



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Juni 2003

Att byta affärssystem

En fallstudie på AB Sardus

Handledare:

Per Magnus Andersson
Carl R Hellberg

Författare:

Mats Andersson
Anders Hörberg
Kiki Johansson
Magnus Klein

Sammanfattning

Implementering av integrerade affärssystem har blivit allt vanligare. Många forskningsprojekt har fokuserat på användarna och hur de har upplevt systemen. Vår fallstudie av Sardus byte av affärssystem syftar till att se hur arbetsprocess och kravformulerande vid val av affärssystem är viktiga faktorer för hur väl systemen faller ut. Arbetsprocessen förutsätter en väl sammansatt projektgrupp med representanter från alla nivåer i organisationen och kravställandet ska också involvera alla nivåer för att täcka in de olika informationsbehov som finns i en organisation beroende på var den hanteras och med vilket syfte. Vi finner i vår fallstudie, som beskriver en tvåårig process för att byta system, ett skolboksexempel på en lyckad satsning både vad gäller arbetsorganisation och kravställande.

Empirin är uppbyggd på intervjuer med koncernledningen. Någon studie av de fem underordnade affärsenheterna har inte gjorts, vilket begränsar våra slutsatsers generalisering till vad vi kunnat undersöka utifrån koncernens perspektiv. Vi har dock funnit några brister som vi exemplifierat och i samband med detta föreslagit fortsatta studier. Vi har använt en teoretisk referensram för att strukturera uppsatsen och den består av organisationsmodeller, modeller för projektorganisationer och informationsmodeller samt modeller för upphandling.

Vår slutsats är att användande av beskrivna modeller väsentligt förbättrar möjligheterna till lyckade upphandlingar men att också många fallgropar finns, vilka kan undvikas om förarbetet ytterligare utvecklas och fördjupas.

Förord

Vi vill tacka alla som hjälpt oss under arbetes gång. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till Sardus som visat stor samarbetsvilja och vänlighet i samband med intervjuerna. Utan deras hjälp hade denna uppsats varit omöjlig att genomföra. Vi vill också tacka våra handledare, Carl Hellberg och Per-Magnus Andersson, som varit ett stort stöd under uppsatsarbetet och kommit med förslag och konstruktiv kritik. Ett tack också till övriga personer som under uppsatsens gång hjälpt oss att komma framåt i arbetet.

Helsingborg, den 27 maj 2003

Mats Andersson
Anders Hörberg
Kiki Johansson
Magnus Klein

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	SYFTE	2
1.4	DISPOSITION	2
2	METOD	4
2.1	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	4
2.2	HANDGRIPLIGT ANGREPPSSÄTT	5
2.2.1	Val av litteratur	5
2.2.2	Val av frågor	5
2.2.3	Val av studieobjekt	6
2.3	DATAINSAMLING	6
2.4	ANALYSMETOD	7
3	TEORI	8
3.1	ORGANISATION OCH INFORMATION	8
3.1.1	Funktionellt perspektiv	8
3.1.2	Ledningsperspektiv	9
3.2	EKONOMISTYRNING I DIVISIONALISERADE FÖRETAG	11
3.2.1	Divisionaliseringens innebörd	11
3.2.2	Stabs- och servicefunktioner	12
3.2.3	Ekonomiansvar och resultatmätning	12
3.2.4	Ekonomistyrprocessen	12
3.2.5	Ekonomisk rapportering	13
3.2.6	Utvecklingsarbetets organisation	13
3.3	AFFÄRSSYSTEM	13
3.4	ANSKAFFNING OCH UTVECKLING AV AFFÄRSSYSTEM	15
3.4.1	RP-modellen	15
	Utvecklingsstrategi	15
	Projektinitering	16
	Organisation	16
	Utvecklingssteg	17
3.4.2	SIV-modellen	19
	Arbetsmomenten i SIV-modellen	19
	Behov och kravanalys	21
	Marknadsundersökning och leverantörsbedömning	21
	Jämförelse och urval	21
	Beslut och delgivning	22
3.5	SAMMANDRAG	23
4	EMPIRI	24
4.1	FÖRETAGSPRESENTATION	24
4.1.1	Organisation	24
4.1.2	Ägarstruktur	25
4.1.3	Affärsidé, vision och mission	25
4.1.4	Mål och strategier	25
4.1.5	Affärsprinciper	25
4.1.6	Förvärv	26
4.2	EKONOMISTYRNING INOM SARDUS	26
4.2.1	Affärsplaneringen	26
4.2.2	Budgetering	27
4.2.3	Rapportering och uppföljning	27
4.3	INTRODUKTION AV ASW	28
4.4	ANSKAFFNINGSPROCESSEN AV NYTT AFFÄRSSYSTEM INOM SARDUS	28

4.4.1	Anledning till bytet.....	28
4.4.2	Projektsammansättning.....	29
4.4.3	Val av leverantör.....	30
4.4.4	Personallengagemang.....	30
4.4.5	Tidsplan	30
4.5	SAMMANDRAG AV INTERVJUER	31
5	ANALYS.....	32
5.1	ARBETSPROCESSEN.....	32
5.1.1	Företagsorganisation.....	32
5.1.2	Projektorganisation	32
5.1.3	Anskaffningsprocessen.....	32
5.1.4	Införandet av affärssystemet	33
5.2	EKONOMISK RAPPORTERING.....	34
5.2.1	Kravställande.....	34
5.2.2	Förankring	34
5.2.3	Ekonomistyrning	35
5.2.4	Samsyn	35
5.2.5	Uppföljning	35
5.2.6	Styrinstrument.....	35
5.2.7	Funktionalitet/användarvänlighet.....	36
5.2.8	Ekonomiska antaganden / beräkningar	36
6	RESULTATDISKUSSION.....	37
6.1	VARFÖR HAR SARDUS TILL STORA DELAR LYCKATS?	37
6.2	VAD HAR GÅTT MINDRE BRA I SARDUS?	38
6.3	GENERALISERBARHET	39
6.4	FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER	39
7	KÄLLFÖRTECKNING, REFERENSER.....	41
7.1	LITTERATUR	41
7.2	UPPSATSER	42
	BILAGA ETT	43

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.	Vår analysmodell	7
Figur 2.	Funktionell organisation i ett tillverkande företag	8
Figur 3.	Företagsledningens hierarkiska nivåer	10
Figur 4.	Sammanställning över det som kännetecknar informationen på olika beslutsfattandenivåer.....	11
Figur 5.	Divisionaliserad organisation.....	11
Figur 6.	Exempel på projektorganisation.....	17
Figur 8.	Schematisk bild över anskaffning av standardsystem.	20
Figur 9.	Sardus organisation	24
Figur 10.	Organisationsschema för Sardus IT Analys	29
Figur 11.	Implementeringsplan fas 1	30

1 Inledning

I detta kapitel beskriver vi bakgrunden till syftet med vår studie. Efter det följer en problemdiskussion, vårt syfte och slutligen en disposition.

1.1 Bakgrund

Att ökad decentralisering på olika sätt innebär fördelar för hur större företag bör organiseras har sedan slutet av 1970-talet varit den dominerande idealbilden. Affärsområden och divisioner har utvecklats från en central och funktionellt indelad organisation. Man har också ofta gått ytterligare ett steg och bolagiserat tidigare centrala verksamheter. Under 1990-talet har i många företag ytterligare decentralisering skett av ansvar och befogenheter inom divisioner och bolag.¹

Centralisering alternativt decentralisering behandlar den hierarkiska strukturen i organisationen, det vill säga förhållandet mellan underordnade respektive överordnade enheter. Med detta i beaktande är dimensionen mellan centralt och lokalt av vertikal karaktär.²

För att företag snabbt ska kunna anpassa sig till marknadens förändringar och ta tillvara på nya möjligheter som uppstår, det vill säga ha framförhållning krävs att de gör en noggrann analys av sin situation. De måste tolka det som hänt och anpassa det till företagets framtida möjligheter för att utifrån det skapa en framåtriktad styrning.³

Dagens ekonomisystem kan ge företagen i stort sett obegränsad ekonomisk information, som kan användas i deras styrning och kontroll. De erbjuder hjälp vid uppföljningen av den ekonomiska planeringen och ger därmed feedback. Rätt använd kan informationen bidra till effektivare ekonomistyrning och ett säkerställande av att företaget uppfyller sina mål.

I och med införandet av gemensamt affärssystem i decentraliserade företag föreligger en potentiell källa till konflikter mellan centrala och lokala enheters krav på systemens funktioner och informationsinnehåll oberoende av om de är egenproducerade, skräddarsydda eller färdigutvecklade standardssystem. Företagens kritiska förhållningssätt vid upphandling av system kan vara en avgörande faktor för hur väl anpassat ekonomistyrningssystem företagen får för sin verksamhet.

Vi har valt Sardus för att studera hur arbetsprocessen och kravställandet på ekonomisk rapportering påverkar funktionalitet och informationsinnehåll på central nivå vid byte av affärssystem inom ett divisionaliserat företag vilket är den grundfråga som undersöks. AB Sardus är moderkoncern för fem separata affärsenheter, tidigare egna bolag, inom områdena smörgåspålägg och charkuterispecialiteter.

¹ Södergren B (1992)

² Brooke M. Z (1984)

³ Carlsson M (2000)

1.2 Problemdiskussion

Traditionell ekonomistyrning har alltmer inriktats på verksamhetsstyrning. I samband med den utökade funktionen för traditionell ekonomistyrning har vi upptäckt att problem har uppstått i formulerandet av kravspecifikationer för olika nivåer i ett affärssystem. Rapporter i media antyder att ett stort antal företag misslyckats i sina upphandlingar av standardsystem för verksamhetsstyrning. Av rädsla för att bli utpekade som dåliga organisatörer och kravställare skulle enligt artikeln dessa företag välja att dölja sina misslyckanden inför allmänheten.⁴ Inte minst viktig har denna fråga blivit i och med det stora antal olika standardsystem för verksamhetsstyrning som finns att tillgå på marknaden. Att ett vanligt tillvägagångssätt vid införande av affärssystem är att upphandla färdiga standardsystem istället för att med hjälp av programmerare och systemadministratörer bygga upp egna system från grunden är i sig ett intressant fenomen.

Får man vad man köper i ett standardsystem? Hur kan standardsystem anpassas till lokala förhållanden? Vilka är utbyggnadsmöjligheterna? Hur kan olika system länkas? Är ett fast pris en garanti för ett komplett system? Hur är supporten? Hur ser manualer ut? Det är således många frågor som skall få sitt svar i en kravanalys inför upphandlingen. Vi har därför valt att studera en koncern med affärsenheter för att se hur processen från identifiering av behov till implementering av ett nytt system gått tillväga. Vilken betydelse har arbetsprocessen och kravställandet på ekonomisk rapportering i samband med skifte av affärssystem i ett divisionaliserat företag?

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera arbetsprocessen och kravställande på ekonomisk rapportering i samband med skifte av affärssystem i ett divisionaliserat företag.

1.4 Disposition

Vi har valt att använda oss av följande struktur på vår uppsats.

I metodkapitlet beskriver vi hur vi har gått tillväga i vårt arbete. Där framgår också vilka val vi har gjort samt motiveringar till varför vi har valt att utforma vår studie så som vi har gjort.

Teorikapitlet inleds med en översikt av hur ett företag är uppbyggt ur såväl ett funktionellt- som ett ledningsperspektiv för att åskådliggöra alla dess nivåer. Vi beskriver också ekonomistyrning inom ett divisionaliserat företag. Vidare redogör vi för begrepp inom affärssystem. Vi avslutar med en redogörelse av två modeller som kan användas vid införskaffandet av ett sådant, RP- och SIV-modellen.

De data som vi har samlat in via intervjuer med vårt valda företag redogör vi för i vårt empirikapitel. Vi inleder med att beskriva företaget, därefter presenteras företagets ekonomistyrning. Vidare ger vi en kort beskrivning av det valda affärssystemet och beskriver arbetsprocessen vid införskaffandet av nytt affärssystem. Slutligen redogör vi för våra intervjuer och därefter följer ett sammandrag.

⁴ Grauers, K (2003)

I analyskapitlet analyseras arbetsprocessen genom att empirin jämförs med den teoretiska referensram som återfinns i teorikapitlet. Sedan analyseras kravställandets betydelse genom att studera förändringen av ekonomisk rapportering vid byte av affärssystem.

Vi avslutar vår uppsats med ett kapitel om de slutsatser vi har kommit fram till och reflekterar över vårt arbete. Slutligen ger vi förslag på vad vi anser vore intressant att studera vidare om.

2 Metod

I detta kapitel är det tänkt att ge läsaren möjlighet att sätta sig in i hur vi gått till väga och därmed åstadkomma ökad förståelse för de förutsättningar som ligger till grund för uppsatsarbetet.

2.1 Övergripande angreppssätt

Vi har genomfört en fallstudie av AB Sardus för att förstå betydelsen av kravställandet på ekonomisk rapportering och arbetsprocessen i samband med skifte av affärssystem. En fallstudie genomförs i syfte att besvara eller belysa frågor av typen hur och varför, med fokus på nutid men utan behov av kontroll över undersökningssituationen.⁵

Vi valde att närma oss den empiriska verkligheten genom att först studera teorier i litteratur, artiklar och vetenskapliga arbeten. Det viktiga i teoristudierna var att inringa begreppen ekonomistyrning, ekonomisk rapportering och arbetsprocessen vid byte av affärssystem. Syftet med dessa teoristudier var att skapa förförståelse och därigenom synliggöra vad vi skulle studera samt att underlätta besvarandet av vår frågeställning.

De problem vi förstått existerar vid upphandling av affärssystem har gjort att vi sökt efter andra fallbeskrivningar för att söka andra infallsvinklar på problematiken.⁶ Många företag har misslyckats med att byta affärssystem.⁷ Förmodligen diskuteras detta inte öppet som en konsekvens av den rädsla för öppenhet om problemet som finns bland företag. Ett alternativt angreppssätt hade varit att studera ett företag som varit väldigt öppet om sina problem. I det syftet kontaktades ett företag som har syns i media avseende ett mindre lyckat affärssystembyte, men företaget befann sig i en fas då en studie av deras byte ej var möjlig.

Nästa steg i våra studier var planeringen av empiriinsamlingen. Innan vi påbörjade denna diskuterades och planerades intervjufrågorna grundligt. De första två intervjuerna genomfördes med Henrik Ljung, ekonomidirektör på Sardus. Efter det intervjuades IT-chefen Karl-Olof Levin och slutligen Henrik Ljung än en gång. Valet av intervjupersoner kan diskuteras. De har en central funktion i koncernen och har därmed varit med i hela kedjan från beslut om investering i ett nytt affärssystem till kravspecifikation, val av affärssystem och implementering.

