



Lunds universitet  
Företagsekonomiska institutionen

# **Implementering av affärssystem ur ett användarperspektiv Vilka faktorer påverkar?**

Författare:  
Katarina Frick  
Per Larsson  
Mikael Perming

Handledare:  
Per Magnus Andersson  
Jan-Olof Müller

Kandidatuppsats  
VT 2005

# Sammanfattning

## Titel

Implementering av affärssystem ur ett användarperspektiv – Vilka faktorer påverkar?

## Seminariedatum

1 juni 2005

## Ämne/kurs

FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

## Författare

Katarina Frick

Per Larsson

Mikael Perming

## Handledare

Per Magnus Andersson, Jan-Olof Müller

## Nyckelord

Affärssystem, implementering, användare, bilåterförsäljare, förändring

## Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur användarna påverkas av implementeringen av ett affärssystem i ett bilåterförsäljarföretag samt definiera och analysera de faktorer som kan påverka utgången av denna implementering.

## Metod

En kvalitativ metod har använts med intervjuer med personer som har god inblick i affärssystemet inom fallföretaget. Denna kompletteras med en fältstudie av företag med likartad organisatorisk storlek inom samma bransch.

## Teoretiska perspektiv

I denna studie har teori kring hur affärssystem är uppbyggda använts samt teori om implementering av affärssystem och relationen mellan företag och teknik.

## Empiri

Empirin består av en beskrivning av fallföretaget samt en presentation av problemområden inom fallföretaget och företagen i fältstudien.

## Slutsatser

Det framkom ett antal olika problemområden i samband med implementeringen av affärssystemet. Dessa påverkar användarna i olika grad beroende på arbetsuppgifter och roller inom företagen. Att gammalt är tryggt är en generell uppfattning bland användarna på företagen, samtidigt som det är viktigt att följa med i utvecklingen för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. En god och genomarbetad planering av implementeringsprocessen tillsammans med en realistisk syn på arbetet är förutsättningar som är av stor vikt för att lyckas med förändringen.

# **Abstract**

## **Title**

Implementation of ERP-Systems from the Users' Perspective – Which Factors Affect?

## **Seminar date**

1<sup>st</sup> of June 2005

## **Course**

Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

## **Authors**

Katarina Frick

Per Larsson

Mikael Perming

## **Advisors**

Per Magnus Andersson, Jan-Olof Müller

## **Key words**

ERP-systems, implementation, user, car dealership, change

## **Purpose**

The purpose of this thesis is to describe and analyse how the users are affected by the implementation of an ERP-system (Enterprise Resource Planning system) in a car dealership and to define and analyse the factors which can affect the outcome of such an implementation.

## **Methodology**

This thesis takes on a qualitative approach based primarily on interviews with people that have good insight in the case companies ERP-system. The interviews are supplemented by a field study of companies in the same line of business as the case company and with a similar organisational size.

## **Theoretical perspectives**

The theoretical framework of this thesis rests on theories devoted to explaining how ERP-systems are developed and implemented. Further, the theories also assist in explaining the relationship between organizations and technology in a more general manner.

## **Empirical foundation**

The empirical foundation contains a description of the case company and a presentation of the found problem areas within the case company and relating these to the companies in the field study.

## **Conclusions**

A number of different problem areas connected to the implementation of an ERP-system were found through this study. These problems affect the users of the system on different levels depending on the tasks and roles of the users within the company. A general opinion among the users within the companies was found to be that 'old is reliable'. It is on the other hand important to follow the technological development in order to be competitive on the market. A sound and thoroughly well worked plan of the process of implementation along with a realistic view on the work at hand are important requirements to reach a successful change.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Syfte</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Disposition</b>	<b>3</b>
<b>2 Metod</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Val av metod</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Val av företag</b>	<b>5</b>
2.2.1 Val av företag till fallstudien	5
2.2.2 Val av företag till fältstudien	6
<b>2.3 Tillvägagångssätt</b>	<b>6</b>
2.3.1 Fallstudie	6
2.3.2 Fältstudie	7
<b>2.4 Intervjuer</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Analys och insamling av data</b>	<b>9</b>
2.5.1 Reliabilitet	10
2.5.2 Validitet	10
<b>2.6 Källkritik</b>	<b>11</b>
2.6.1 Primärdata	11
2.6.2 Sekundärdata	11
<b>2.7 Metodkritik</b>	<b>12</b>
<b>3 Teori</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Ekonomistyrning</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Affärssystemet</b>	<b>15</b>
3.2.1 Affärssystemets historik fram till idag	15
3.2.2 Affärssystemets uppbyggnad	15
3.2.3 Kategorisering av affärssystem	16
3.2.4 Affärssystemets olika roller i en organisation	17
3.2.5 Marknadens krav på företaget - företagens krav på affärssystemet	19
<b>3.3 Implementering av affärssystem</b>	<b>20</b>
3.3.1 Problematiken kring implementeringen av affärssystem	20
3.3.2 Fyra anledningar till att implementera ett affärssystem	22
3.3.3 Framgångsfaktorer vid systembyte	23
<b>3.4 Företaget och tekniken</b>	<b>24</b>
3.4.1 Tre synsätt på relationen mellan företag och teknik	24
3.4.2 Principer och tumregler för systemdesign	25
3.4.3 Utvärderings- och exekutionsflöden	26
<b>4 Empiri</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Beskrivning av fallföretaget och dess affärssystem</b>	<b>29</b>
4.1.1 Organisationsstruktur	29
4.1.2 Affärssystemet	29
<b>4.2 Resultatpresentation av fallstudien</b>	<b>32</b>
4.2.1 Koppling mellan systemen	32
4.2.2 Felhantering	32

4.2.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare	33
4.2.4 Systemets logiska egenskaper	33
4.2.5 Tidsaspekten	33
4.2.6 Utbildning och rutiner	33
4.2.7 Gammalt system och implementeringen av det nya	34
<b>4.3 Beskrivning av fältföretagen</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Resultatpresentation av fältstudien</b>	<b>35</b>
4.4.1 Koppling mellan systemen	35
4.4.2 Felhantering	35
4.4.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare	35
4.4.4 Systemets logiska egenskaper	36
4.4.5 Tidsaspekten	36
4.4.6 Utbildning och rutiner	36
4.4.7 Gammalt system och implementeringen av det nya	37
<b>5 Analys</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Analys av fallstudien med koppling till teorierna</b>	<b>38</b>
5.1.1 Koppling mellan systemen	38
5.1.2 Felhantering	38
5.1.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare	39
5.1.4 Systemets logiska egenskaper	40
5.1.5 Tidsaspekten	40
5.1.6 Utbildning och rutiner	41
5.1.7 Gammalt system och implementeringen av det nya	41
<b>5.2 Analys av fallstudien med koppling till fältstudien</b>	<b>43</b>
5.2.1 Koppling mellan systemen	43
5.2.2 Felhantering	43
5.2.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare	44
5.2.4 Systemets logiska egenskaper	44
5.2.5 Tidsaspekten	45
5.2.6 Utbildning och rutiner	45
5.2.7 Gammalt system och implementering av ett nytt	45
<b>6 Slutsatser</b>	<b>46</b>
<b>6.1 Resultatdiskussion</b>	<b>46</b>
<b>6.2 Förslag till fortsatta studier</b>	<b>47</b>
<b>6.3 Slutord</b>	<b>47</b>
<b>Referenser</b>	<b>48</b>
<b>Primärdata</b>	<b>48</b>
Intervjuer	48
Telefonintervjuer	48
<b>Sekundärdata</b>	<b>48</b>
Litteratur	48
Tidsskrifter	50
Internet	50
Referenslitteratur	50
<b>Bilaga</b>	<b>51</b>

