen, Y., J., Wang, C., B. (2004): *Developing a distributed knowledge model for knowledge management in collaborative development and implementation of an enterprise system*, Robotics and computer-Integrated Manufacturing, 20, 439-456
- Holland, C. P., & Light, B. (2001): *A stage maturity model for enterprise resource planning systems use*. The DATA BASE for advances in information systems. 32(2), 34-45.
- Hong, K., K., Kim, Y., G., (2002): *The critical succes factors for ERP implementation: an organizational fit perspective*, Information & Management, 40, 25-40
- Joosten, M., M. (2000): *Why modelers wreck workflow innovations*,

Kilov, H. (2002): *Business models: a guide for business and IT*, Prentice Hall, New Jersey

Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Marsh, A. (2000): *The implementation of enterprise resource planning systems in small-medium manufacturing enterprises in south-east Queensland: a case study approach*. ICMIT 592-597

Nilsson, A., G. (1991): *Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter, utveckling och prövning av SIV-metoden*, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm, 13-19

Quinn, R., Cameron, K. (1983) *Organizational life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*, Management science, vol. 29

Robey, D., Ross, F., Boudreau, M.C. (2002): *Learning to implement enterprise systems: an explorative study of the dialectics of change*. Journal of Management and Information Systems 19(1): 17-46

Rosemann, M. (2001): *Requirements engineering for enterprise systems*, Proceedings of the 7th Americas conference on information systems, Boston, MA

Shang, S., & Seddon, P., B. (2002): *Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective*, Information Systems Journal, 12(4), 271-299.

Somers, T. M., & Nelson, K.G. (2003): *The impact of strategy and integration mechanisms on enterprise system value: empirical evidence from manufacturing firms*. European Journal of Operational Research, 146, 315-338.

Umble, E., J., Haft, R., R., Umble, M., M. (2002): *Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors*, European Journal of Operational Research, 146, 241-257

9.2 Elektroniska källor

(2005-04-08) Statistik från SCB [www-dokument], URL:
http://www.scb.se/templates/Standard___34546.asp

(2005-05-17) SME Definition [www-dokument], URL:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

9.3 Muntliga källor

Lars Eiring, Sigma Integra, 2005-04-18

Torleif Jantell, WM-Data, 2005-04-19

Hauke Dröge, Arete, 2005-04-19

Manne Modig, R5, 2005-04-21

Sven Lindstedt, BizOne, 2005-04-26

Hans Jangeby, Affärssystemspecialisterna, 2005-04-26