De fem affärsenheter som också deltagit i processen att göra kravspecifikationer och välja system hade naturligtvis varit intressanta att studera. Deras svar på frågorna hade kunnat jämföras med den centrala ledningens för att se om någon skillnad funnits i uppfattningar och i så fall i vilken omfattning och med vilken inriktning. De hade mycket väl kunnat ge en annan bild av arbetsprocessen och kravspecifikationens slutliga innehåll speciellt med tanke på att de tidigare varit egna bolag med egna tidigare affärssystem. Vi bedömde dock efter en inledande kontakt med alla affärsenheter att de ansvarigas olika utbildnings- och erfarenhetsbakgrunder och deras i vissa fall ofullständiga kännedom om processen och systemet skulle bli ett för heterogent material att sammanställa och analysera.

⁵ Yin, (1990)

⁶ Uppsatser

⁷ Grauers, K (2003)

Vi valde att istället förlita oss på de intervjuer vi genomförde med koncernledningen eftersom vi bedömde att den hade ett genuint intresse av att låta affärsenheterna komma till tals och ej toppstyras. Att så ändå inte skett har vi ingen garanti för men vi bedömer att de meningsskiljaktigheter som funnits mellan affärsenheter och central ledning i rimlig grad har belysts av ledningen. En fördjupad studie av affärsenheterna vore intressant, men då vid ett något senare skede när affärssystemet hunnit implementeras i alla affärsenheter och varit i drift en tid.

2.2 Handgripligt angreppssätt

I detta avsnitt diskuteras hur vi handgripligt gått tillväga för att samla in och sammanställa det empiriska materialet. I syfte att bibehålla förankringen i teorierna återgick vi till dem innan empirianalysen inleddes.

2.2.1 Val av litteratur

Vid val av litteratur har vi begränsat oss till litteratur inom ekonomistyrning, affärsanalys och informationssystem. Vi har också använt oss av organisationslitteratur, artiklar, vetenskapliga arbeten och information på Internet.

2.2.2 Val av frågor

Vi har formulerat nio frågor i del ett som täcker de områden vi valt att studera med öppna svarsalternativ. Skälet till öppna svarsalternativ var att vi ville få fram respondentens uppfattning och därmed ytterligare skapa en grund för djupare och mer fullständig uppfattning. Vi valde en respondentintervju som innebär att intervjuade personer som själva är delaktiga i den företeelse vi studerar.

Med de första tre frågorna ville vi prova kravställandet, genom att få fram både något viktigt krav som infriats i nya systemet men även något som uteblivit samt om något krav rentav förbisetts i kravställandet. För att också få fram konsekvens och lösning på krav som inte infriats ställde vi följdfrågan om hur detta är löst idag.

Fråga tre och fyra provar återigen kravställande genom att få fram något som tagits för givet och därmed inte funnits med i kravställandet samt om det fanns funktioner/önskemål initialt som tvingats strykas då enbart en enad kravspecifikation skulle ligga till grund för upphandlingen. Fråga fem berör om dessa strukna krav tagits upp efter införande av nytt system.

Följande frågor, sex och sju, belyser vilka faktorer som på ett positivt och negativt sätt påverkat införande av nytt affärssystem ställdes för att ta reda på om systemet uppfyllde deras förväntningar. Slutligen i fråga åtta och nio, provar vi projektgruppens betydelse för kravställandet och huruvida önskemålen infriats. Frågorna i del två ställdes med syfte att ta reda på om införandet av det nya affärssystemet medfört någon förändring på ett antal punkter. Om en förändring skett har följdfrågor ställts för att få en djupare inblick i vad

förändringen bestått av. Svaren på frågorna redovisas löpande i empirin, frågorna bifogas i bilaga ett.

2.2.3 Val av studieobjekt

Sardus är ett divisionaliserat företag och mitt upp i ett byte av affärssystem. Byte av affärssystem är ofta förknippat med diverse problem, därför ville vi ta reda på hur Sardus arbetat för att undvika dessa problem.

2.3 Datainsamling

Vi använde oss av flera olika tekniker för att samla in information, förutom intervjuer tog vi även del av företagets dokumentation i form av årsredovisningar och rapporter. Vi valde att använda oss av kvalitativa intervjuer för att detta möjliggjorde följdfrågor angående eventuella oklarheter.⁸

Datainsamlingen genomförde vi genom en kombination av standardiserade ostrukturerade och standardiserade strukturerade intervjuer. Vi utförde intervjuer i två steg. Detta val gjorde vi för att öka vår kunskap om koncernens tillvägagångssätt, använda modeller, tekniker, synsätt, företagsfilosofi och ekonomistyrning allt för att ännu bättre lägga grund till att i nästa steg genomföra steg två av intervjuerna.

Frågorna i både steg ett och två var bestämda på förhand. Där det befanns nödvändigt följde vi dessutom upp svaren med lämpliga följdfrågor, varigenom vi kunde ringa in det som intresserade oss mest. För att ge respondenterna utrymme att själva formulera sina svar använde vi oss även av ostrukturerade frågor. På det sättet fick också intervjuerna mer karaktären av samtal än av ren utfrågning.

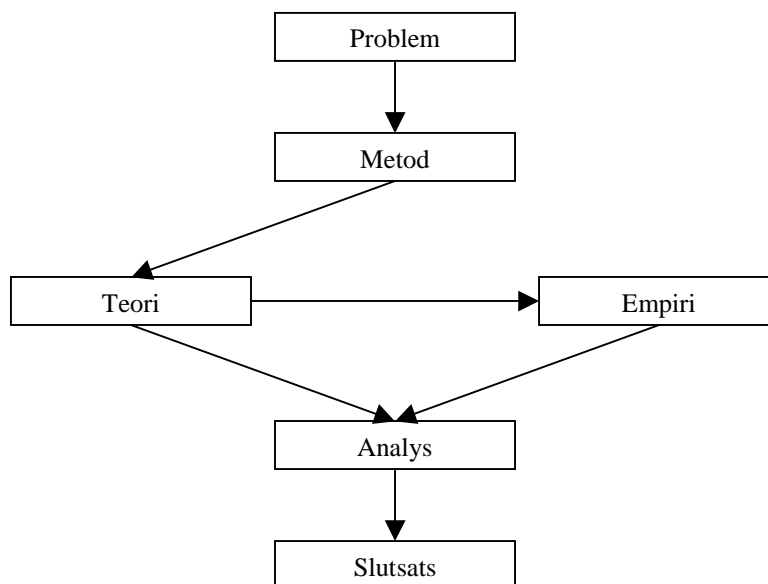
Anledningen till att vi valde standardiserade ostrukturerade och standardiserade strukturerade intervjuer var flera. Standardiseringen medförde att vi på förhand visste vilka frågor vi skulle ställa och i vilken ordning de skulle komma. Det var viktigt att frågorna ställdes i samma ordning till de olika respondenterna för att uppnå så likartade förutsättningar som möjligt. För att ge de respondenter som så önskade möjlighet att förbereda sig, skickade vi ut frågeformuläret via e-post några dagar innan intervjun.

Under respektive intervju var alltid en av oss huvudansvarig för att ställa frågorna, medan de andra skötte antecknandet. Vi bytte roller inför varje ny intervju. För att inte missa någon väsentlig information fick dock alla ställa eventuella följdfrågor. Alla sammanställde sina anteckningar snarast efter respektive intervju, medan vi fortfarande hade samtalet i färskt minne. Därefter sammanställde vi dessa anteckningar till ett gemensamt dokument allt för att kontrollera att vi uppfattat allting korrekt och inte förbisett någon väsentlig information. Våra respondenter bestod av representanter från ekonomiavdelningen och IT-avdelningen på moderbolaget. Genom att välja dessa respondenter ville vi få synpunkter från olika perspektiv.

⁸ Holme, Solvagn (1997)

2.4 Analysmetod

Som utgångspunkt för vår analys tar vi fasta på vår problemformulering som vi låter bli bakgrund för val av teorier och empiriinsamling. I analysen studerar vi hur väl teoribyggge och resultatet av empiriinsamlingen stämmer överens med vårt problem som är arbetsprocess och kravställande.



Figur 1. Vår analysmodell

3 Teori

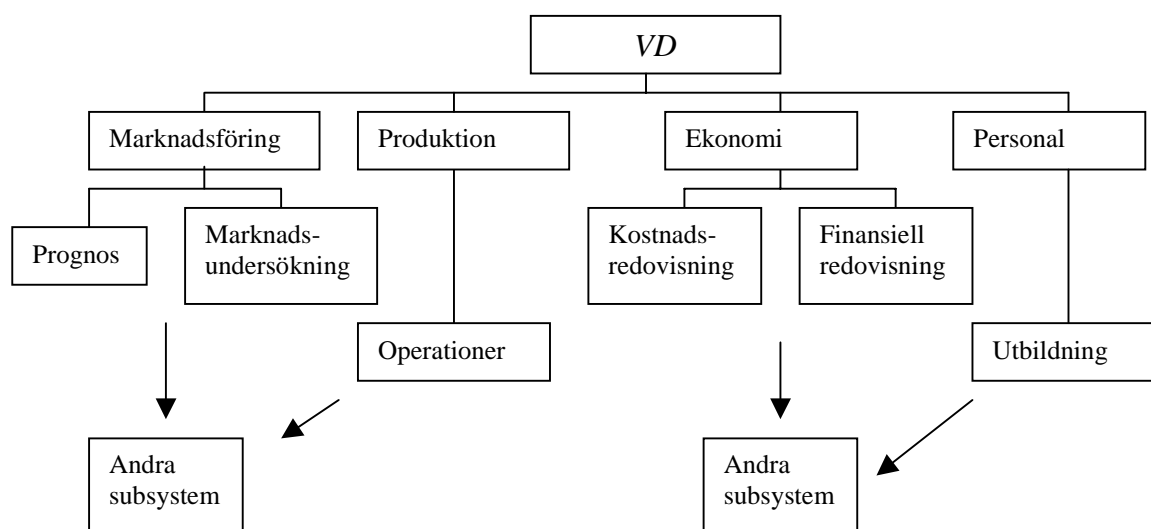
Detta kapitel inleds med en översikt av hur ett företag är uppbyggt ur såväl ett funktionellt- som ett ledningsperspektiv för att åskådliggöra alla dess nivåer. Eftersom det undersökta företaget är divisionaliserat beskriver vi hur ekonomistyrning inom denna typ av organisation bedrivs. Avslutningsvis gör vi en kort beskrivning av affärssystem som följs av en redogörelse av två modeller som kan användas vid införskaffandet av ett sådant, RP- och SIV-modellen. För vår del har teoriavsnittet legat till grund för vår analys av Sardus tillvägagångssätt och för vår bedömning av hur väl arbetsprocesser och kravställande har stämt överens med modellerna och fallit ut i praktiken.

3.1 Organisation och information

Det komplicerade samspel som en företagsorganisation utgör mellan olika aktörer, funktioner och nivåer kan beskrivas ur ett antal olika perspektiv, liksom den projektorganisation som krävs för att kravspecifitera och upphandla ett komplett affärssystem. Av det skälet har vi valt att relativt utförligt beskriva några vanliga organisations- och projektmodeller för att belysa vikten av en helhetsbild av organisationen vid kravställandet på ett nytt affärssystem. Beskrivna strukturer är till hjälp vid analysen för företag som står i begrepp att införa affärssystem.

3.1.1 Funktionellt perspektiv

I de flesta organisationer bildas avdelningar genom att samla liknande funktioner tillsammans. En vanlig form av funktionell organisation har fyra huvudfunktioner; personal, marknadsföring, redovisning/finansiering och produktion. Inom var och en av dessa fyra divisioner finns ytterligare funktionella subsystem eller avdelningar.⁹



Figur 2. Funktionell organisation i ett tillverkande företag.

⁹ Barlow, John F (1998)

Personalavdelningen handlägger de mänskliga aspekterna i organisationen såsom arbetsrelationer, arbetsmiljö och internutbildning. Marknadsavdelningen huvuduppgifter är att dels identifiera och dels tillfredsställa kundbehov med vinstkrav från organisationen. Marknadsundersökningar används för att identifiera vad kunderna faktiskt vill inklusive deras preferenser och beteendemönster. Produktutvecklingsavdelningen översätter sedan dessa konsumentpreferenser till generella specifikationer för en ny eller modifierad produkt.¹⁰

I ett senare skede bryts de generella specifikationerna ned i specifik produktdesign av produktionsavdelningen. Andra marknadsföringsfunktioner som bidrar till försäljningen är säljprognoser, annonsering, fördelning och schemaläggning av säljkåren och produktprissättning. Eftersom ekonomiavdelningen fokuserar på organisationens ekonomiska välstånd berör dess aktiviteter alla affärsoperationer. Finansiell redovisning förser ledningen med ekonomisk information för sitt beslutsfattande. Strategisk och operationell planering, resultatuppföljning och kontroll och produktkalkylering är vanliga ekonomifunktioner, som måste hanteras av ledningen. Budgetering är ytterligare ett ansvarsområde för att se till att kostnaderna inte överstiger intäkterna.¹¹

Huvuduppgiften för produktionsavdelningen är att omvandla råmaterial till slutprodukt. Första steget i tillverkningsprocessen är att bestämma vad som ska tillverkas och när det behövs. De resurser som behövs för produktionen specificeras och kvantifieras. Resurserna inkluderar råmateriel, reservdelar, arbetskraft och produktionsutrustning. Efter det att produktdesignen och tillverkningsprocesserna har fastställts måste produkten schemaläggas tillsammans med alla de andra produkterna som företaget tillverkar.¹²

En effektiv produktionsplanering är en vital del av produktionen. Den inbegriper kontroll av produktionskapacitet såsom tillräckligt med arbetskraft och råmateriel, adekvat maskinkapacitet etcetera. Nästa steg blir att beställa råmateriel och delar. Maskiner och personal schemaläggs därefter för de olika produktionsmomenten. I vissa faser i produktionen kontrolleras produkten och jämförs med specifikationerna för egenskaper och kvalitet. Om slutprodukten möter alla originalspecifikationer levereras den direkt till kund eller läggs på lager.¹³

3.1.2 Ledningsperspektiv

Ett annat vanligt sätt att se på en organisations struktur, förutom funktionell beskrivning, är att se på den hierarkiska strukturen. Den fokuserar på beslutsprocesserna på tre olika nivåer nämligen övre-, mellan- och undre ledningsnivå. På grund av de olika typerna av beslut som fattas på varje nivå benämns övre ledningsnivå ofta strategisk beslutsnivå medan mellan respektive undre nivå kallas taktisk respektive operationell ledningsnivå.¹⁴