## Figurförteckning

<i>Figur 1</i> Uppsatsens struktur	4
<i>Figur 2</i> Formulering av frågor till intervjun	9
<i>Figur 3</i> Exempel på sammanställning av data	10
<i>Figur 4</i> Sammanfattning av informationssystemens karakteristika	17
<i>Figur 5</i> Affärssystemets olika roller i organisationen	19
<i>Figur 6</i> Kostnaden för att implementera nya system	22
<i>Figur 7</i> Utvärderings- och exekutionsflöden	27
<i>Figur 8</i> Flödet vid försäljning och administration av bilar	30

# 1 Inledning

---

*I detta första kapitel problematiserar vi kring vårt problemområde, presenterar syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som gjorts.*

---

*"Förändring är alltid arbetsamt och svårt, men så fort man inser de stora fördelarna med förändringen och lär sig nya rutiner är de tankarna som bortblåsta." Jamie Oliver, brittisk TV-kock, uttalar sig i sitt program om att förändra det brittiska skolmatssystemet.*

## 1.1 Bakgrund

Förändringsarbete är alltid en kontroversiell fråga, speciellt i samband med ytterligare faktorer som kan medföra komplexitet. I studien är denna faktor dagens affärssystem. Att använda sig av ett välutvecklat affärssystem är idag viktigt för många företag. I ett mindre företag är det lättare att få en helhetsbild utan att tvingas använda sig av ett avancerat affärssystem medan det för ett större företag är viktigare att nyttja dessa system som arbets- och styrverktyg på grund av företagets komplexitet och omfattande verksamhet. Att ha ett affärssystem som omfattar hela ett företags verksamhet är relativt nytt. Så sent som på 1990-talet användes olika system för de olika delarna inom företaget beroende på behov och användare. Svårigheterna med att sammanställa information och att se en helhet blev tydligare och tydligare ju längre in i IT-åldern företagen kom och i takt med att företagen växte (Hederstierna Montén, 2003).

För att förbättra och effektivisera ett företag kan ett byte av affärssystemet vara nödvändigt. Ekonomin och tekniken utvecklas, samtidigt som det ställs nya krav på relationen till kunder och leverantörer. Allting ska gå snabbare, vara effektivare och mindre kostsamt för såväl företaget som utåt mot kunderna. Med ett nytt och modernt affärssystem där många olika funktioner är samlade kan företaget lättare expandera och utvecklas i takt med att omvärlden förändras (Lindvall, 2001).

Olika branscher har olika behov och har därmed också olika preferenser vad gäller val av affärssystem. Skillnader kan ligga i vilka funktioner företaget vill att systemet ska ta hand om och vilken typ av användare som kommer att arbeta med systemet. En viktig aspekt är också hur företaget använder systemet i sina kundrelationer. Långvariga och komplexa kundrelationer kräver oftast ett mer avancerat affärssystem för att kunna lagra mer detaljerad information om kunder och deras behov. Så kallade sällanköpsvaror, varor som konsumeras mer sällan och som oftast kräver finansiell planering från kundens sida på grund av det höga priset på varan, kan fordra att det säljande företaget har en helt annan relation till kunden. En säljare av en sällanköpsvara kan ofta erbjuda kringtjänster till varan, vilket ger ytterligare en anledning till behovet att ha ett avancerat affärssystem med många integrerade funktioner.

Inom ramen för sällanköpsvaror finns kapitalprodukter så som bilar, båtar och andra fordon för privat bruk. Dessa varor innebär ofta ett långvarigt finansiellt åtagande för kunden och ett bilköp genomförs normalt inte på en dag. För att företaget ska kunna upprätthålla en god relation till kunden över tiden så att ett köp så småningom genomförs har företaget som stöd ett gott verktyg i ett bra affärssystem. Vid en försäljning av en bil erbjuds kunden också serviceavtal och andra tjänster för att företaget ska kunna bibehålla en långsiktig relation till kunden.

## **1.2 Problemdiskussion**

För att hela tiden ligga i fas med eller steget före konkurrenterna och uppfylla sina kunders förväntningar och krav, krävs det att företagen vårdar sina kundrelationer. Att ha ett bra affärssystem som stödjer företaget i detta kan vara väldigt viktigt. Vi har valt att undersöka bilåterförsäljarbranschen på grund av att deras affärssystem utformning väcker vårt intresse med dess höga användarantal bland de anställda. I och med att de olika avdelningarna inom företaget använder systemet i sin verksamhet är det personer med olika funktioner inom företaget och med olika erfarenheter och kunskaper som är användare av systemet. Tidigare studier av affärssystem har inte fokuserat på just ett företag inom bilåterförsäljarbranschen, varför vi anser att det finns ett behov av att undersöka och beskriva resultatet av en implementering i ett sådant företag där det finns så många olika typer av användare.



Problembakgrunden och problemdiskussionen ovan leder oss till följande frågeställningar:

- Hur har det nya affärssystemet påverkat användarna i deras arbete?
- Vad finns det för faktorer som kan påverka resultatet av en implementering?
- Kan det urskiljas om de problem som kan uppkomma är branschspecifika eller är de vanligt förekommande inom andra branscher?

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur användarna påverkas av implementeringen av ett affärssystem i ett bilåterförsäljarföretag samt definiera och analysera de faktorer som kan påverka utgången av denna implementering.

### **1.4 Avgränsningar**

Följande avgränsningar har gjorts för studien:

- *Företag*: stora återförsäljare av bilar i Skåne.
- *Avdelning*: ekonomi och övrig administration av bilförsäljning.
- *Användare*: personer som arbetar mest i affärssystemet.

Ett stort företag har med stor sannolikhet ett affärssystem som omfattar den största delen av verksamheten. Det är denna typ av affärssystem som är intressanta för vår undersökning. Vi valde även att fokusera på de avdelningar inom företaget som arbetar med ekonomi och övrig administration av bilförsäljning på grund av att dessa i störst utsträckning använder systemet i sitt arbete. Dessutom är dessa delar av affärssystemet det som nämnda användare arbetar med och de som är intressanta för studien ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

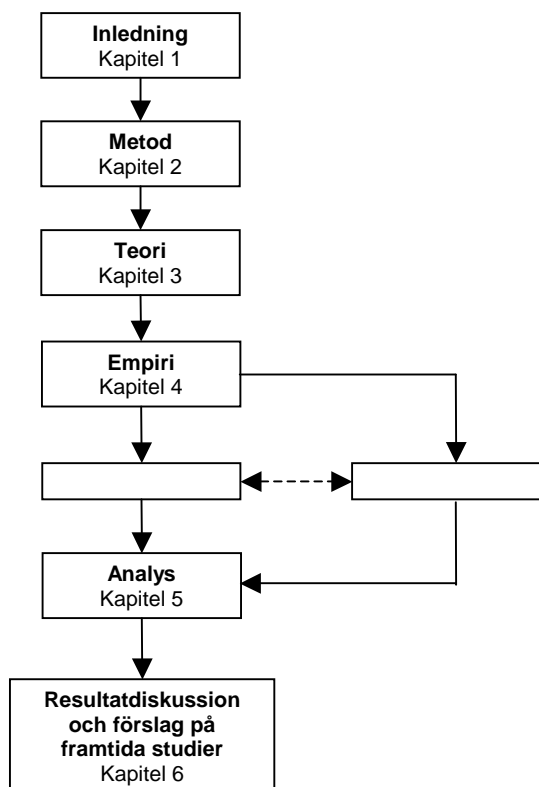
### **1.5 Disposition**

- I detta första kapitel problematiserar vi kring vårt problemområde, presenterar syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som görs.
- I det andra kapitlet diskuteras valet av metod. Dessutom beskriver vi hur studien har genomförts.
- I det tredje kapitlet presenteras de teorier, modeller och begrepp som användas för att förklara, argumentera och analysera vårt fallföretag och dess affärssystem. Inslag av fakta kommer även att presenteras för att ge en

djupare insikt om affärssystemens uppbyggnad och andra med vårt område närbesläktade ämnen.