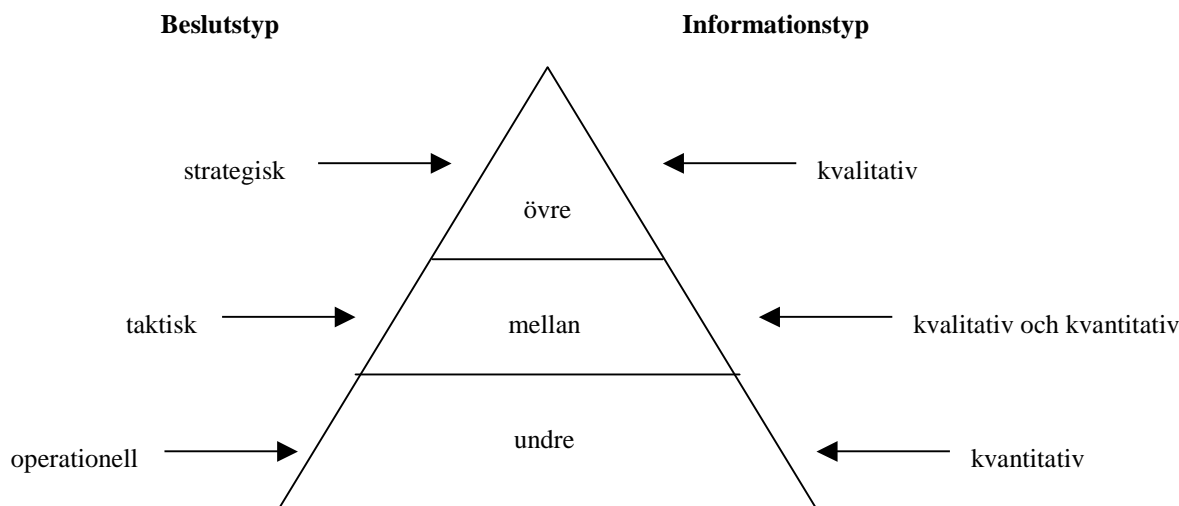
¹⁰ Barlow, John F (1998)

¹¹ (ibid.)

¹² (ibid.)

¹³ (ibid.)

¹⁴ (ibid.)



Figur 3. Företagsledningens hierarkiska nivåer

Övre nivå

Företagsledningen inkluderar styrelseledamöterna och ledningen för de funktionella divisionerna marknadsföring, produktion, ekonomi och personal. De styr över den långsiktiga strategiska inriktningen. Nödvändig information erhålls främst från källor utanför företaget och inkluderar sådana detaljer som marknadstrender, konkurrens, produktinnovationer etcetera. Denna externa information innehåller en hög grad av osäkerhet och är mestadels kvalitativ. Information om företagets operationer används huvudsakligen för prognoser.¹⁵

Mellannivå

Mellanledningen ansvarar för att beslut på företagsledningsnivå blir genomförda. Den måste se till att företagsmål uppnås genom att använda resurser effektivt. Utmärkande taktiska beslut är att planera investeringar, schemalägga produktion, budgetera och göra kortsiktiga prognoser. Mellannivån använder intern information för att jämföra faktiskt genomförande mot planerade mål och extern för att jämföra industrigenomsnitt och produktivitetsnivåer i andra företag. Behov av simuleringar är vanliga på denna nivå. En blandning av intern kvantitativ och extern kvalitativ information gör att nivån betecknas semistrukturerad.¹⁶

Undre nivå

Besluten på undre, eller operationell nivå, är strukturerade eftersom de baserar sig på faktiska data. De är rutinartade och repetitiva som till exempel lönesystem och deras utfall är helt förutsägbara. Ledningen för den operationella nivån tar därför beslut som följer regler och mönster med litet behov av kvalitativa överväganden. Aktiviteter på denna nivå kan vara lagerhållningsstatistik, fakturering, transportdokumentation och beslut om materialinköp. Liksom mellannivån är den operationella nivån också kontrollerande.¹⁷

¹⁵ Barlow, John F (1998)

¹⁶ (ibid.)

¹⁷ (ibid.)

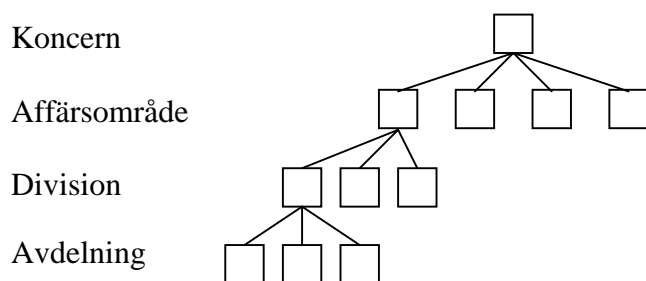
Nivåerna har olika kännetecken för informationsbehov och beslutsfattande. Nedan följer en beskrivning av särdragen, vilka i hög grad påverkar de olika nivåernas krav på affärssystemet.

Kännetecken	Operationell	Taktisk	Strategisk
Beslutsfattare	Arbetsledare	Avdelningschef	Styrelse och divisionschefer
Tidshorisont	Dagligen	Veckovis/månadsvis	Årsvis eller mer
Beslutstyp	Strukturerad	Semistrukturerad	Ostrukturerad
Beslutsnivå	Låg	Mellan	Mycket hög
Informationskälla	Mest intern	Intern/extern	Mest extern
Informationstyp	Kvantitativ	Kvantitativ och kvalitativ	Kvalitativ
Informationskomplexitet	Enkel	Mellan	Komplex
Kontrollvidden	Smal	Mellan	Bred

Figur 4. Sammanställning över det som kännetecknar informationen på olika beslutsfattandenivåer.

3.2 Ekonomistyrning i divisionaliserade företag

Divisionalisering är en organisationsform, en styr- och ledningsfilosofi, som enklast kan beskrivas som styrning genom decentralisering av lönsamhetsansvar. Framställningen är överskådlig och i och med det lyfter vi endast fram ekonomistyrningens särdrag i divisionaliserade företag. Styrningen ses med utgångspunkt i koncernledningens perspektiv.¹⁸



Figur 5. Divisionaliserad organisation

3.2.1 Divisionaliseringsprincipens innebörd

Divisionalisering är en princip för hur ett företag organiseras och leds av och andra organisationer. Divisionsorganisationen utmärks av att verksamheten inom ett företag grupperas i divisioner som är mer eller mindre självständiga. I teorin ska divisionerna fungera som "företag i företaget", där divisionsledningens uppgift är att uppnå bästa möjliga resultat inom ramen för företagets policys. I resultatansvaret ingår vanligtvis också ett ansvar för utveckling och förnyelser av verksamheten i divisionen. Divisionalisering medför därmed att både affärsansvar och resultatansvar decentraliseras.¹⁹

¹⁸ Hansson, L & Skärvad P-H (1992)

¹⁹ (ibid.)

Den centrala företagsledningen eller koncernledningen utövar styrning av divisioner genom resultatkrav och policys, inte genom att fatta beslut i enskilda frågor, och deras roll påminner en hel del om styrelsens i företag som inte är divisionaliserade. Koncernledningen anger resultatkrav för divisionerna, den godkänner budget och andra ekonomiska planer, den fördelar investeringsmedel och fattar beslut om investeringar över en viss storlek, den beslutar om omstruktureringar av divisionernas verksamhet, den bidrar till att nya verksamheter uppstår och gamla läggs ned i tid och den tillsätter, och vid behov avsätter, chefer för de olika divisionerna.²⁰

3.2.2 Stabs- och servicefunktioner

När man organiserar stabs- och servicefunktioner i ett divisionaliserat företag finns det två övergripande mål som man försöker uppnå. Dels vill man sätta effektivitetspress på specialist- och servicefunktionerna och dels vill man organisera dessa funktioner så att de stödjer decentraliseringsprincipen med hög operativ självständighet hos divisionerna. Ett argument för små koncernstaber är att man vill skilja på operativa frågor och koncernfrågor. Stora koncernstaber ingriper gärna i det löpande beslutsfattande och begränsar därigenom divisionernas självständighet. Ytterligare ett argument mot stora koncernstaber är naturligtvis att man vill hålla nere de gemensamma kostnaderna.²¹

3.2.3 Ekonomiansvar och resultatmätning

Med hjälp av det ekonomiska ansvaret styr koncernledningen de ekonomiska aspekter en lokal chef ska ta hänsyn till vid beslut. Det ekonomiska ansvaret som tilldelas en lokal chef kan vara olika omfattande men grundprincipen är att ledningen för en organisationsenhet bör ha ekonomiskt ansvar för de kostnader, intäkter och kapitalanvändning som den har möjlighet att påverka. Beroende på om ansvaret innefattar kapitalanvändning, resultat, kostnader och/eller intäkter skiljer man mellan räntabilitetsenhet, resultatenhet, kostnadsenhet och intäktsenhet. I en räntabilitetsenhet ansvarar ledningen för enhetens resultat i förhållande till kapitalanvändning. I en resultatenhet ansvarar ledningen för skillnaden mellan intäkter och kostnader, alltså resultatet. En som är chef för en kostnadsenhet ansvarar för kostnader, medan chefen för en intäktsenhet i första hand ansvarar för intäkter, eventuellt även delar av kostnader²²

3.2.4 Ekonomistyrprocessen

Ekonomistyrprocessen kan delas upp i två faser, planeringsfasen och uppföljningsfasen. Planeringsfasen omfattar en rad aktiviteter som syftar till att förbereda organisationen för kommande verksamhetsperiod och formulera de ekonomiska målen. Aktiviteter i anknytning till årsbudgeten är i de flesta fall av central betydelse. I många organisationer utförs all planering inom ramen för budgetframtagandet och blir då detsamma som planeringsfasen. I främst större organisationer är det ändå vanligt att budgeteringsarbetet föregås av en mer övergripande, strategiskt inriktad verksamhetsplanering. I verksamhetsplaneringen går man

²⁰ Hansson, L & Skärvad P-H (1992)

²¹ (ibid.)

²² (ibid.)

igenom organisationens olika affärsmöjligheter och dessa konkretiseras i strategier och handlingsprogram. Dessa strategier och handlingsprogram ligger sedan till grund åt det årliga budgetarbetet där handlingsplan bryts ned på aktiviteter. Även i organisationer med utvecklad affärsplanering utgör därmed budgeten det faktiska underlaget för verksamhetens kommande år. Uppföljningsfasen omfattar aktiviteter som syftar till att bestämma organisationens resultatutfall i relation till planer och aktiviteter, att styra företaget i önskad riktning, också i denna fas av ekonomistyrningen är budgeten av central betydelse.²³

3.2.5 Ekonomisk rapportering

När vi i denna uppsats talar om ekonomisk rapportering menar vi alla rapporter som har något med ekonomi att göra. En sådan rapport kan innehålla både finansiella och ickefinansiella mått och därmed rapportering av produktionssiffror som kassationer och maskintimmar hänför vi till ekonomisk rapportering då även sådana siffror har betydelse för ekonomin.

3.2.6 Utvecklingsarbetets organisation

Frågan om utvecklingsarbetets organisation i divisionaliserade företag är en fråga som inte är lättlost. Ett viktigt syfte med divisionalisering är att öka lönsamhetsmedvetandet och decentralisera ansvaret för lönsamheten. Kritikerna i divisionens organisation brukar därför hävda att den starka lönsamhetspressen hindrar långsiktiga utvecklingsåtgärder. Andra anser att det inte behöver råda något motsatsförhållande mellan den kortsiktiga lönsamhetsorienteringen och det långsiktiga utvecklingsarbetet. De hävdar exempelvis att det är viktigt att tjäna pengar, för om företaget inte tjänar pengar, kan det inte göra något annat heller. Men naturligtvis kan lönsamhetsmätningen och decentraliserat lönsamhetsansvar ibland utgöra ett hinder för långsiktigt utvecklingsarbete. Även om utvecklingsarbetet allt mer går mot att ske divisionsvis är det inte givet att utvecklingsarbetet ska ske inom divisionerna. Det beror bland annat på vilket typ av utvecklingsarbete det gäller, utvecklingsarbetets karaktär etcetera. Däremot bör det inte vara någon tvekan om att divisionerna ska ta fullt ansvar för sitt utvecklingsarbete, oberoende av om detta organiseras centralt, inom divisionerna eller på annat sätt. Utvecklingsansvaret utgör en del av affärsansvaret.²⁴

3.3 Affärssystem

Begreppet affärssystem företräder ett mycket brett angreppssätt. Det handlar inte längre om ”redovisningsmotorn” utan istället om ett informationssystem som såväl speglar som stöder företagets affärsmodeller. Affärsmodellen representerar företagets sätt att bedriva verksamhet och summerar därmed sättet organisationen är uppbyggd på och hur verksamheten styrs och följs upp. Affärssystem kan då ses som en programvara för att kontrollera företagets interna och externa informationsflöden av betydelse för affärsmodellen. Det går ut på att få fram mer och bättre information snabbare än tidigare och det handlar även om att direkt kunna övervaka vad som sker i olika delar av företaget och dess omvärld.²⁵

²³ Hansson, L & Skärvad P-H (1992)

²⁴ (ibid.)

²⁵ Samuelson, L. A & Glader, M (2001)

Ett affärssystem kan definieras som ett integrerat system som stödjer flera funktioner i ett företag.²⁶ Ett affärssystem är en form av informationssystem och man skiljer på två huvudgrupper, standardiserade och egenutvecklade. Ett standardsystem är utvecklat av en leverantör för att kunna passa till flera användares behov medan ett egenutvecklat system kan ses som skräddarsytt just för den specifika organisationen som utvecklat det.²⁷

Ett standardsystem är ofta funktionsspecifikt, vilket innebär att det är avsett för en av företagets funktioner som exempelvis ekonomi eller personalsystem.²⁸ Det är i första hand inte utvecklat med hänsyn till organisationens specifika konkurrensförutsättningar eller utifrån dess arbetssätt. Användningen av ett standardsystem innebär att organisationens rutiner till viss del får anpassas till den befintliga strukturen i standardsystemen.²⁹

Då standardsystemet är en färdig produkt kan projekttiden kortas ner. Ur investeringssynpunkt blir projektkalkylen säkrare och framtida anpassningar och uppgraderingar mindre kostsamma. En nackdel med den integrerade lösningen är att beroendet av leverantören blir stort och rutinerna som följer med det integrerade systemet inte alltid är de för företaget mest ändamålsenliga. Det finns en risk att man alltför snabbt beslutar sig för ett standardsystem utan att beakta de eventuella anpassningar, ändringar och tillägg som måste göras i efterhand. Ju fler anpassningar desto mindre standardiserat blir systemet och detta försvårar och fördyrar framtida underhåll och uppgraderingar.³⁰

Affärssystem benämns ibland för ERP-system, Enterprise Resource Planning System, och har sin utgångspunkt i tillverkande företag där det redan från början har gällt att integrera olika typer av material- och tillverkningsflöden. Nu för tiden används ERP också för att beteckna integration framåt mot försäljnings- och kundprocessor även om det hellre används speciella benämningar för detta. Förenklat är överensstämmelsen stor mellan ett ERP-system och ett affärssystem enligt den terminologi som används i dag. Andra begrepp som förekommer i sammanhanget är SCM, Supply Chain Management, som betecknar system för att styra och följa varuflöden i hela leverantörskedjan tills en vara är förädlad och når slutkund. Oftast ingår SCM i en ERP-lösning.³¹

CRM, Customer Relationship Management, fokuserar på att fånga och behandla data som handlar om kundbeteende och försäljning samt att automatisera försäljnings- och serviceprocesser. Med CRM-lösningar ska nätverk med enskilda kunder kunna upprätthållas för fortsatt kundbearbetning. Knowledge Management System betecknar system som avser ta hand om såväl traditionella uppgifter om företagets personal som fokusera på enskild kompetensutveckling och förvaltningen av företagets så kallade humankapital. Business Intelligence System är inställda på analys och tolkningar av data som ingår i företagets datavaruhus. Med sådana system avses dels lösningar som är inriktade på sammanställningar och konsolideringar av data, dels vad som tidigare kallades executive information systems eller beslutstödssystem.³²

²⁶ Davenport (1998)

²⁷ Nilsson (1991)

²⁸ Anveskog et al, (1984)

²⁹ Davenport (1998)

³⁰ Anveskog et al, (1984)

³¹ Samuelson, L. A & Glader, M (2001)

³² (ibid.)

Begreppet affärssystem kan därmed användas som en samlingsbenämning på alla de systemmässiga företeelser, som har direkt relevans för ett företags sätt att ur datasynvinkel stödja enskilda rutiner, arbetsprocesser och affärsmoeller. Med hjälp av affärssystem kan processer och information i ett företag göras gemensamma samtidigt som mindre väl fungerade sätt att arbeta kan förändras och utvecklas.³³

3.4 Anskaffning och utveckling av affärssystem

Merparten av informationssystem har en livscykel som täcker allt från planeringsstadiet tills det avvecklas.³⁴ Anskaffningen av ett standardssystem är en process som börjar då företaget beslutar om att investera, fram tills att systemet är i reguljär användning och drift hos företaget.³⁵ Processen startar med att man gör en nulägesbeskrivning av verksamheten. Därefter genomför man en förändringsstudie där företaget undersöker vilka typer av förändringar som behövs för att kunna åtgärda de problem och behov företaget har. Målet är att ta reda på om en förändring av företagets informationssystem är en lämplig och möjlig åtgärd för att få verksamheten att fungera bättre. I denna fas väljer företaget om det ska skaffa ett standardiserat affärssystem eller utveckla ett eget.³⁶

3.4.1 RP-modellen

Utvecklingsstrategi

Två extremfall av strategi för förändring av ekonomisystem kan urskiljas – systemutveckling genom evolution eller revolution. En revolutionsstrategi innebär en omfattande teknisk modernisering av redovisningssystemet, ett vidgat innehåll i redovisningen och förändringar i kringsystemens funktioner genomfördes vid en tidpunkt. En evolutionsstrategi innebär en teknisk modernisering av redovisningssystemet följt av en successiv utveckling av redovisningens innehåll, försystem och kringsystem. Detta är den idag mest förekommande utvecklingsstrategin.³⁷

Faktorer som ofta påverkar företagets val av utvecklingsstrategi är nuvarande system, lönsamhetssituation, tillväxt och framtida verksamhet, föränderligheten i omgivningen och företagets förändringskapacitet. I revolutionsstrategin tar man inte hänsyn till det gamla systemet, vilket kan tala för metoden men det kan ske på bekostnad av kontroll över utvecklingsarbetet och övergångs- och igångsättningsproblem. I evolutionsstrategin utvecklas istället ett befintligt system gradvis under åren och kan därför antas vara avpassat för det specifika företagets förutsättningar. Tidsåtgången för att konstruera ett system är oberoende av vilken utvecklingsstrategi som väljs liksom tidsåtgången för utbildningen i det nya systemet.³⁸

³³ Samuelson, L. A & Glader, M (2001)

³⁴ Anthony (1988)

³⁵ Nilsson (1991)

³⁶ Anveskog et al, (1984)

³⁷ Magnusson (1995)

³⁸ (ibid.)

Projektinitiering

Projektplaneringen startar vanligtvis med en uppskattning av projektets omfång som utgör grunden för det fortsatta planeringsarbetet. Allt eftersom planeringsarbetet går framåt, ju mer noggrann blir denna uppskattning och leder till slut fram till detaljerade specifikationer, scheman och en kostnadsbudget för projektet. Dessa sammanställs i en projektplan som ligger till grund för det fortsatta utförandet. En projektplan är en process där oväntade händelser kan inträffa vilket gör att planerna måste revideras.³⁹

VD eller ekonomiansvarig i ledningen är i regel de som tar initiativ till förändring av ekonomisystemet. Skäl till förändring kan vara nya krav på ekonomisystemets innehåll och principer, brister i systemets tekniska uppbyggnad, ändrade styrprinciper i organisationen exempelvis ökad decentralisering samt ändrade krav från organisationens revisorer eller externa krav. En investeringskalkyl bör upprättas innan utveckling av ett nytt system påbörjas. Kostnaderna är ofta ganska enkla att beräkna medan intäktssidan mer får prägel av tro än vetande. Störst betydelse vid val av system har flexibilitet och utbyggbarhet och ej så mycket datorteknisk utformning.⁴⁰

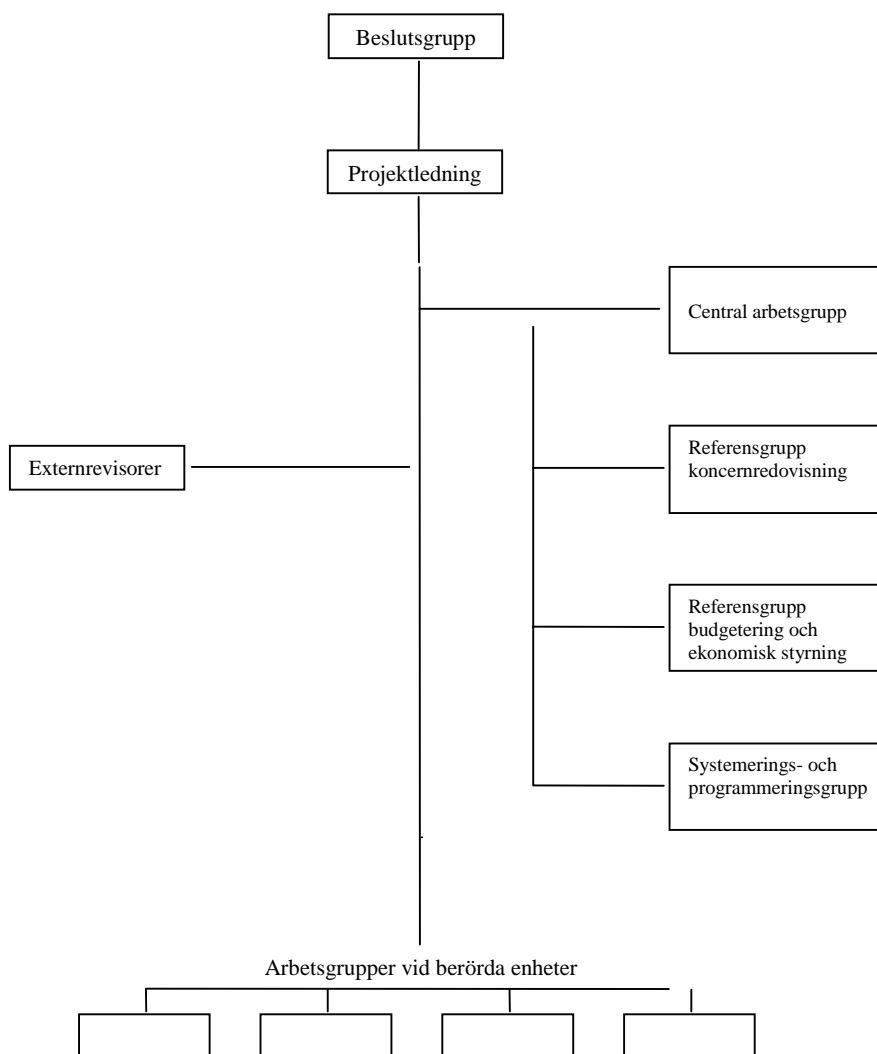
Organisation

Systemutvecklingsarbetet organiseras oftast i projektform. Projektorganisationen bör omfatta en beslutsgrupp som ansvarar för att projektets inriktning och omfattning, den ska också se till att resurstilldelning definieras, fastställs och följas. Denna beslutsgrupp bör bestå av företagsledning, åtminstone i kravstudiefasen, och uppdragsgivaren. I genomförandefasen kan gruppen omformas till att utgöras av ansvariga chefer för ekonomi, IT, några funktionschefer etcetera. Projektledningen ansvarar för den löpande ledningen och samordningen av projektet. Det finns en referensgrupp knuten till arbetsgrupperna som kompletterar med synpunkter på framkomna förslag utifrån ett specifikt kunnande.⁴¹

³⁹ Anthony (1988)

⁴⁰ Magnusson (1995)

⁴¹ (ibid.)



Figur 6. Exempel på projektorganisation

Det är en fördel om utvecklingsstegen sker efter en långsiktig plan för hur ekonomisystemet är tänkt att förändras. Denna plan diskuteras med fördel årligen i en referensgrupp. Förutom ekonomifunktionen bör företagsledning, systemfolk och användare av ekonomiinformation vara representerade. Ekonomichefen har oftast det direkta ansvaret för systemets utveckling.⁴²

Det är viktigt att de som deltar i utvecklingsarbetet friställs från sina linjeuppgifter. Den vanligaste orsaken till att ekonomisystemprojekt misslyckas är att projektmedarbetarna är för splittrade på grund av att de parallellt förväntas sköta sina vanliga uppgifter.⁴³

Utvecklingssteg

Följande utvecklingssteg ska normalt gås igenom vid utvecklandet av ett datorbaserat ekonomisystem:

⁴² Magnusson (1995)

⁴³ (ibid.)

Förstudie

En kartläggning av nuvarande systems fördelar och brister utförs för att få fram det övergripande behovet av förändringar. En bild av ett tänkt system tas fram som visar redovisningens syften, modeller, principer och systemstruktur samt teknisk lösning. Ekonomisystemets samband med andra informationssystem belyses och de delar som ska förändras avgränsas. Förslag lämnas på vilka som ska delta i projektarbetet och projektledare utses. Eftersom den vanligaste orsaken till att ekonomisystemprojekt misslyckas är att projektmedarbetarna är för splittrade är det viktigt att de som ska delta i utvecklingsarbetet friställs från linjeuppgifter.⁴⁴

Kravstudie

Krav på ett nytt ekonomisystem indelas i tre huvudområden; redovisningens syfte, modeller och principer samt systemstruktur och rutiner. Kravstudien kan resultera i upphandling av existerande programvaror och datorer. Eftersom ett ekonomisystem ska vara flexibelt uppbyggt och utvecklingsbart ska kravanalysen aldrig utmynna i en mycket detaljerad kravspecifikation. Det görs istället i utformnings- och genomförandefaserna. Kravanalysernas beståndsdelar för varje område är nulägesanalys, beskrivning av önskat läge och beslut om kravspecifikation för det fortsatta arbetet.⁴⁵

Utformning

I utformningsfasen preciseras det nya systemets innehåll som består av rapportplan, lagringsplan, transaktionsplan och kodplan. Detaljerad teknisk lösning väljs, bland annat gränsdragningen mellan försystem och redovisningssystem.⁴⁶

Genomförande

Genomförandet innebär bland annat följande aktiviteter såsom installation av eventuell standardprogramvara, programmering, utarbetande av anvisningar, utformning av rutiner, testverksamhet, utbildning, utformning av driftorganisation samt bevakning av att systemets mål och principer verkligen genomförs.⁴⁷

Uppföljning

När systemet har börjat användas finns det alltid saker som upptäcks och bör åtgärdas, exempelvis anpassning och intrimning av dataprogram och manuella rutiner. Ofullständiga anvisningar förekommer ofta och rapporter behöver vidareutvecklas.⁴⁸

⁴⁴ Magnusson (1995)

⁴⁵ (ibid.)

⁴⁶ (ibid.)

⁴⁷ (ibid.)

⁴⁸ (ibid.)

3.4.2 SIV-modellen

SIV är en förkortning av ”Standardsystem i Verksamheter” och bygger på att man vill betona betydelsen av att man skaffar ett standardsystem som ger stöd åt företaget. SIV-modellen kan användas från det att ett behov av ett nytt system uppstår tills det är implementerat. SIV-modellen kräver tre olika typer av beskrivningar.⁴⁹

En beskrivning av verksamhetens önskemål och krav på informationssystemet, en på leverantörernas standardsystem och en som jämför verksamhetens krav och önskemål mot leverantörens standardsystem. Det är inte en jämförelse mellan olika standardsystem utan jämförelsen sker mot verksamhetens krav och önskemål. Modellen, som har ett kundperspektiv, består av tre huvudområden.⁵⁰

- Val mellan alternativa standardsystem för verksamheten.
- Anpassning av det valda standardsystemet.
- Införande av det anpassade standardsystemet i aktuell verksamhet.