- I kapitel fyra presenteras vårt fallföretag, deras affärssystem och hur de använder det i sin verksamhet utifrån de genomförda intervjuerna. I detta kapitel presenteras även resultaten från fallstudien och fältstudien genom att strukturera dessa i problemområden.
- I det femte kapitlet presenteras den genomförda analysen på problemområdena inom fallföretaget med hjälp av teorin och fältstudien.
- I det sjätte kapitlet dras slutsatser från den genomförda analysen och resultaten från studien diskuteras. Vi ger också förslag på fortsatta studier inom området.

Figur ett nedan presenterar denna uppsats struktur.



*Figur 1 Uppsatsens struktur*

## 2 Metod

---

*I detta kapitel diskuteras valet av metod. Dessutom beskriver vi hur studien har genomförts.*

---

### 2.1 Val av metod

I uppsatsen genomförs en kvalitativ fallstudie av ett företag. Denna studie kompletteras med en kvalitativ fältstudie på ett flertal företag i samma bransch och av ungefär samma storlek som företaget i fallstudien. I både fallstudien och fältstudien kommer personliga intervjuer att genomföras med nyckelpersoner för vår studie. I fallföretaget intervjuas fyra personer och i fältstudien begränsas detta till en person. Nyckelpersonerna identifierades baserat på information framkommen under den första intervjun med ekonomichefen på vårt fallföretag. Slutsatsen drogs att för fältstudien var ekonomichefen för det aktuella fältstudieföretaget den person som var att föredra för telefonintervjun.

Den valda kvalitativa metoden ger studien tillgång till de verktyg som är nödvändiga för att kunna göra en analys på djupet av vårt fallföretag och företagen i fältstudien. Fallstudiens djup ska kunna användas i analysen tillsammans med fältstudiens bredd för att kunna dra generella slutsatser gällande bilåterförsäljarbranschen. Att en kvalitativ ansats valdes grundar sig i undersökningens natur. Med en kvantitativ ansats finns inte utrymme för att ge följdfrågor under intervjutillfället och då hade mycket värdefull information gått förlorad. En kvantitativ ansats hade inte varit av värde eftersom de variabler vi vill analysera och beskriva är av kvalitativ karaktär. Undersökningen kommer i huvudsak att fokusera på djupet (Bryman & Bell, 2003).

### 2.2 Val av företag

#### 2.2.1 Val av företag till fallstudien

Vid val av företag till fallstudien avgränsade vi oss till en bilåterförsäljare. Eftersom en kvalitativ metod används i studien, baserat på främst intervjuer med

användare av företagets affärssystem, blev beslutet i ett tidigt skede att fokusera på företag som har sin verksamhet i Skåne och Öresundsregionen. Detta har gjorts för att underlätta processen med att införskaffa underlag för studien.

Det fallföretag som valdes, BilPartner Skåne AB, är i huvudsak återförsäljare för Saab. Saab i sin helhet är ett intressant företag som har en stor roll inom svenskt näringsliv. Som koncern är Saab för komplext för att undersöka på det tänkta sättet, medan en återförsäljare av bilar har en lämpligare storlek. Fallföretaget som valdes till studien är den största återförsäljaren av Saab i Skåne. Storleken av företaget är intressant i sig, eftersom det är svårt att hitta företag med ett så pass integrerat affärssystem som bilåterförsäljare har, där så många olika funktioner ska tillgodoses.

### **2.2.2 Val av företag till fältstudien**

Vid val av företag till fältstudien avgränsade vi oss till bilåterförsäljare i Skåne av i ovan avsnitt nämnda anledning. I fältstudien intervjuades fem olika återförsäljare. Urvalet bestämdes genom att fråga stora återförsäljare om att delta i fältstudien. Anledningen till att företag av liknande storlek selekteras till fältstudien som till fallstudien är för ha organisatoriskt jämförliga företag. Det är inte av vikt för undersökningen att identifiera vem den specifike återförsäljaren är, varför dessa är anonyma. Följaktligen anges endast vilka bilmärken som är involverade och inte specifikt vilka återförsäljare som finns representerade i undersökningen.

## **2.3 Tillvägagångssätt**

### **2.3.1 Fallstudie**

En fallstudie associeras oftast med en plats som till exempel en organisation (Bryman & Bell, 2003). Fallet har begränsats till ett företag och vi har valt att göra en fallstudie med ett före-efter-perspektiv. Undersökningen lägger värde på att utvärdera omständigheterna på fallföretaget, före och efter implementeringen av det nya affärssystemet.

Fallstudien kommer att utgöra huvuddelen av uppsatsen medan fältstudien ska utgöra en kompletterande del för att kunna ge ytterligare en dimension till studien.

Undersökningen har genomförts från en induktiv utgångspunkt. Med en induktiv utgångspunkt avses att beskriva hur företaget har upplevt och arbetat med implementeringen av det nya affärssystemet. Detta har resulterat i att det i första hand är en deskriptiv undersökning. Den deskriptiva undersökningen har som mål att beskriva 'hur någonting är' (Artsberg, 2003). Samhällsvetenskapen skiljer sig markant från naturvetenskapen och behöver en annan logik och andra tillvägagångssätt. *Interpretivismen* är en oenighet mellan positivismen och hermeneutiken. Den hermeneutiska termen är hämtad från teologin som med teorin och metoden ska tolka mänskligt handlande. Oenighetens betydelse ligger i det mänskliga beteendet, vilken är den huvudsakliga komponenten inom positivismen i den sociala vetenskapen, i förening med hermeneutiken och det mänskliga handlandet (Bryman & Bell, 2003). Det *interpretivistiska* synsättet valdes för att beskriva den subjektiva uppfattningen från individerna i fallstudien. Mot bakgrunden av att människorna inom organisationen har studerats, finner vi att detta synsätt är passande för undersökningen.

### **2.3.2 Fältstudie**

Fältstudien ämnar ge uppsatsen en generell uppfattning om hur det fungerar inom branschen. Den avser att komplettera fallstudien genom att styrka eller avstyrka de resultat som framkommer och för att se om dessa resultat är branschspecifika eller inte. I fältstudien undersöks olika bilåterförsäljare i Skåne. Undersökningen är integrerad med fallstudien och är utformad efter den. Fältstudien är en kvalitativ undersökning. Frågorna är generella och respondenterna har friheten att utveckla sina svar om de anser detta motiverat. Frågeformuläret består av standardiserade frågor i bestämd ordning vilka är uppdelade i olika ämnesområden (Bryman & Bell, 2003). Målet är att alla respondenter ska få exakt samma uppsättning med frågor.