Före valprocessen har företaget genomfört en förstudie som resulterat i en idé om vilka verksamhetsproblem standardsystemet ska lösa. Valprocessen underlättas genom att företaget har ett antal krav som agerar som utslagsgivande faktorer. Genom detta förfarande bör valet bli det standardsystem som bäst uppfyller företagets krav. Skulle man inte hitta något IS som uppfyller ställda krav är alternativet att själv utveckla ett system.⁵¹

En valprocess är oftast inte spikrak utan är vanligtvis av iterativ karaktär som innebär att nya förutsättningar tillkommer och tvingar beslutsfattaren att upprepa vissa moment i beslutsprocessen.⁵² Beslutsprocessen består av dels en intern analys som behandlar företagets behov och krav och dels en extern analys där företaget sonderar marknaden. Därefter jämförs verksamhetens behov och krav mot det utbud av standardsystem som identifierats vid den externa analysen. I beslutsfasen bör man snabbt göra ett urval av potentiella standardsystem för närmare granskning. Det finns oftast inte tid att studera alla alternativ lika grundligt.⁵³

Detta är en förenklad modell som inte beskriver hela komplexiteten för val vid upphandlandet av ett standardsystem.⁵⁴

Arbetsmomenten i SIV-modellen

Modellen innefattar 15 delmoment för att öka precisionen i detta verktyg. Dessa moment bildar SIV-modellen för val av standardsystem. Som underlag för valet görs en behovsanalys som markerats som steg 0. Vi ger nedan en kort beskrivning över den detaljerade SIV-modellen.

⁴⁹ Nilsson, A.G. (1991)

⁵⁰ (ibid.)

⁵¹ Anveskog et al. (1984)

⁵² Nilsson, A.G. (1991)

⁵³ Anveskog et al. (1984)

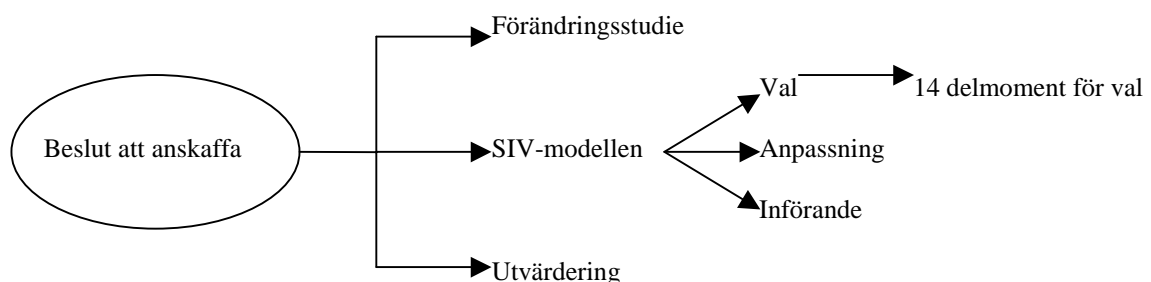
⁵⁴ Nilsson, A.G. (1991)

Arbetsmoment	Steg	Delmoment
Behov och kravanalys	0	Behovsanalys
	1	Förutsättningsanalys
Marknadsundersökning och leverantörsbedömning	2	Marknadsundersökning
	3	Leverantörsbedömning
	4	Offertbegäran
Jämförelse och urval	5	Jämförelse
	6	Urval
	7	Demonstration
	8	Behovskomplettering
	9	Utvärdering
	10	Preliminärval
	11	Testkörning
	12	Förhandling
Beslut	13	Beslut
	14	Delgivning

Figur 7. Detaljerad beskrivning av arbetsmomentet vid val, Fritt efter Anveskog et al, 1984

Arbetet med att finna de standardsystem som ska granskas vidare tar upp cirka 30 % av arbetet. Resterande 70 % används till att granska de utvalda alternativen i detalj. Vid steg 7-14 undersöks de standardsystem man inte har valt bort i den första gallringen noggrannare för att se hur de klarar de krav företaget ställt upp. Här är det viktigt att inse att nya förutsättningar när som helst kan förändra beslutssituationen genom att exempelvis leverantören förändrar sitt erbjudande eller företagets egna förutsättningar förändras.⁵⁵

Nedanstående figur visar på ett tydligt sätt hur processen ser ut då företaget har bestämt att ett affärssystem ska anskaffas. Den binder ihop det som diskuterats i detta avsnitt.⁵⁶



Figur 8. Schematisk bild över anskaffning av standardsystem.⁵⁷

⁵⁵ Anveskog et al, (1984)

⁵⁶ (ibid.)

⁵⁷ (ibid.)

Behov och kravanalys

Detta steg förutsätts vara en del av förändringsanalysen, då en analys har gjorts som visar att ett standardsystem är önskvärt och går att använda i verksamheten. Ur detta metodsteg ska en kravspecifikation växa fram. Verksamhetens krav och önskemål på det framtida systemet ska beskrivas. Detaljeringsgraden i denna fas bör vara sådan att det framtida arbetet inte hämmas av att ytterligare beskrivningar av behov och önskemål krävs. Alla krav och önskemål som noterades i behovsanalysen är inte av samma vikt för verksamheten, de faktorer som anses viktiga vid val av standardsystem väljs ut. I förutsättningsanalysen prioriteras kraven och så kallade knockoutfaktorer utses, dessa måste standardsystemet klara av annars väljs det bort.⁵⁸

Marknadsundersökning och leverantörsbedömning

I detta metodsteg införskaffas information om olika leverantörer och standardsystem som finns på marknaden. I denna fas sorteras de system som inte klarar av knockoutfaktorerna bort, och system som inte är relevanta och inte uppfyller kraven väljs även bort här. Vid upphandlingen väljer företaget inte enbart ett system utan även en leverantör. Leverantörsbedömningens syfte är att analysera själva leverantören och inte systemet. Denna analys är viktig att göra då företaget vill vara säker på att få en stabil leverantör som inte försvinner från marknaden inom den närmaste tiden. Efter marknadsundersökningen och leverantörsbedömningen finns endast de mest intressanta systemen kvar.⁵⁹

Offertbegäran

Här läggs offerter ut till ett antal leverantörer. Det är viktigt att utforma offerterna på samma sätt till de olika leverantörerna så att samma förutsättningar ges. Direkta frågor ställs på offerten och leverantören förväntas svara med enkla raka svar.⁶⁰

Jämförelse och urval

Detta steg kan börja först när offerterna från leverantörerna har kommit in och syftar till att samla in mer information om de olika systemen. Här kontrolleras också om systemen uppfyller knockoutfaktorerna. Gör de inte det sållas de bort. Här införskaffas en helhetsbild av systemen, därefter bedöms varje faktor som är relevant. Efter detta steg ska det endast finnas två eller maximalt tre system kvar som kommer att granskas närmare.⁶¹

Demonstration

För att se hur systemen fungerar i praktiken kan företaget få olika demonstrationer där de visas upp i en verklig miljö. Inför demonstrationerna har de faktorer som anses vara extra viktiga att testa valts ut.⁶²

⁵⁸ Anveskog et al. (1984)

⁵⁹ (ibid.)

⁶⁰ (ibid.)

⁶¹ Nilsson, A.G. (1995)

⁶² (ibid.)

Behovskomplettering

Efter att ha arbetat med systemen ett tag kan nya krav, idéer och önskemål uppstå. Detta ger ett underlag för om företaget vill komplettera kravspecifikationen ytterligare, om så är fallet resulterar detta i en ny kravspecifikation.⁶³

Utvärdering

Här läggs grunden för valet av det slutliga systemet, utvärderingen står för ungefär 25 % av hela valprocessen. Med hjälp av olika beskrivningstekniker bestäms vilket system som är huvudalternativ, därefter granskas det utvalda systemet i detalj. Uppfyller systemet ställda krav fortsätter arbetet med utgångspunkt från det valda systemet, om inte kan ett av de andra göras till huvudalternativ.⁶⁴

Preliminärval och testkörning

I detta steg samlas allt material som finns tillgängligt för huvudalternativet in. En sammanfattning på varför just detta system ska vara huvudalternativ görs. Något definitivt beslut på vilket system som ska köpas finns ännu inte, men dyker det inte upp några problem i de två nästa metodstegen kommer detta system att väljas. Därefter sker en testkörning av systemet i den miljö det ska fungera i. Även här finns vissa faktorer som är av extra intresse för företaget att testa.⁶⁵

Förhandling

I detta skede ska endast ett ramavtal avtalas. Diskussioner bör ske om vad leverantören kan åta sig och vad kunden själv ska göra. Denna förhandling ska leda fram till ett avtal om priset på systemet och inte innehålla några detaljer om vilka anpassningar som ska ske.⁶⁶

Beslut och delgivning

Efter förhandlingar med leverantören bör ett tillräckligt beslutsunderlag finnas för att kunna göra det definitiva beslutet. Utföll inte förhandlingarna på ett positivt sätt måste ett nytt huvudalternativ utses. När ett beslut är taget måste alla berörda parter informeras. Alla leverantörer som lämnade en offert ska informeras om beslutet och varför inte deras system valdes.⁶⁷

⁶³ Anveskog et al, (1984)

⁶⁴ (ibid.)

⁶⁵ Nilsson A.G. (1995)

⁶⁶ (ibid.)

⁶⁷ Anveskog et al, (1984)

3.5 Sammandrag

Utifrån den teori vi ovan beskrivit kommer vi att analysera Sardus arbetsprocess för införskaffandet av det nya affärssystemet och kravställandet. Vi beskriver Sardus utifrån en modell för företagsorganisation. Vidare använder vi oss av modellen för det divisionaliserade företaget för att analysera samspelet med affärsenheterna och den hierarkiska modellen för att belysa frågor av olika informationskaraktär på de olika företagsnivåerna. Av de två vedertagna modeller som förespråkar två olika angreppssätt vid införskaffande av ett affärssystem har vi använt SIV-modellen i vår analys då det gäller upphandlingsfasen och RP-modellen vid projektgenomförandet.

4 Empiri

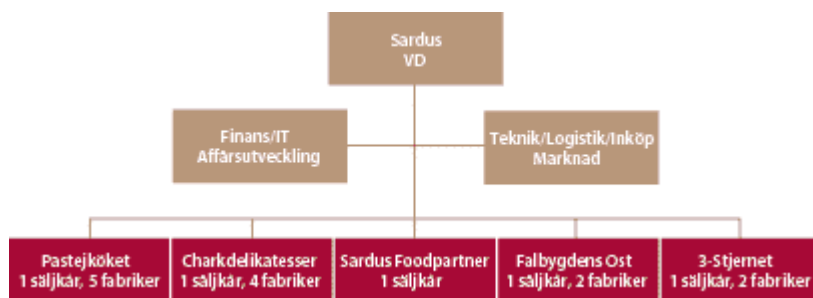
Detta kapitel sammanställer resultaten av vår studie. Vi inleder med en företagspresentation för att ge läsaren en inblick i hur Sardus är uppbyggt. Därefter beskriver vi hur ekonomistyrningen med ekonomisk rapportering sker inom Sardus, vidare ger vi en kort beskrivning av det valda systemet ASW. Vi beskriver också arbetsprocessen vid införskaffandet av nytt affärssystem. Slutligen följer ett kort sammandrag av saker som framkommit i våra intervjuer som vi inte funnit en naturlig plats för i empirikapitlet.

4.1 Företagspresentation

Sardus är en av Sveriges ledande tillverkare av påläggsprodukter och leverantörer av djupfrysade livsmedel för storhushåll. Produkterna marknadsförs under välkända varumärken. Sarduskoncernen bildades 1982, de ingående bolagen har dock varit etablerade mycket längre, Pastejköket har anor från början av 1900-talet, Alf Eliassons Kött & Chark bildades 1943 och Bengt Eliassons Charkuterifabrik bildades 1958. Sardus består av fem affärsenheter: Pastejköket, Charkdelikatesser, Sardus Foodpartner, 3-Stjernet och Falbygdens Ost. Omsättningen 2002 ökade med 22 procent till 1 679 Mkr (1 377). Falbygdens Ost, som förvärvades under slutet av 2001, svarade för 85 procent av försäljningsökningen. Resultatet före skatt uppgick till 102 Mkr jämfört med 84 Mkr under 2001.⁶⁸

4.1.1 Organisation

Sarduskoncernen består av fem affärsenheter. Ledningsfunktionen är starkt decentraliserad, vilket innebär att den operativa verksamheten styrs från affärsenheterna. Huvudkontoret består av nio personer med funktionerna ekonomi/finans, affärsutveckling, övergripande marknad, teknik/logistik och övergripande inköp. Marknads- och ekonomifunktioner finns även inom affärsenheterna. Decentraliseringen går genom hela Sarduskoncernen. Att förvärva enheter med starka ledningar och att behålla dessa efter förvärvet är en viktig del av Sardus strategi. Detta innebär att den entreprenörsanda som annars kan gå förlorad efter en tid bevaras samtidigt som kontinuiteten och en stor del av erfarenheten och yrkeskunnandet säkras.⁶⁹



Figur 9. Sardus organisation

⁶⁸ Sardus årsredovisning (2002)

⁶⁹ (ibid.)

4.1.2 Ägarstruktur

Lantmännens Riksförbund, LRF, är huvudägare i Sardus med cirka 19 % av aktierna, man har sålt av 38 % av sitt innehav sedan den 31/12 2002. Övriga storägare är Skandia, Johan Björkman m familj, Akademiinvest AB och Alecta Pensionsförsäkring.⁷⁰

4.1.3 Affärsidé, vision och mission

Sardus ska tillfredsställa och utveckla aktuella konsumentbehov av förädlade ingredienser till ”lätta måltider” samt marknadsföra välsmakande och prisvärda produkter av hög kvalitet med starka varumärken samt ge handeln goda marginaler. Detta åstadkommer de genom effektiv, specialiserad och miljöanpassad produktion och marknadsföring. Sardus strävar efter att bli bäst i Norden på förädlade ingredienser till ”lätta måltider”. Sardus ska genom tillväxt i omsättning och vinst garantera aktieägarna konkurrenskraftig avkastning på insatt kapital. Sardus ska genom en decentraliserad organisation bibehålla entreprenörsandan och skapa lokalt engagemang hos motiverade medarbetare samt god arbetsmiljö.⁷¹

4.1.4 Mål och strategier

Sardus aktierelaterade mål är en årlig tillväxt med 10 procent i resultat efter skatt per aktie över en flerårsperiod och att dela ut minst 50 procent av årets vinst efter skatt. De operativa målen är minst 15 procent i omsättningstillväxt, varav 6 procent organiskt och en avkastning på över 20 procent på genomsnittligt eget kapital.⁷²

Utifrån den starka kompetens- och marknadsbasen av chark- och ostbaserade smörgåsmåltider ska Sardus skapa lönsam tillväxt inom förädlade ingredienser till ”lätta måltider” i Norden. Denna övergripande strategi realiseras genom att Sardus expandera den befintliga verksamheten med utveckling av sortimentet i konsumentbehovsorienterade koncept, genom förvärv av lönsamma och välskötta företag, såväl inom existerande som kompletterande produktområden för en sortimentsbreddning inom ”lätta måltider”, samt fortsätta bedriva verksamheten i decentraliserade affärsenheter och sträva efter att maximera synergierna mellan affärsenheterna. Slutligen strävar Sardus efter marknadsledarskap i samtliga segment som Sardus arbetar inom genom att satsa på nationella varumärken och effektiva butiksaktiviteter öka fokus på chefs- och medarbetarutveckling.⁷³

4.1.5 Affärsprinciper

Sardus har formulerat tio affärsprinciper för att tydliggöra missionens och strategiernas innebörd för medarbetare och andra viktiga intressenter.