Till respondent hos varje återförsäljare valdes ekonomichefen. Efter intervjun med ekonomichefen på fallföretaget insåg vi att denna position besatt övergripande kunskap och hade god uppfattning om hela organisationen och om systemanvändarna. Målet med intervjuerna var att samla in information ur ett brett perspektiv från det intervjuade företaget. Till ekonomichefen skickades en förberedande frågesammanställning ut via elektronisk post. Frågesammanställningen ämnade vara underlag för en telefonintervju. Intervjun var

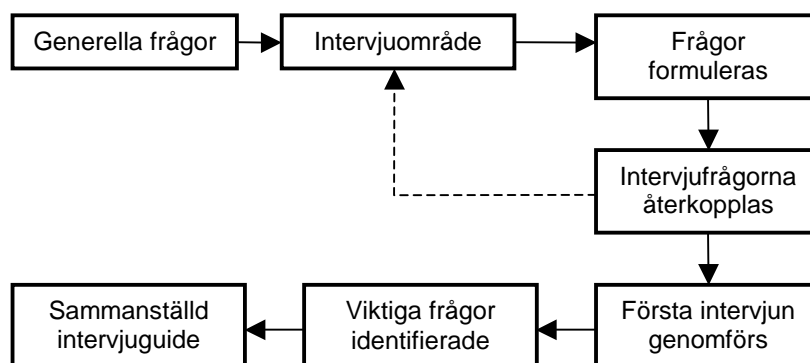
planerad att ta mellan 15-30 minuter, beroende på hur mycket respondenten hade att upplysa oss om.

## **2.4 Intervjuer**

Intervjuerna med användarna på fallföretaget genomfördes på fallföretagets huvudkontor vid Jägersro i Malmö. Diktafonen var ett viktigt hjälpmedel under intervjuerna eftersom inspelningen i detalj återger vad respondenten har sagt och att med denna information har vi möjlighet att göra en djupare analys av vad de skildrar (Bryman & Bell, 2003). Intervjuer är den metod som är speciellt användbar för att genomföra en detaljerad undersökning av ett fallföretag (Bryman & Bell, 2003).

Intervjuer med en semistrukturerad intervjuform valdes att genomföras på fallföretaget. En semistrukturerad intervjuform innehåller i förväg framtagna och generella frågor och intervjuaren har möjlighet att ändra ordningen på frågorna beroende på hur intervjun framskrider (Bryman & Bell, 2003). Intervjuerna ska göras med respondenterna på fallföretagen i deras vanliga arbetsmiljö. På så sätt får vi en inblick i deras arbete och hur affärssystemet fungerar. Respondenterna som väljs till studien är representanter från olika områden inom ekonomi och administration. Anledningen till att dessa områden studeras är för att personerna använder sig av affärssystemet i stor utsträckning i sitt dagliga arbete. Det är väsentligt för att få ett stort informationsunderlag att basera vår studie på.

Till den första intervjun sammanställdes övergripande frågor som fallföretagets ekonomichef och leveranschef svarade på. Intervjun gav en överblick och ett utökat underlag till det andra intervjutillfället som genomfördes veckan därpå. För vår egen del och för respondentens del, sammanställdes en intervjuguide som underlag för intervjuerna. Förfarandet för hur frågorna togs fram visas i figur två nedan. Intervjuguiden fungerade som en röd tråd som vi följde genom alla intervjuerna (Bryman & Bell, 2003). Alla respondenter fick samma frågor för att lättare kunna jämföra de olika svaren som gavs. Till intervjuerna hade vi förberett respondenterna med frågor och samtalsområden att ta ställning till.



**Figur 2** Formulering av frågor till intervjun

En anledning till att just systemanvändarna väljs ut som undersökningsobjekt i studien är att den information vi får från våra respondenter kan vara partisk och de kan tänkas väga in egna åsikter i sina bedömningar. En annan anledning är att användarna själva förfogar över högre kunskap om systemet i och med att de arbetar dagligen med det.

## **2.5 Analys och insamling av data**

För att bearbeta insamlad data från intervjuerna har informationen kategoriserats, och sammanställts i en överskådlig tabell. Vi har använt oss av analysmetoden 'grounded theory'. Metoden används i studien för att koda och kategorisera den insamlade data. Den typ av kodning som används heter öppen kodning, en process som går ut på att bryta ner, undersöka och jämföra data. Denna process av kodning leder till olika begrepp, vilka sedan samlas ihop och indelas i olika kategorier. Sambanden mellan kategorierna analyseras därefter, som gör att samband mellan kategorierna framträder (Bryman & Bell, 2003). Kategorierna representeras i form av frågor och till dessa frågor är det kodade intervjumaterialet organiserat. Individuella respondenter representerar kolumner och ger möjlighet att jämföra och analysera de olika kategorierna och de olika respondenternas uppgifter. I analysen utgår vi ifrån de svar som uppkommit under intervjuerna och jämfört och analyserat dessa med den teori som valts för studien. Figur tre nedan visar ett exempel hur svaren på frågorna redovisas i resultatet. Resultatet presenteras i bilagan.

Fråga	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
Har informationshanteringen förändrats?	Den är mer lättillgänglig...	I det nya kan man få det i datafiler...	Nej, det är samma information som tidigare...	...har blivit för mycket för oss att hantera...

*Figur 3 Exempel på sammanställning av data*

### 2.5.1 Reliabilitet

Tillförlitligheten av en studie benämns reliabilitet. Det finns en inre och en yttre reliabilitet. Den yttre reliabiliteten är svår att uppnå eftersom den visar till vilken grad undersökningen kan dupliceras. Det är svårt för vår studie eftersom sociala sättningar inte kan 'frysas' i studien eftersom den är av en kvalitativ natur (LeCompte & Goetz, 1982). Den interna reliabiliteten beror på hur personerna som utför undersökningen kommer överens om vad de ser och hör (LeCompte & Goetz, 1982). I kvantitativa studier bestäms även hur olika mätningar genomförs samt hur noggrann bearbetning är av informationen. Att resultatet har hög reliabilitet innebär alltså att resultaten är tillförlitliga. Om ingenting förändras skall alltså två undersökningar med samma syfte och frågeställningar ge samma resultat om inte populationen förändras.

Reliabilitet i studien handlar mest om att informationen är pålitlig (Neumann, 1997). Eftersom vi har valt en kvalitativ metod i detta arbete bevisar vi reliabiliteten genom att kritiskt granska de källor vi använt oss av samt noggrant motivera val av teoretiska perspektiv och intervjufrågor.

### 2.5.2 Validitet

Med validitet avses om undersökningen mäter det som avses att mäta. Det finns två olika typer av validitet, en inre och en yttre. Den inre validiteten beskriver om två eller flera variabler är hållbara. Undersökningsobjektet bör stämma överens med de omständigheterna som råder mellan dessa variabler. Den inre validiteten har en benägenhet till att vara styrkan av den kvalitativa undersökningen (LeCompte & Goetz, 1982). På grund av den kvalitativa karaktär som studien har, är den inre validiteten hög i uppsatsen. Den yttre validiteten refererar till vilken grad som informationen eller iakttagelsen kan generaliseras över till andra sociala sättningar. I studien kan detta vara ett problem därför att det är en fallstudie med ett litet urval



(LeCompte & Goetz, 1982). Trots detta kan resultatet generaliseras med utgångspunkt och med beaktning av validiteten.

## **2.6 Källkritik**

### **2.6.1 Primärdata**

Primärdata som används är insamlad från de intervjuer som genomförts på fallföretaget i fallstudien och på företagen i fältstudien. Informationen som samlas in kommer från personer med viktiga roller och goda kunskaper inom sitt arbetsområde, vilka är utsatta för implementeringen av affärssystemet och med mångårig erfarenhet inom branschen. Vid intervjuundersökningar med relativt begränsat urval finns det risk att undersökaren ser respondenterna som viktigare och mer representativa än vad de egentligen är. Ett begränsat urval kan göra att undersökaren blir beroende av de utsagor som framkommer samt att personen i fråga sätter alltför stor tillit till dem.

Vid intervjuer finns det alltid en risk att respondenterna inte talar sanning eller förvränger sanningen. Att prata med ledande personer i en organisation gör dessutom att de marknadsför organisationen. Ytterligare en skevhet som kan uppkomma i resultatet är intervjuareffekten. Detta kan innebära att respondenten försöker göra intervjuaren till lags, att intervjuaren försöker få svar på sina förutfattade meningar eller att intervjuarens personlighet påverkar respondenten att svara på ett speciellt sätt. Detta kan förebyggas genom att intervjuaren försöker ha en viss kontroll på sig själv. Dessutom finns en risk vid semistrukturerad intervju att respondenterna kan komma ifrån ämnet och därmed kan svarens innehåll variera starkt mellan de olika respondenterna. Således kan det bli svårt för intervjuaren att generalisera resultatet (Neumann, 1997). Vi inser problematiken kring den kvalitativa metoden och att genomföra intervjuer, men samtidigt ges möjligheten att samla in den information som behövs till studien.

### **2.6.2 Sekundärdata**

Sekundärdata är ett annat ord för litteratur vilket innebär att data eller information är insamlad från tidigare undersökare. Enligt Marginson (1998) har insamlingen och användandet av sekundärdata givit mer insikt i den kvalitativa fallstudien och

bidrar till att rätt typ av frågor ställs. Den litteratur som är vald till studien ger oss en bred och djup vetenskaplig grund att stå på. Vi har tagit del av den sekundärdata och information som har vi anser passande för undersökningen i form av tidigare uppsatser, företagsinformation och litteratur.

I den litteratur som valdes att arbeta med finns även vissa begränsningar och risker som det är viktigt att vara medveten om under arbetets gång. Viss litteratur har kanske inte de begrepp vi använt som huvudområde och går således inte särskilt djupt in i ämnet. Detta kan även göra att vi som läsare tolkar informationen på ett annorlunda sätt än vad ursprungsförfattaren menat. Vissa av författarna har valt ett internationellt perspektiv på det de skriver och det speglar inte helt det svenska fokus som valts att användas i studien vilket kan vara en brist vid en senare analys genom att den litteraturen kan vara svår att relatera till.

## **2.7 Metodkritik**

Den valda kvalitativa metoden kan enligt kritikerna ge en osystematisk inställning till vad som är signifikant och viktigt i studien. Den personliga relationen med respondenterna som undersökaren frekvent stöter på kan också vara inverka på resultatet av studien. Ett ännu större problem enligt kritikerna är svårigheterna att duplicera en kvalitativ studie, med avseende på kvalitativa undersökarens skaparförmåga samt att det inte finns några standardiserade tillvägagångssätt att följa. Det är ofta förordat att resultatet av kvalitativa studier är återhållsamt beträffande generaliserbarheten (Bryman & Bell, 2003). Personer som intervjuas i en kvalitativ undersökning är inte menade att vara representativ för en hel population, istället ska resultatet av den kvalitativa studien generaliseras till en teori framför en population (Mitchell, 1983).

Vi är medvetna om att insamlad data genom intervjuerna inte kommer att vara objektiv på grund av att användarna inom företaget ger sitt perspektiv på affärssystemet. Ingen insamlad data finns från leverantören av affärssystemet vilket innebär att den data vi har är vinklad. Detta ser vi dock inte som ett problem, eftersom vi vill vara opartiska och inte vinner något på att ta ställning för den ena eller andra parten. Detta kommer att sätta press på vår förmåga att filtrera åsikter

från fakta. Vi måste också tänka på att vi själva har ett perceptionellt filter baserat på egna åsikter och erfarenheter.

## 3 Teori

---

*I det här kapitlet presenteras de teorier, modeller och begrepp som används för att förklara, argumentera och analysera vårt fallföretag och dess affärssystem. Inslag av fakta kommer även att presenteras för att ge en djupare insikt om affärssystemets uppbyggnad och andra med vårt område närbesläktade ämnen.*

---

### 3.1 Ekonomistyrning

I Nationalencyklopedin återfinns följande definition på ekonomistyrning:

*”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”*

*(<http://www.ne.se>)*

Ekonomistyrning är ett brett begrepp som innefattar många olika aspekter av företagets strävan mot att uppnå effektivitet och lönsamhet. Ekonomistyrning i ett företag handlar i stort om att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa ett företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiella som icke-finansiella karaktär (Ax et al, 2005). För att uppnå dessa ekonomiska mål i ett hårdnande företagsklimat krävs en god strategisk planering och ett tillfredsställande sätt kan följa upp denna. Med så kallade styrmedel styr företagsledningen de anställda och verksamheten mot uppsatta mål. Styrmedel kan vara exempelvis budgetering, produktkalkyler, resultatplanering, prestationsmätning, intern redovisning etc. För att på ett tillfredsställande sätt kunna överblicka och därmed också styra en omfattande verksamhet använder sig ofta företag av ett affärssystem. I detta informationssystem sammanstrålar information från hela verksamheten till en smältdegel där denna kan bearbetas, utvecklas, rapporteras och jämföras för att underlätta de viktiga ekonomiska beslut som en företagsledning måste ta. Det är ett användbart verktyg i företagets ekonomistyrning som på olika sätt och nivåer stödjer företaget i verksamhetens olika delar och händelser.

## **3.2 Affärssystemet**

### **3.2.1 Affärssystemets historik fram till idag**

Affärssystemens föregångare var de så kallade ekonomidatasystemen. Dessa hade hand om de typiska ekonomiska funktionerna såsom redovisning, fakturering, reskontra, lager, löner, tidsredovisning och materialadministration. I de gamla systemen var det många olika system som arbetade separat och de var helt skilda från varandra. De var utvecklade utifrån varje enhets eller avdelnings behov och därmed var de mycket olika uppbyggda. Det var nästintill omöjligt att överföra information mellan systemen och därmed var det mycket svårt att få en överblick över hela företagets verksamhet. Geografiska avstånd var svåra att överbygga och systemen var inte användarvänligt utformade (Glader, 2001).

I de nya affärssystemen är det många fler funktioner än de strikt ekonomiska som ska integreras. Nu fungerar affärssystemen som en kanal där all tänkbar information färdas, både inom företaget och in och ut. Affärssystemet ska hjälpa användarna att omedelbart kunna övervaka vad som sker i olika delar av verksamheten och även i den övriga omvärlden såsom hos kunder och leverantörer. Med en explosionsartad utveckling inom IT, med bland annat klient-serverteknologin och internetteknik, uppmärksammade många företag bristerna med sina nuvarande system och krävde därmed också mer från sina affärssystem (Glader, 2001).