⁷⁰ Henrik Ljung

⁷¹ Sardus årsredovisning (2002)

⁷² (ibid.)

⁷³ (ibid.)

1. Tillväxt
2. Specialiserad verksamhet
3. Starka varumärken
4. Decentraliserad organisation
5. Konsumentorienterad produktutveckling
6. Butiksfokuserad marknadsföring
7. Motiverade medarbetare
8. Kostnadsmedvetande
9. Kvalitet
10. Miljöhänsyn

Affärsprinciperna konkretiserar Sardus grundläggande riktlinjer för värdeskapande. Dessa principer ligger till grund för koncernens affärsmässiga plattform.⁷⁴

4.1.6 Förvärv

Koncernen har genomfört 13 förvärv de senaste 20 åren, varav fem sedan 1997. Samtliga har utvecklats i linje med förväntningar och långsiktiga mål. Förvärven har varit inriktade på lönsamma mindre och medelstora företag med välskötta varumärken. Sardus fokuserar på att göra synergiförvärv för utveckling av befintliga plattformar inom områdena smörgåspålägg och charkuterispecialiteter. Synergierna kommer genom en ökad styrka på marknaden men även genom kostnadsbesparingar och rationaliseringar vid inköp av råvaror, förpackningar, marknadsföring och administration. Sardus förvärvsexpansion ska ske inom förädlade ingredienser till ”lätta måltider” i Norden. Här finns en bred smörgåskultur. Dessutom finns en öppenhet och vilja till att införliva nya produkter och internationella varianter av ”lätta måltider” i matvanorna.⁷⁵

4.2 Ekonomistyrning inom Sardus

4.2.1 Affärsplaneringen

Varje år genomförs ett strategimöte där ledningsgruppen deltar. På dessa möten fastställs en affärsplan innehållande företagets mål, strategier och affärsprinciper det kommande året samt en översiktlig treårs plan. Under det gångna året gjordes en genomgripande översyn av affärsidé och strategier. Utifrån affärsplanen ges ett antal direktiv till affärsenheterna på uttalade prestationskrav. I ledningsgruppen återfinns representanter från de fem olika affärsenheterna samt två representanter från moderbolaget utöver koncernens VD.

För att ytterligare åskådliggöra arbetet kring Sardus affärsprinciper väljer vi att beskriva en av dessa principer. Affärsprincipen tillväxt innefattar två strategier, dels organisk tillväxt i befintliga affärsenheter samt tillväxt genom företagsförvärv. Målsättningen för den organiska tillväxten baseras på tidigare års försäljning och en framtidsprognos. Målen sätts i samspråk med respektive affärsenhet som själva får komma till tals och sja om framtiden. Efter att enheterna sagt sitt reviderar Ljung deras mål beroende på hur realistiskt han anser det är att

⁷⁴ Sardus årsredovisning (2002)

⁷⁵ (ibid.)

målen kan uppfyllas. Därefter fastställs målen på strategimötet. Strategin avseende tillväxt genom företagsförvärv är att köpa lönsamma företag. Inom Sardus finns en förvärvskommitté som består av fem personer och det är dessa som sonderar marknaden efter lämpliga uppköpskandidater. En finansiell genomgång sker av kandidaten före styrelsen fattar beslut.

4.2.2 Budgetering

Utifrån affärsplanen ges ett antal direktiv till affärsenheterna på uttalade prestationskrav som ligger till grund för budgeten. I september varje år gör samtliga affärsenheter en marknadsplan per produkt över nästa års försäljning därefter bryts den ner i en produktionsbudget. Marknadsplanen och budgeten granskas av ledningsgruppen i november och fastslås i december. Lagd budget periodiseras månadsvis. Under pågående år sker avstämning av budget kvartalsvis, samtidigt lämnar varje affärsenhet en prognos för kommande kvartal. Till denna prognos tillförs ett antal påverkande faktorer av moderbolaget innan den fastställs.

4.2.3 Rapportering och uppföljning

Det sker veckovis uppföljning inom varje affärsenhet per produktgrupp till moderbolaget. Rapportering sker av volym och omsättning med tidsintervallen vecka, ackumulerat månads- och årsvis. Resultaten bedöms mot tidigare försäljning och jämförs med uppsatta mål. Anledningen till att rapporteringen sker veckovis är för att ha kontinuerlig koll på utvecklingen och därigenom kunna vidta nödvändiga åtgärder i tid. Resultatet i månadsrapporteringen för januari sker mot jämförelse med föregående år och inte mot budget. För att få information om hur stor marknadsandel man har av respektive varumärke köper Sardus externa marknadsanalyser.

Inom Sardus används en gemensam fastlagd kontoplan med kostnadsslag, kostnadsställe, objekt, varugrupp, kundgrupp och projekt. Kostnadsställe motsvarar fysiska enheter, avdelningar eller linjer. Begreppet objekt är fritt att definiera för de olika affärsenheterna där man kan ta fram kostnader på exempelvis personer. Varugrupper motsvarar fasta grupper som alla affärsenheter har, exempelvis råvaror och förpackningsmaterial. Det finns runt 200 artiklar, kundgrupper är också givna för alla affärsenheter. Slutligen projekt, de används fritt inom affärsenheterna för exempelvis mässor eller inhyrd personal.

Rapportering och uppföljning kan ske på ovan angivna nivåer med valfria tidsintervaller. Vem som har tillgång till vilken information är definierat i en behörighetsklassificering.

Affärsenheterna tillåts att ha individuell produktkalkylering eftersom de har olika råvarupriser på de olika produkterna samt olika bonussystem. Förutom fastlagd kontoplan är även alla nyckeltal givna för affärsenheterna, ledningsgruppen ansvarar för arbetet med framtagning av nya samt revidering befintliga. Innan nya nyckeltal fastställs och rapporteras presenteras dessa för alla affärsenheterna vid den årliga ekonomichefskonferensen.

4.3 Introduktion av ASW

ASW är det affärssystem som Sardus införskaffat och är utformat för att uppfylla kraven på global handel mellan företag, särskilt inom området industriell utrustning och komponenter samt konsumentvaror via distributörer. Alla ASW-applikationer är flerspråkiga, hanterar flera valutor, företagsgrupper och är utrustade för att hantera internationella och nationella lagar och regler gällande exempelvis moms, skatter och rapportering.

Affärssystemet erbjuder en fullt integrerad Internetlösning för hantering av interaktiva affärstransaktioner såsom EDI (Electronic Data Interchange) och Internethandel. Programvaran för affärsanalys och ekonomistyrning ger en noggrann bild av de mest lönsamma kunderna och produkterna, tillsammans med statistik över försäljning, lageromsättning, servicenivå, kassaflöde eller de nyckeltal som önskas.

ASW fokuserar på kundprestanda och kundanpassade värdegenererande tjänster. Denna struktur erbjuder all funktionalitet som är nödvändig för kunddrivna försäljningsprocesser och för med sig konkurrensfördelar såsom en optimal balans mellan lagernivåer och kundservice samt nöjda kunder.

4.4 Anskaffningsprocessen av nytt affärssystem inom Sardus

4.4.1 Anledning till bytet

Viktiga faktorer till varför Sardus ville byta affärssystem var de ökande kraven från omvärlden som exempelvis spårbarhet och krav på EDI. Spårbarhet innebär att man kan följa ett parti bakåt i tiden för att hitta alla partier som gjorts av ett speciellt parti råvaror ifall något skulle vara fel. EDI innebär överföring av information på elektronisk väg med hjälp av standardiserade meddelanden. Det gäller sådant som exempelvis order, leveransavisering, avrop, faktura och betalning.

Interna krav på högre informationskvalitet var också en faktor som spelade in. Med hjälp av ett nytt affärssystem ville koncernledningen ha möjlighet att plocka ut rapporter när som helst genom att koppla upp sig mot de olika affärsenheternas system. Detta skulle öppna nya möjligheter att se informationen på alla enheter och produktionslinjer. Genom ett gemensamt affärssystem ville man öka samordningen och samarbetet mellan affärsenheterna.

Det är lätt att förbise krav som upplevts som självklara och därför inte ägna någon reflektion över om de finns med i ett affärssystem. I Sardus fall resulterade detta i att man tog för givet att lagerhanteringsfunktionen i ASW gick att använda i samtliga affärsenheter vilket visade sig vara ett felaktigt antagande. Rutinen med att hantera inventering var mer komplicerad i det nya affärssystemet då man inte kunde ta fram retroaktiva lagerlistor, en funktion man tog för givet fanns med i ASW.

Även affärsenheternas veckorapportering kunde Sardus tidigare enkelt sammanställa och har aldrig upplevts som någon komplex rutin, därför togs denna rutin aldrig upp i kravspecifikationen. När systemet väl var i drift visade sig denna rutin omöjlig att utföra i det nya systemet eftersom en jämförelsefunktion bakåt i tiden inte fanns med. Detta medförde att

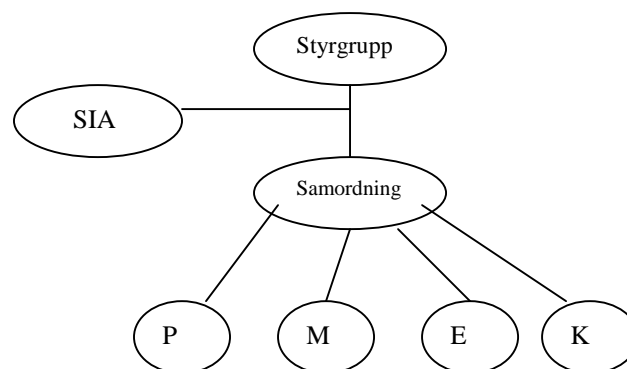
Sardus var tvungna att anpassa ASW med två fristående moduler, en lagerhanteringsmodul och Infomanager som är en rapportgenerator.

4.4.2 Projektsammansättning

Sardus hade två val, skaffa systemet före år 2000 eller uppgradera befintliga system inför år 2000-problematiken och skaffa ett nytt system efter år 2000. Sardus valde det senare eftersom många leverantörer hade fullt upp med att reparera alla system inför år 2000. När Sardus bestämt sig för att byta affärssystem gjordes en förstudie där man gick igenom brister i de befintliga systemen. Det nya systemet skulle ersätta sju befintliga system. Arbetet med att ta fram en kravspecifikation började 2000.

En projektgrupp, Sardus It Analys (SIA), som bestod av representanter från de olika affärsenheterna bildades. Den tillsatte en styrgrupp bestående av Henrik Ljung, Karl Olof Levin, sedermera projektledare och ekonomichefen på Filos, en enhet under Pastejköket, Sören Larsson (som inte längre jobbar inom företaget men som anlitas som konsult) samt en representant vardera för marknad, produktion och ekonomi. Två representanter för IBS som tillhandahöll ASW tillkom i styrgruppen efter att de bestämt sig för detta system. Direkt under styrgruppen tillsattes en samordningsgrupp som skulle verkställa styrgruppens direktiv. Denna består av IT-chefen, ekonomichefen från Filos samt två konsulter.

Fyra arbetsgrupper som består av nyckelpersoner från respektive företag inom produktion, marknad, ekonomi och kvalitet blev underställda samordningsgruppen. Varje arbetsgrupp innehåller en teamledare plus fem till sju personer. Detta innebar att ett 60-tal personer har jobbat med kravspecifikationen. Varje arbetsgrupp fick göra en skrivelse om vilka funktioner de ansåg skulle finnas i det nya systemet. Förslagen jämkades genom att varje affärsenhetsrepresentant fick prioritera de förändringar och önskemål de ansåg vara viktigast. Med önskemål och krav i bagaget sonderade man marknaden för att hitta det system som bäst överensstämde.



Figur 10. Organisationsschema för Sardus IT Analys

Sardus är mycket nöjda med sammansättningen av projektgruppen. Under projektets gång slutade en nyckelperson i SIA-gruppen på Sardus, vilket upplevdes som ett stort avbräck och medförde en tyngre arbetsbörda på projektledaren Karl-Olof Levin. Nyckelpersonen har emellertid hyrts in som konsult under vissa perioder.

4.4.3 Val av leverantör

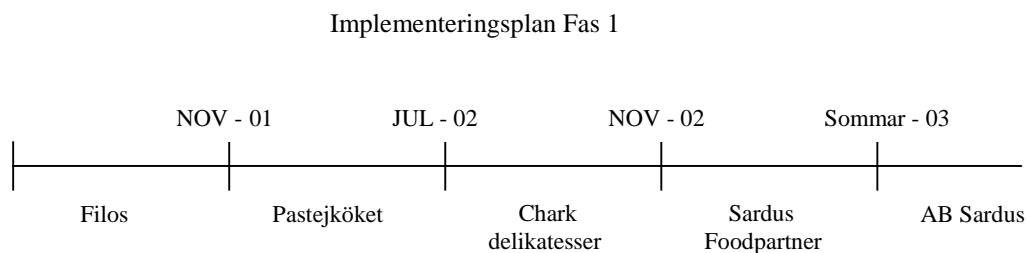
Sardus valde mellan ett 15-tal leverantörer. När gallringen mellan systemen var klar återstod två leverantörer, IFS och IBS. De 11 teamledarna genomförde en omröstning där ett antal faktorer vägdes in. IBS vann med absolut majoritet. Deras system bedömdes tryggare men inte mest tekniskt avancerat av alternativen. Personalen trodde att de skulle kunna arbeta bra med den projektgrupp IBS ställde upp med. De konsulter från IBS som medverkade i inledningsfasen byttes dock ut under projektets gång ut till vad som från Sardus uppfattades som mindre kompetent personal. IBS hade också vana från distributionsintensiva bolag. Affärssystemet som Sardus valde var ASW från IBS, en investering på runt 25 miljoner.

4.4.4 Personalengagemang

I affärsenheterna utsågs en person som blev superanvändare. Det innebar att denna utbildades av leverantören för att sedan handha den interna utbildningen. Avsikten med detta var att man skulle bli mindre beroende av leverantörens konsulter och därmed hålla kostnaderna nere och få upp ett eget intresse och engagemang hos personalen genom att låta dem vara delaktiga i processen. Sardus ansåg det var viktigt att personalen inte skulle känna sig överkörd av att någon annan gick in och bestämde över dem. De tyckte också att förankringen hos personalen var viktig för projektets möjlighet att lyckas.