### **3.2.2 Affärssystemets uppbyggnad**

Affärssystem är ett komplext och omfattande informationssystem som ska fungera som en stödjande funktion till företaget (Ekman, 2004). Att veta hur ett affärssystem är uppbyggt är viktigt för att förstå hur företaget arbetar med det.

Affärssystemet är uppbyggt och baserat på en central databas. Mot denna databas arbetar valda applikationer enligt ett klient/server-förfarande. Detta förfarande är att den centrala databasen (servern) förser andra datorer (klienter) inom företaget med en tjänst. Servern förser klienterna med exempelvis hämtning, lagring och mottagande av data i olika applikationer beroende på i vilken del av verksamheten användaren arbetar (Ekman, 2004).

Det finns olika former av affärssystem. De externa standardsystemen levereras av etablerade leverantörer på den öppna marknaden. Interna standardsystem utvecklas och implementeras av företagets egen IT-personal. För vår studie är det det externa standardsystemet som står i fokus (Ekman, 2004).

### **3.2.3 Kategorisering av affärssystem**

Affärssystem, eller i ett vidare begrepp, informationssystem, kan ha många olika egenskaper. Det är viktigt för ett företag att avgöra vilka egenskaper hos ett informationssystem som är viktiga för just deras verksamhet och storlek. Enligt Markus (1984) finns det fem generiska typer som kan användas för att förstå olika informationssystem.

De fem olika typerna av affärssystem är operationell, kontroll och övervakning, planerings- och beslutsstöd, kommunikation och interorganisatoriska system. Utöver Markus (1984) fem typer har Boddy et al (2002) adderat en typ av affärssystem, förmedlare och skapare av kunskap.

Kategoriseringen av informationssystemet görs för att förstå vilken funktion som det studerade systemet har för företaget. Ett och samma affärssystem har ofta många av de egenskaper som de olika typerna nedan innehar.

Peter Ekman sammanfattar i sin fallstudie de olika typerna av affärssystem i följande figur (Ekman, 2004).

Typ av informationssystem	Design/egenskaper	Funktion
Operationell	Arbetsrationalisering och skapandes eller stödjande rutiner	Att strukturera och koordinera arbetet
Kontroll och övervakning	Standarder, mätvärden, utvärdering, feedback och belöningar	Att utvärdera och motivera
Planering och beslutsstöd	Modeller och datamanipulation	Att stödja intellektuella processer
Kommunikation	Kommunikationsprocedurer och kommunikationsförmedling	Att stödja, förbättra eller utöka den mänskliga kommunikationen
Interorganisatoriskt	Från elektroniskt genererade dokument till integrerad data mellan företagen	Stödja relationer och interaktion med kunder och leverantörer
Kunskap	Beskrivningar och modeller, berättelser, diskussionsforum	Att fånga kunskap i företaget (rutiner, modeller, procedurer)

**Figur 4** Sammanfattning av informationssystemens karakteristika

(skapat av Ekman, 2004 utifrån Markus, 1984 och Boddy et al, 2002)

### 3.2.4 Affärssystemets olika roller i en organisation

I sin undersökning om affärssystem beskriver Askenäs (2000) de olika roller som ett affärssystem kan ha gentemot den individuella användaren. Dessa är:

- *Manipulator*: När tekniken agerar manipulator påverkar dess användning organisationen. När en teknik hamnar i den rollen driver den individer eller grupper av individer i riktningar som inte är medvetet önskade. Detta händer då användarna känner sig låsta till och av tekniken eller att då tekniken måste användas i de dagliga arbetsrutinerna.
- *Byråkrat*: När teknik hamnar i denna roll i en organisation upplevs den upprätthålla strukturen i organisationen. Genom användande av tekniken styrs individerna att arbeta på det sätt som upplevs passa organisationen som helhet. Till skillnad från teknik i en manipulativ roll drivs inte individer i en önskad riktning.
- *Administratör*: I detta fall används tekniken inte i samma utsträckning som i de två andra nämnda fallen. Tekniken administrerar och underlättar informationsförsörjningen men påverkar inte aktivt rutiner eller struktur.

- *Konsult:* Tekniken används här situationsanpassat och ger möjlighet till användaren att vara tillgänglig när så krävs. Användningen av tekniken sker efter individens önskemål och ger ett flertal alternativa handlingsplaner.
- *Permittent:* Här har tekniken en passiv roll i organisationen på grund av att den inte används över huvud taget. Detta behöver inte nödvändigtvis gälla alla individer i organisationen utan det kan vara fallet för en individ eller grupper av individer.

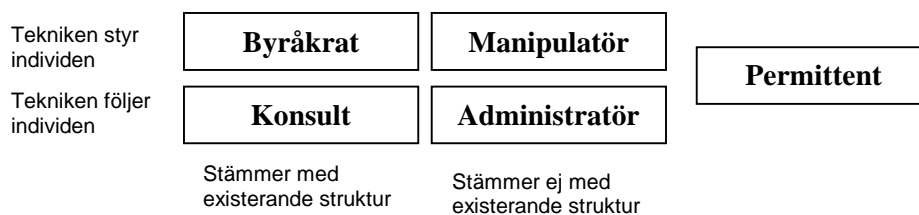
De fyra första rollalternativen kan vara attraktiva för företaget beroende på hur det vill att affärssystemet ska utnyttjas. Ett misslyckande kan vara om systemet hamnar i en önskad roll eller om systemet hamnar i rollen som permittent.

Den ovan presenterade modellen kan användas till att klassificera och diskutera teknik och dess roll i en organisation samt till att tillämpas för att åstadkomma en förändring i hur användarna ser och utnyttjar systemet. För vår del kan den användas som ett analysverktyg för att kunna se hur ett affärssystem i nuläget påverkar användarna och om rollen är frivillig eller omedveten. Vi vill kunna sätta teknik i relation till den individuella användaren och se hur denne påverkas vid implementeringen av ett affärssystem.

För att kunna använda sig av modellen måste vi först identifiera hur tekniken används inom organisationen i nuläget samt försöka förstå hur tekniken har hamnat i den positionen. För att förstå detta enligt Askenäs (2000) måste det utredas vad individerna har för kunskap om tekniken såväl som organisationen. Dessutom måste teknikens möjligheter utredas och begränsningar för organisationen och om strukturen är som den borde eller om det är där förändringar behövs.

När dessa frågor har utretts kan individerna göra en utvärdering om det är den önskvärda rollen som systemet har eller om en förändring är att föredra. Detta görs genom att ta ställning till de båda dimensionerna i figuren nedan.





*Figur 5 Affärssystemets olika roller i organisationen (Askenäs, 2000)*

Genom att förstå vilken roll tekniken har kan de individuella användarna se vad som krävs för att förändra situationen till att passa dem, istället för att tekniken får en roll som omedvetet kan vara till belastning för användaren.

### **3.2.5 Marknadens krav på företaget - företags krav på affärssystemet**

En bil är en vara som en vanlig konsument inte köper ofta utan den kan, som nämnts tidigare, klassificeras som en sällanköpsvara med en hög kapitalkostnad för köparen. Detta leder till att en högre kravnivå ställs på det producerande företaget samt på dess förmåga att hantera kundrelationer och potentiella orders. En kravkedja kan tydlig ses, som går från kunden till företaget och från företaget till dess affärssystem. Kundens krav på företags prestation leder till att företaget är tvungna att ställa höga krav på ett integrerat system där relevant information kan tas fram på ett snabbt och effektivt sätt. Kundens krav är sporrade av konkurrensen bland aktörerna på marknaden. Om ett företag via sitt affärssystem kan erbjuda snabb och detaljrik information om kundens order förväntar sig den kunden att liknande service ska kunna erbjudas av en annan aktör av marknaden, kan inte aktören göra detta erhåller företaget med det effektivare affärssystemet en konkurrensfördel (Preece et al, 1994).