4.4.5 Tidsplan

När beslutet var fattat utsåg man enheten Filos att bli först ut med att implementera systemet. Anledningen till att valet föll på Filos var att man ansåg att denna enhet var mest datamogen. Första delen av implementeringen, fas 1 inleddes 2001, i november samma år blev implementeringen i Filos klar, därefter Pastejköket i juli 2002, följt av Charkdelikatesser i november 2002. Man räknar med att implementera ASW i Sardus Foodpartner och Sardus under sommaren 2003.



Figur 11. Implementeringsplan fas 1

4.5 Sammandrag av intervjuer

Sardus anser att projektet varit en framgång. Det nya systemet har lett till en samsyn inom koncernen på hur rapporteringen ska ske. Det finns förhoppningar att uppnå synergieffekter på sikt genom samordnade inköp, utökat kunskapsutbyte mellan affärsenheterna och även att IT-frågor behandlas på en gemensam bas. Det nya systemet ger möjlighet till snabbare uppföljning och därmed ökad kontroll på verksamheten. På sikt kan även personalbesparingar bli aktuella.

Det nya affärssystemet har medfört en ökad centralisering, något som Sardus inte eftersträvar. På grund av nya inrapporteringskrav har arbetsrutiner tvingats anpassa sig till systemet. Den ökade möjligheten till information ställer också högre krav på inrapportering, något som upplevs som invecklat hos en del av produktionspersonalen. Numera måste en del avrapportering utföras på en dator istället för manuellt som tidigare.

5 Analys

Vårt syfte handlar om att beskriva och analysera arbetsprocessen och kravställande på ekonomisk rapportering i samband med byte av affärssystem i ett divisionaliserat företag. Syftet att beskriva detta uppfylls genom den fallstudie som redovisats i föregående kapitel och den analys som avses med syftet återfinns i detta kapitel. Först analyseras arbetsprocessen genom att empirin jämförs med den teoretiska referensram som återfinns i kapitel tre. Sedan analyseras kravställandets betydelse genom att studera förändringen av ekonomisk rapportering vid byte av affärssystem.

5.1 Arbetsprocessen

5.1.1 Företagsorganisation

Sardus har en decentraliserad organisation som stämmer med den struktur vi beskrivit i teoriavsnittet. Företaget har en övergripande organisation som innefattar en central ledningsfunktion och fem affärsenheter med en organisationsuppbyggnad liknande den som beskrivs i teoriavsnittet om övergripande organisationsplan. Dessa strukturer har legat till grund för våra intervjufrågor. Frågorna är avsedda att täcka in de olika organisationsnivåernas problematik vid kravställande och, kopplat till den hierarkiska modellen, kvalitet och innehåll på den information som efterfrågas på olika nivåer i organisationen.

5.1.2 Projektorganisation

Sammansättningen av Sardus projektorganisation stämmer överens med RP-modellen, dock har man samlat representanter för affärsenheterna i endast en referensgrupp. Detta kan ha inneburit att representanterna kan ha påverkat varandra och förlorat sin objektivitet. Det kan också ha haft en positiv inverkan genom att ett utökat utbyte och fördjupat samarbete växt fram mellan affärsenheterna.

5.1.3 Anskaffningsprocessen.

Med hjälp av de fyra arbetsmomenten i SIV-modellen analyserar vi Sardus tillvägagångssätt i anskaffningsprocessen. Istället för att bygga vidare på de befintliga systemen valde de revolutionsstrategin som innebär att man skaffar ett helt nytt system. Detta finner vi förståeligt med tanke på de många olika föråldrande system och de olika affärsenheter som skulle styras och koordineras.

Vi finner att Sardus arbetssätt i behovs- och kravanalysen stämmer väl överens med rekommendationen i modellen. Dock ser vi ett problem med att jämkra fem affärsenheters olika krav. Den slutgiltiga kravspecifikationen kanske inte återspeglar de ursprungliga kraven. Det har funnits en brist i tydligheten i kravspecifikationen gällande veckorapportering vilket resulterat i missförstånd mellan leverantören och Sardus. Även det faktum att terminologin skiljer sig åt såväl inom Sardus som mellan Sardus och IBS har medfört en viss

begreppsförvirring. Vid granskning av leverantörer har Sardus följt teorin genom att gallra med hjälp av knockoutfaktorer.

Vad gäller det slutgiltiga valet av leverantör anser vi att Sardus handlat i enlighet med SIV-modellen förutom när det gäller det avgörande valet mellan de två återstående leverantörerna. Att genomföra en omröstning anser vi inte är det optimala sättet att lösa ett sådant val på då det kan påverkas av många faktorer som inte har med själva produkten att göra. Samtidigt kan det vara så att två system är svåra att särskilja från varandra på grund av både fördelar och nackdelar hos de olika systemen. Leverantörens kontaktpersonal har sannolikt påverkat beslutsprocessen, något som leverantören sannolikt är införstådd med.

Vi anser att kontraktsskrivandet innehåller en del brister. Det hade varit en fördel för Sardus om de hade sett till att de kommande anpassningar som var nödvändiga för affärssystemet överensstämde med kravspecifikationen hade ingått eller upphandlas till fast pris. Det faktum att IBS innan beslutet var fattat ständigt presenterade sin mest kompetenta personal men bytte ut denna under processens gång visar på att Sardus borde ha knutit de specifika nyckelpersonerna till projektet i kontraktet.

Som helhet anser vi att Sardus följt SIV-modellens arbetsgång för en lyckad upphandling. Något som vi fått bekräftat av Henrik Ljung. Vi anser att en väl genomförd upphandling utgör grunden för en lyckad implementering av affärssystem. Vi frågar oss dock om det faktum att Sardus och IBS har en gemensam styrelseledamot kan ha påverkat valet av leverantör.

5.1.4 **Införandet av affärssystemet**

När kontraktet var upprättat startade förberedelserna av implementeringen av systemet. En utbildningsplan och en tidsplan upprättades.

Man valde superanvändare som fick utbildning av IBS, dessa skulle sedan stå för den interna utbildningen. Vi tror att detta upplägg har både för- och nackdelar. Genom att främst bedriva utbildningen internt har man lyckats begränsa utbildningskostnader och även blivit mindre leverantörsberoende.

Vi har invändningar mot detta förfarande eftersom vi har svårt att tro att en person som saknar pedagogisk utbildning och en helhetssyn över systemets funktionalitet kan förmedla denna kunskap till sina medarbetare. Risken är överhängande att kunskap går förlorad på vägen och att företaget inte lär sig använda systemet fullt ut. Det innebär även att den person som blir superanvändare får en maktposition inom organisationen som inte var tänkt från början. Genom att vara ensam med denna kunskap i affärsenheten blir företaget sårbart då man riskerar att denna nyckelperson lämnar organisationen.

Vi tycker även att valet på vem som ska bli superanvändare baseras på felaktiga kriterier. Genom att välja den som har störst intresse istället för den som har störst potential är det sannolikt att fel personer kommer att utnämnas. Det finns en risk att den som vill bli superanvändare väljer detta för att skapa sig en position i företaget och inte för att den vill ha uppdraget för dess art.

En annan faktor som spelar in är att superanvändarna behållit sina ordinarie tjänster vilket i vissa fall lett till överbelastning. Motstridiga uppgifter har lämnats om hur betungande den

extra arbetsuppgiften har varit i våra intervjuer av olika intervjupersoner. Medan en person anger att uppbackning skett i form av extraresurser som gått in och täckt in arbetsuppgifter säger en annan att dessa tvärtom känt sig överbelastade. Vi befärrar att superanvändarnas ordinarie arbetsuppgifter inte kan ägnas samma uppmärksamhet som tidigare.

Avseende Sardus tidsplan för implementering av det nya affärssystemet där Filos var först ut ser vi både för- och nackdelar. Genom att välja den affärsenhet som var i minst behov av ett nytt system och hade störst datamognad fick projektet en bra start. Personalen på Filos var sannolikt bäst lämpade för att få igång projektet. Detta innebar att systemet kunde tas i drift relativt smidigt och deras erfarenheter kunde spridas vidare inom koncernen. Detta innebar också att projektet kunde bedrivas i ett bra tempo. Eftersom Filos hade tidigare erfarenhet av byte av affärssystem och en utbredd datakunskap var de bäst ämnade för att vara med vid implementeringen hos Pastejkköket.

Genom att välja Filos som det företag där affärssystemet implementerades först ser vi en uppenbar risk i att deras krav och behov blir vägledande och styrande för övriga enheters användning av systemet. Detta kan innebära att systemets användningsområde begränsas. Sardus val att vänta med implementeringen av affärssystemet i moderbolaget till efter det att tre affärsenheter redan har börjat använda det anser vi skapar problem.

Koncernnivån har ett övergripande ansvar för styrning, redovisning och samordning och bör därför vara de som i första rummet anger tonen. Genom att inte vara först ut med det nya systemet hinner affärsenheterna skapa egna arbetsrutiner och rapporter som medför att samordningsfördelarna till viss del går förlorade. Koncernledningen kan med sitt helikopterperspektiv se framtida utvecklingsmöjligheter och därmed anpassa systemets flexibilitet, dimensionering och utbyggbarhet.

Skälet till nytt affärssystem är främst krav från omvärlden och att en ökad konkurrens kräver effektivare affärssystem för att motivera en koncerngemensam överbyggnad. Därför ser vi det som en risk med den omvända implementeringen att kontrollen över koncernens utveckling går förlorad och att man tappar styrfart.

5.2 Ekonomisk rapportering

5.2.1 Kravställande

Kravställandet har täckts upp med stor noggrannhet avseende produktionsrapporteringen i kravspecifikationen i och med att man ska kunna ha en spårbarhet. Däremot har man inte ställt några speciella krav på redovisningsrapporter utan tagit för givet att de ingår i affärssystemet.

5.2.2 Förankring

Det faktum att Sardus förankrade projektet djupt i organisationen för att på så sätt motivera det extra arbete som ett nytt affärssystem medförde tror vi är en bidragande orsak till att projektet har lyckats. Dock ser vi fortfarande ett problem på den operationella nivån med all inrapportering som tillkommit. Enligt figur fyra i kapitel tre är informationsbehoven på denna

nivå av enkel art vilket kan försvåra motivationen till att förse övre nivåer med information som man inte själv ser nyttan med.

5.2.3 Ekonomistyrning

Sardus ekonomistyrning är till stor del överensstämmande med teorin för divisionaliserade företag med undantag för styrningen neråt i hierarkin där decentraliseringen i Sardus är avsevärt högre. Detta ser vi som en medveten strategi från Sardus sida för att potentiella förvärv ska känna att man inte går miste om den egna identiteten vid ett ingående i Sarduskoncernen.

5.2.4 Samsyn

Genom att kravställande gjorts med en framarbetad gemensam begreppsapparat kan vi se en ökad förståelse och samsyn inom Sardus för alla nivåer, både produktionspersonal, arbetsledare, affärsenhetsledning och koncernledning. Vi ser att man med en gemensam begreppsapparat kommer att kunna införa jämförelseprogram mellan produktionsenheterna i benchmarkingsyfte, vilket inte tidigare varit möjligt. Arbetsprocessen anser vi också kommer att påverkas positivt då likartade handhavanderutiner kan ge grund till synergieffekter och ett ökat erfarenhetsutbyte affärsenheterna emellan. Även om Sardus ännu inte uppnått dessa effekter anser vi att det beror mer på att man inte använt systemet så länge än att man inte täckt upp dessa frågor i kravspecifikationen i tillräcklig grad.

5.2.5 Uppföljning

Genom en ökad detaljeringsgrad och spårbarhet på den ekonomiska rapporteringen ser vi stora möjligheter till en ökad styrning och därmed möjlighet till produktions- och kostnadsbesparingar. I samband med kravställandet borde en tydligare beskrivning av rapporternas utformning och layout ha gjorts. Vi anser att effekterna annars kan bli att en för stor mängd överflödigt och onödigt information rapporteras och diskuteras. Detta menar vi kan få till följd att respekten för relevant information urvattnas.

5.2.6 Styrinstrument

Ekonomiska rapporter som styrinstrument har endast förbättrats något inom Sardus. Vi anser att förklaringen till detta är att de inte i tillräcklig grad fokuserat på detta område i sitt kravställande. Ett resonemang förekommer, avseende förbättring av rapporteringen som styrmedel, nämligen att hela systemet måste vara i funktion först. Vi tycker att genom att inte fokusera redan initialt på detta har man förlorat både tidsmässigt och i handlingsutrymme.

5.2.7 **Funktionalitet/användarvänlighet**

Vi anser att krav gällande hjälpfunktioner, svensk användarmanual och bildskärmslayout borde ha varit med i kravspecifikationen. I arbetsprocessen borde en så viktig aspekt som gränssnittsproblematiken ha studerats tillsammans med användarna eftersom det har stor betydelse för acceptansen för systemen i organisationen. Vinster med att beakta dessa aspekter är tidsbesparing vid handhavande och att funktionerna verkligen används samt undvikande av frustration. I kraven bör även framgå villkor, möjligheter, tillförlitlighet och tillgänglighet avseende support. Vi tycker Sardus har löst detta på ett bra sätt genom att formulera tydliga krav för alla dessa områden. Positiva konsekvenser av detta är att ingen anläggning tvingats stänga ned sitt system under implementeringen

5.2.8 **Ekonomiska antaganden / beräkningar**

I kravställandet definierades en ökad detaljeringsgrad på informationen än tidigare. Vi ser att i kalkyleringsfasen kan det ge stora möjligheter, genom att verkligt utfall istället för schabloner kommer att kunna användas. Vi ser även möjligheter med ökad detaljeringsgrad att få fram nya relevanta nyckeltal inom produktionen samt simuleringsmöjligheter.

För att tydliggöra betydelsen av kravställandet på ekonomisk rapportering kan nämnas att möjligheten att ta ut retroaktiva lagerlistor i samband med inventering inte gick att genomföra trots att all data fanns tillgängligt i systemet. Detta togs inte med i kravspecifikationen efter det ansågs självklart i ett modernt affärssystem. Det ledde till förändrade arbetsrutiner.

Vi finner det anmärkningsvärt att Sardus inte säkerställt att systemet innehöll en lätthanterlig rapportgenerator då en av anledningarna till att införskaffa det nya systemet var att enkelt och snabbt få tillgång till rapporter. Man tvingades köpa till Infomanager som skapar rapporter, orderdjup, försäljning, grafer, försäljningsstatistik per affärsenhet och på hela koncernen. Detta har medfört en merkostnad för Sardus och även tagit tid och resurser i anspråk.

6 Resultatdiskussion

De teorier och modeller för upphandling av affärssystem, avseende arbetsorganisation och kravställande, som vi har beskrivit och använt oss av vid analysen av Sardus upphandling av nytt affärssystem har visat att både projektorganisation och kravställande huvudsakligen har följt de teoretiska rekommendationerna och modellerna.

Sardus har varit noggranna med att väga in hela koncernens synpunkter genom att alla nivåer i organisationen har varit representerade i projektgrupper inför upphandlingen och genom att omfattande arbete har lagts ned på att formulera krav på det nya systemet innan leverantörer kontaktats och urvalsprocessen börjat. Detta visar sig också ha varit framgångsfaktorer för ett till stora delar lyckat affärssystembyte i Sardus. Mindre lyckade byten i andra företag har rapporterats i media, vilket motiverade vår fallstudie för att undersöka kritiska framgångsfaktorer.

Man kan säga att Sardus är ett skolboksexempel på en lyckad upphandling men inte desto mindre anser vi oss ha funnit sådant som inte fungerat lika bra både vad gäller arbetsprocess och kravställande. De brister vi beskriver nedan kan förhoppningsvis vara till hjälp för andra att reflektera kring inför upphandlingar av affärssystem. Vi inleder dock med en beskrivning av de främsta framgångsfaktorerna i Sardus fall eftersom det positiva i deras fall klart överväger det negativa.

6.1 Varför har Sardus till stora delar lyckats?

Arbetsprocessen byggde tidigt på en förankring långt ner i organisationen. Alla krav på samtliga nivåer kartlades och det var många som var med i förankringen tidigt. Hela processen har också tillåtits ta tid. Att det slutliga systemet täcker in, inte bara de flesta viktiga krav på koncernnivå utan också de flesta viktiga krav på affärsenheterna, har vi bara ledningens uppgifter om. Detta begränsar vår möjlighet att dra slutsatser om hur väl slutliga krav stämmer överens med de krav respektive affärsenhet hade vid kravställandet. För att få svar på detta skulle en särskild studie behöva göras på affärsenheterna för att se om det föreligger en skillnad i begreppsapparat och behovsanalys på central och lokal nivå.

De resultat vi funnit för koncernen i stort talar för att de i teorierna och modellerna rekommenderade arbetsprocesserna ger utdelning i form av en samsyn inom en organisation och på att en stor del av de behov som ett system skall täcka blir medtagna i kravställandet. Detta ser vi som en generell slutsats för införande av nya affärssystem.

En framgångsfaktor som Sardus själv lyfter fram är att en superanvändare i varje enhet valdes ut efter personernas intresse och engagemang och inte efter position eller titel. Som vi beskrivit i analysavsnittet ovan är vi dock tveksamma till modellen med superanvändare. Vidare har val av projektledare i IT-chefen på Sardus, tidigare platschef på en affärsenhet, inneburit att en person med stor IT-kunskap och ekonomutbildning varit en garant för att både ekonomiska och systemmässiga liksom affärsenhetsspecifika frågor täckts in i arbetsprocessen. Att han varit en skicklig förhandlare kan naturligtvis ha påverkat affärsenheternas och koncernens slutligen gemensamma ställningstagande för systemet ASW men också ha inneburit att förhandlingspositionen gentemot systemleverantören IBS har varit

god. Den goda organisationen har inneburit att inga system har behövt stängas ner under implementeringen.

Koncernledningen för Sardus har angivit följande punkter som de viktigaste positiva resultaten av kravställandet på det nya affärssystemets utformning:

- Samsyn på rapporter inom koncernen. Exempelvis lagerredovisning
- Möjlighet att kunna lösa IT-frågor på ett likartat sätt.
- Kostnadsbesparing på sikt genom effektivare inköp med mera.
- Effektivare uppföljning av produktion, inköp av råvaror, orderhantering med mera.
- Säkrare spårbarhet då man på ett enklare sätt kan begränsa sig i analyser till klart definierade delar.
- Tillgång till säkrare information.
- Gemensam Sardusstandard avseende kontoplan och struktur etcetera.
- En mer detaljerad nivå på budgeten.

Dessa resultat av kravställandet är naturligtvis unika för Sardus arbetsprocess och situation. De ger dock en fingervisning om vilka frågor som kan bli aktuella att studera närmare för den som är intresserad av att tränga djupare in i någon enskild fråga.

6.2 Vad har gått mindre bra i Sardus?

Ett argument i controllerhandbokens beskrivning av stabs- och servicefunktioner för små koncernstaber är att man vill skilja på operativa frågor och koncernfrågor. Vad vi kan bedöma är valet att ha en liten koncernledning bra med tanke på affärsenheternas individualitet, då enheterna tillåts att själv besluta i operativa frågor. Dessutom begränsar man härigenom de koncerngemensamma kostnaderna vilket gör att affärsenheterna blir mer självständiga.

Vissa saker kunde dock ha gjorts bättre, utveckling och design av de rapporter man ville bygga kunde ha pågått parallellt med implementeringen av systemet. Ett tilläggsprogram Infomanager krävdes för att klara av veckorapporteringen, den inbyggda funktionen klarade inte av att jämföra tidsperioder på grund av veckobegreppet inte var tillräckligt specificerat i nya systemet. En lagerhanteringsmodul fick också köpas till. Små operativa problem har också uppstått som till exempel att man ej kan köra retroaktiva lagerlistor trots att all data finns lagrad. En viss tröghet i systemet har visat sig vid byte av bild och bolag. Dessa krav på tilläggsmoduler är en vanlig företeelse i branschen för standardsystem.

Vi anser att en åtstramning vid upphandlingen av kontraktsskrivandet bör rekommenderas för att tillse att alla erforderliga moduler finns med i ett fast total pris vid upphandlingen. Risken är annars stor att en betydande fördyring och tidsfördröjning kan uppstå. Detta är ett generellt konstaterande som borde studeras närmare i ytterligare studier över hur det går till i verkligheten när affärssystem upphandlas. Det skulle kunna innebära en hjälp för företaget vid upphandlingen men också kunna belysa de olika systemleverantörernas villkor.

Återigen får vi lyssna till vad koncernledningen anser är de viktigaste negativa resultaten av det gemensamma kravställandet på affärssystemet:

- Ökad byråkrati och administration.
- Centralisering, genom att allt måste gå via IT-chefen. Detta strider mot Sardus princip om decentralisering.
- Högre krav på produktionspersonalen, i och med ett ökat rapporteringskrav.

Det är ännu för tidigt att kunna dra för djupa slutsatser om ASW var en god investering men Sardus är övertygade om att det kommer att löna sig i framtiden.

6.3 Generaliserbarhet

Begränsningen på att undersöka endast ett företag innebär att resultaten inte går att generalisera till andra organisationer eftersom alla organisationer är unika i sin uppbyggnad och inriktning, varför affärssystem måste anpassas till lokala förutsättningar och behov.

Vad som är fel i ett företag behöver inte vara fel i andra. Avgörande är det enskilda företags situation och målsättning. ERP-system kan vara ett tänkbart alternativ när det blivit akut att ersätta ålderstigna system i ett sammanhang.⁷⁶

Dock kan en generell problemställning identifieras vid byte av affärssystem. Det har visat sig att den tekniska systemdesignen bara är en del av implementeringsprocessen. Att få in brukarnätverk i systemen och att hantera förändringar inklusive beteendemässiga implikationer vid implementeringen är också avgörande frågor som är ett resultat av en ständig utvecklingsprocess.⁷⁷

Detta överensstämmer med vad vi funnit vara viktiga faktorer i vår studie om val av affärssystem. Många företag ersätter egenutvecklade system med standardsystem. Följden blir ofta att en stor del av kostnaderna blir okontrollerade. Den kontinuerliga utvecklingen av systemen till lokala förhållanden har vi stött på i Sardus, i intervjuade företag och artiklar. Följden har visat sig skapa merkostnader som inte budgeterats för från början. Detta tycks vara ett allmänt problem som skulle vara intressant att studera vidden av. Därför måste dolda kostnader fram i ljuset.⁷⁸

6.4 Förslag till fortsatta studier

Vi föreslår att en studie görs på Sardus affärsenheter för att se om implementeringen motsvarat de förväntningar dessa hade på affärssystemet och om de kravspecifikationer som formulerats av dem inkluderats i den totala kravspecifikationen för Sardus. Vidare vore det intressant att se om och hur affärsenheterna kommunicerar med varandra och om detta förändrats efter införandet av det nya systemet.

I ytterligare studier föreslår vi att upphandling och kontraktsskrivande studeras ur ett juridiskt perspektiv med fokus på prissättning och ingående subsystem till fast pris respektive till tilläggsdebitering och vad som kan bindas i fast pris och hur det kan kontraktformuleras.

⁷⁶ Magnusson, Å (1998)

⁷⁷ Lodh, S & Gaffikin, M

⁷⁸ Wallström, M (2003)

En studie där funktionen hos ett egenproducerat affärssystem jämförs med funktionen hos ett standardssystem vore en intressant infallsvinkel att studera i två likartade företag.

Ett annat område att studera vore att belysa skillnaden i systemleverantörens förslag på standardavtal gentemot faktiskt undertecknade avtal och analysera konsekvenserna.

Vi tror att om IT-kunder som har misslyckats med sina affärssystemprojekt vore öppnare med detta hade de haft mycket att vinna. Vi tycker att en analys och dokumentation av orsaker till att det gått snett och att man har misslyckats i det rättsliga efterspelet vore med tanke på de rättsprocesser som förekommit intressant att belysa.

7 Källförteckning, referenser

7.1 Litteratur

Anveskog, L., A. Nilsson, & I. Nord, (1984). ”Verksamhetsutveckling - Att välja standardsystem (*Enterprise Development - Choosing standard application packages*)”. Studentlitteratur, Lund.

Barlow, John F (1998), ” *Excel Models for Business & Operations Management* ” John Wiley & Sons Ltd.

Brooke, M.Z. (1984), “*Centralization and Autonomy – A Study in Organization Behavior*”, Holt, Rinehart and Winston Ltd., Storbritannien.

Carlson, M (2000), ”*Att arbeta med företagsanalys*”, Liber, Malmö

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

Grauers, K. (2003) It-kunder i alla läger – förenen eder! *Dagens Industri* 14 maj s. 4

Hansson, Lennart & Skärvad Per-Hugo (1992). ”*Controllerhandboken 7:e reviderade upplagan kapitel 17 Divisionaliserade företag*”. Förlags AB industrilitteratur, Stockholm

Holme, I.M. & Solvagn, K.B. (1997) ”*Forskningsmetodik*”. Lund: Studentlitteratur

Lodh, S & Gaffikin, M. (2003) Implementation of an integrated accounting and cost management system using the SAP system: a field study, *European accounting review*, volume 12, number 1 May, pp 85-121

Magnusson, Å, Wahlgren, H, (1995) ”*Utveckling av ekonomistyrssystem enligt RP* ” Industrilitteratur

Magnusson, Å, (1998) Morgondagens system byggs av moduler, *Dagens Industri*, 3 november

Nilsson, A G, 1991, ”*Anskaffning av standardsystem – för att utveckla Verksamheter*”, Gotab, Stockholm

Samuelson, Lars A & Glader, Mats (2001) ”*Controllerhandboken 7:e reviderade upplagan kapitel 15 Affärssystem*”. Förlags AB industrilitteratur, Stockholm

Södergren, B (1992), “*Decentralisering – Förändring i företag och arbetsliv*”, EFI, Stockholm

Wallström , M. (2003) Dolda kostnader måste fram i ljuset, *Computer Sweden* nummer 41, april

Yin, R. K. (1990). *"Case Study Research. Design and Methods"*. Newbury Park: Sage Publication.

7.2 Uppsatser

Holm, K & Mandorsson, J (2001) *"En kartläggning av ekonomistyrningen i två kunskapsföretag"* Stockholms Universitet

Johansson, C (2001), *"Styrning för samordning"* Handelshögskolan i Stockholm

Maciejec, B & Pilhage, M (2001), *"Implementing SAP R/3 at Fazer AB – a case study"* Stockholms Universitet

Bilaga ett

Intervjufrågor del ett.

1. Nämn tre viktiga krav som infriades i nya affärssystemet.
2. Nämn tre viktiga krav som inte infriades i nya affärssystemet. Hur löser ni det i stället?
3. Nämn något väsentligt som inte fanns i kravspecifikationen men som finns i nya affärssystemet.
4. Nämn några funktioner/krav/önskemål som ni hade i ”gamla” systemet men som inte infriats i nya affärssystemet.
5. Fanns det uttalade krav inför implementeringen som var tvungna att strykas, som idag återkommit som förslag till anpassningar.
6. Vad anser du är de viktigaste faktorerna som påverkat införandet av nytt affärssystem positivt?
7. Vad anser du är de viktigaste faktorerna som påverkat införandet av nytt affärssystem negativt?
8. Borde sammansättningen av projektgruppen SIA ändrats? I så fall hur ?
9. I hur stor grad har affärsenheternas önskemål beaktats vid utformningen av kravspecifikationen?

Intervjufrågor del två

Genom att införa nytt affärssystem har: (Svara genom att välja ett alternativ)

- försämrats - (minus)
- ingen förändring skett 0
- förbättrats + (plus)

1. Samsynen på ekonomisk rapportering inom Sardus
2. Ledningens/ekonomifunktionens lyhördhet för synpunkter på ekonomisk information
3. Verksamhetens ekonomiska medvetenhet och förståelse för ekonomins roll
4. Kollektivanställda spelar en viktig roll i diskussionen runt de ekonomiska

frågorna

5. Ekonomiska rapporter som underlag för kostnadsmätning
6. Uppföljning och kostnadsbesparingar inom produktion, inköp eller IT
7. Budgetuppföljning
8. Spårbarhet
9. Analys av rapporter till moderbolaget
10. Diskussioner kring ekonomiska rapporter
11. Kommunikation kring rapporter till andra avdelningar/underställd personal
12. Ekonomiska rapporter som styrinstrument
13. Inrapportering
14. Samarbete och utbyte med andra enheter
15. Lösningar på IT-frågor
16. Få fram information enligt våra behov
17. Få fram information vid de tidpunkter vi önskar
18. Få fram information vid tidigare tillfällen
19. Få fram rätt information vid rätt tillfälle
20. Resursanspråk för att få fram information
21. Utformning av rapporter som används internt inom affärsenheten
22. Utformning av rapporter som lämnas till moderbolaget
23. Layout
24. Användarmanual
25. Kvalitet på informationen
26. Detaljnivå på informationen
27. Simuleringsmöjligheter
28. Nyckeltal
29. Fördelningsnycklar (samkostnader)