Teknikinvesteringar kan klassificeras som antingen konkurrensfördelar eller konkurrensnödvändigheter. Om en IT-applikation är en konkurrensfördel förändrar den kostnadsstrukturen, kundrelationerna och kundkommunikationen till en så pass hög grad att konkurrenterna är tvungna att imitera den. För företaget som först börjar nyttja applikationen kan det vara en konkurrensfördel, men för

konkurrenterna kan det vara en nödvändighet att imitera sin konkurrent för att kunna konkurrera i fortsättningen. Kundens krav baseras alltså på de företag som går i bräschen för ny utveckling, varpå konkurrenterna antingen måste anpassa sig till det ledande företaget eller inte leva upp till kundens krav (Preece et al, 1994).

### **3.3 Implementering av affärssystem**

#### **3.3.1 Problematiken kring implementeringen av affärssystem**

Enligt en nordamerikansk undersökning påvisar Eason (1988) att det var enbart 20 procent av implementerade affärssystem som gav de tänkta fördelarna och kunde klassas som lyckade implementeringar. Så mycket som 40 procent av projekten slutade i misslyckande medan resterande 40 procent enbart kunde ses som marginellt lyckade. Dessutom framgår av en annan undersökning att 90 procent av de företag som inte använt sig av en strategisk plan vid sin implementering fick ett dåligt resultat av implementeringsprocessen (Cooke & Peterson, 1998).

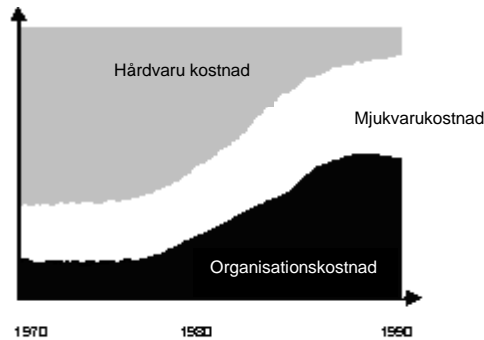
Att införa ett nytt affärssystem är en väldigt tidskrävande process för både systemutvecklare och organisationen som ska införa systemet. Själva implementeringsprocessen är för det mesta inte klar när systemutvecklarna lämnar över systemet i den mottagande organisationens händer, utan det kommer krävas tid inom organisationen för att kunna förankra och utnyttja systemet till fullo. Undersökningar gjorda i Nordamerika visar att organisationer förmodligen behöver åtminstone flera månader innan de kan börja förvänta sig se fördelarna från implementeringen av sitt nya affärssystem (Cooke & Peterson, 1998).

Glader (2001) skriver i Controllerhandboken om de problem som kan uppkomma i samband med ett byte eller vid implementeringen av ett affärssystem. Många upplever att de trots stora investeringar och lång implementeringstid inte får ut det de vill av systemen. Dessutom är det en oerhört komplex och svårplanerad process som alltför ofta misslyckas med att uppfylla de på förhand av företagen uppsatta målen. Många företag förväntar sig också mer än vad systemen kan ge. Vid problem beror alltför ofta dessa inte alls på det nya affärssystemet utan i själva verket om andra styrnings- eller verksamhetsproblem (Glader, 2001).

Trots de stora problemen med att byta affärssystem är det fler och fler företag som gör det. De känner att det gamla systemet är omodernt, oflexibelt och tekniskt föråldrat. Ett problem kan också vara att leverantören av det existerande systemet inte längre finns på marknaden vilket omöjliggör framtida uppdateringar och utvecklingar av systemet (Hederstierna Montén, 2003). Det kan också kännas onödigt att ta stora kostnader för ett gammalt system som inte fungerar som man vill och vill därför investera i något helt nytt för att slippa handskas med problem som oftast grundar sig i att tekniken är gammal. Dessutom kan företaget ta in nya funktioner som är mer anpassade efter företaget idag och även i framtiden. Därför är det viktigt att företaget innan ett byte funderar på vilka funktioner som skulle kunna vara av nytta för framtiden och kanske göra en framtidsplanering.

I sina fallstudier har Hederstierna Montén (2003) dragit slutsatsen att de standardiserade programmen som idag finns och fortfarande utvecklas är långt mycket effektivare för företagen att köpa in. Detta i jämförelse med de tidigare egenutvecklade program som innebar höga kostnader och riskfyllda projekt för företag som inte alls har spetskompetens på att utveckla mjukvara. Med dessa standardiserade program har företagen sparat tid och pengar samtidigt som programvaran håller en mycket högre kvalitet. Dock får företagen vika sig under att dessa program är just standardiserade och därmed inte helt anpassade till företagets behov.

Figur sex nedan visar på hur kostnadsfördelningen har förändrats under de senaste decennierna. Med teknikens framfart har kostnaderna för hårdvaran sjunkit drastiskt samtidigt som det är just de organisatoriska förändringarna som innebär störst kostnader för företaget vid ett systembyte.



**Figur 6** Kostnaden för att implementera nya system (Preece et al, 1994)

Affärssystem är uppbyggda på ett stort antal olika moduler som sätts samman utifrån verksamhetens krav på funktioner och arbetssätt. Affärssystemet blir mer individuellt och kan anpassas helt efter varje enskilt företag. Leverantörer av affärssystem trycker på denna flexibilitet där systemet lätt kan anpassas efter förändringar inom företaget och i dess omvärld. Det har dock visat sig att denna flexibilitet inte är så stor som leverantörerna vill påvisa. Många fallstudier har visat att i takt med utvecklingen inom såväl IT-branschen som företaget har det blivit allt svårare och tidskrävande att förändra existerande system. Förändringar för att anpassa och utveckla är ofta lika arbetsamma som den initiala implementeringen av systemet (Glader, 2004).

### 3.3.2 Fyra anledningar till att implementera ett affärssystem

Hedman och Kalling (2002) skriver om fyra huvudsakliga anledningar till att implementera ett affärssystem. Den första anledningen är att företaget och dess ledning vill uppnå en integration mellan olika avdelningar av all finansiell information. Detta underlättar vid beslutsfattande hos företagsledningen. Nästa anledning är att företaget vill uppnå en integration av kundordrar, för att lättare kunna koordinera tillverkning, inventering och distribution bland många olika filialer samtidigt. En tredje anledning är att det genom ett gemensamt affärssystem kan bli standardiserade och snabbare tillverkningsprocesser. Filialer som har stor geografisk spridning kan lättare samverka när de arbetar i samma system. En fjärde anledning är att företaget lättare får en överblick över sitt lager och kan därmed planera sitt lager på ett effektivare sätt. Detta eftersom tillverkningsprocessen blir smidigare och mer överskådlig (Hedman & Kalling, 2002).

Vid en implementering kan företaget vilja att leverantören anpassar sitt standardiserade system efter just deras behov. Detta kan orsaka stora problem för företaget och för systemets funktionalitet på grund av att leverantören inte kan förutse effekterna av de förändringar som görs (Hedman & Kalling, 2002).

### **3.3.3 Framgångsfaktorer vid systembyte**

Inför millennieskiftet var det många företag som kände att det var dags att byta ut sitt gamla ekonomisystem. De kände sig osäkra på vad det skulle medföra och vilka effekter det skulle få på företagets datasystem. Millennieskiftet blev en anledning för företagen att börja fundera på sitt nuvarande system, om man ville byta eller uppgradera sitt nuvarande. De företag som arbetar med affärssystem märkte en ökad efterfrågan på affärssystem under denna period och hela affärssystembranschen blomstrade. Efterfrågan blev så stor att leverantörerna inte riktigt hann med att implementera så många system som marknaden behövde och konsulter som inte hade tillräcklig kompetens var tvungna att hyras in för denna process (Hederstierna Montén, 2003).

Enligt Hederstierna Montén (2003) finns det ett antal framgångsfaktorer som har visat sig vara springande punkter för ett lyckat resultat vid bytet till ett nytt affärssystem.

1. Ett bra arbetsklimat med högt tak och med förtroende och respekt för varandra.
2. Ömsesidig kunskap om varandra och att kunden blir ”expert” på sin nya lösning.
3. Konsten att i förarbetet vara neutral och inte bli styrd av befintligt system och befintligt arbetssätt.
4. Att kunna acceptera nya rutiner och arbetssätt och inte göra några Anpassningar.
5. Att inte glömma det ursprungliga syftet med systembytet.
6. Inget implementeringsarbete bör starta innan kundens behov är matchat mot systemets möjligheter.

För att kunna planera, strukturera och genomföra en lyckad implementering kan det vara viktigt att diskutera dessa framgångsfaktorer och arbeta både långsiktigt och kontinuerligt för att uppnå dessa. I vår studie utvärderas huruvida implementeringen var lyckad eller ej och vad detta kan bero på. Med hjälp av dessa framgångsfaktorer kan alla parter se varför det finns svårigheter med att uppnå en lyckad implementering.

Hederstierna Montén (2003) tar även upp problemet med att moderbolaget bestämmer vilket system som ska användas och dotterföretaget inser redan innan att det inte kommer att ge det stöd som företaget behöver. En sådan situation kan leda till att företaget måste göra en mängd anpassningar som i slutändan leder till enorma kostnader för företaget och frustration bland användarna.

Trots att de flesta affärssystem idag är mer eller mindre integrerade återstår en del på området. Tidigare arbetade alla företag separat med skilda system beroende på funktion och arbetsuppgifter. Dessa började integreras i samband med att utvecklingen fick rejäl fart på 1990-talet. Fortfarande fungerar många system som olika ”öar” men de är sammanlänkade för att kunna fungera tillsammans. Det är viktigt att vara klar över att denna vetenskap, att de olika mjukvarorna ’pratar’ med varandra, är en mycket ung vetenskap och att det inte finns så mycket erfarenhet bakom den (Hederstierna Montén, 2003).

### **3.4 Företaget och tekniken**

#### **3.4.1 Tre synsätt på relationen mellan företag och teknik**

De tre synsätten på relationen mellan företag och teknik är teknik som tvingande, organisationen som tvingande eller en interaktion mellan organisationen och teknik (Markus & Robey, 1988). Det kan vara viktigt att utreda relationen mellan företaget och tekniken för att se hur mycket tekniken påverkar företaget och tvärtom.

Synsättet att teknik är tvingande, det så kallade teknokratiska synsättet, utgår från att ett användande av samma affärssystem skulle ha förutsägbara effekter på de organisationer som använder det. Detta är oavsett vilken organisation som använder sig av systemet.

I perspektivet att det är organisationen som är tvingande förutsätts att tekniken ska finnas och tillgodose organisationens behov. Detta innebär att det är organisationen som sätter upp riktlinjer och barriärer för hur tekniken ska användas.

Det tredje synsättet går ut på att arbetet med att införa teknik i en organisation är en innovativ process där kombinationen av organisationens förutsättningar och den existerande tekniken ger ett resultat som inte går att förutsäga från början utan är en unik företeelse eftersom ingen organisation är den andre exakt lik.

### **3.4.2 Principer och tumregler för systemdesign**

Vid användarcentrerad systemutveckling bör ett ramverk med principer och tumregler sättas upp innan projektet sätter igång. Jakob Nielsens tio heuristikregler kan tjäna som en indikation på den typ av principer som bör tas i beaktning vid systemutveckling. Anledningen till att vi tar med dessa principer är att vi vill kunna göra en utvärdering av systemen som används inom bilbranschen ur ett användarcentrerat perspektiv, då vår studie har som fokus hur användaren påverkas vid implementeringar av affärssystem (Nielsen, 1994).

1. *Synlighet av systemets status:* Systemet ska hålla användaren informerad om vad som händer genom lämplig återkoppling inom rimlig tid.
2. *Match mellan systemet och verkligheten:* Systemet ska tala användarens språk, med ord, fraser och koncept som användaren är bekant med istället för systemorienterade termer. Systemet ska följa konventioner som existerar i verkligheten så att informationen hamnar i en naturlig och logisk ordning.
3. *Användarkontroll och -frihet:* Användare väljer ofta fel funktion i systemet och behöver därför tydligt markerade 'nödutgångar', så att det oönskade läget kan lämnas utan en omständlig dialog. Stöd för att användaren kan ångra och göra om.
4. *Konsekvens och standarder:* Användaren ska inte behöva undra huruvida olika ord, situationer eller handlingar betyder samma sak.
5. *Förhindrande av fel:* Bättre än ett bra felmeddelande är en noggrann design som förhindrar att fel uppkommer från början. Eliminera förhållanden där

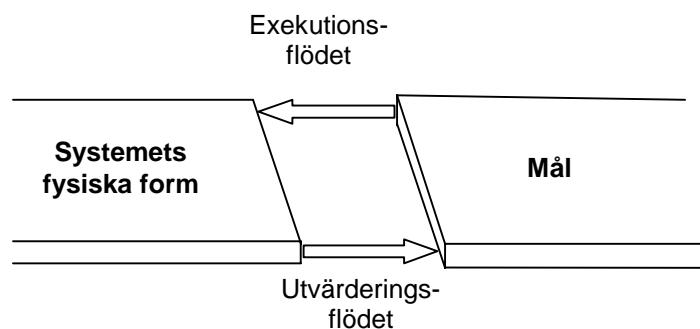
- fel lätt kan uppstå eller identifiera dem och ge användarna ett konfirmationsalternativ innan de slutför handlingen.
6. *Igenkänning snarare än att komma ihåg*: Gör objekt, möjliga handlingar och valmöjligheter synliga. Användaren ska inte behöva komma ihåg information från en del av dialogen till en annan. Användarinstruktioner för systemet ska vara synliga eller lättåtkomliga så fort de behövs.
  7. *Flexibilitet och effektivitet vid användning*: Genvägar, som oftast inte syns för en nybörjare, kan snabba upp experters användande. Genvägarna gör på så vis systemet lämpligt både för nybörjare och för experter. Låt användaren själv få anpassa ofta förekommande handlingar.
  8. *Eстетisk och minimalistisk design*: Dialogen ska inte innehålla sådan information som är irrelevant eller som sällan behövs. Lägg mer information till, blir den relevanta informationen svårare att hitta.
  9. *Hjälp användare känna igen, diagnostisera och rätta till fel*: Felmeddelanden ska skrivas utan felkoder, de ska på ett precist sätt indikera felet och ge konstruktiva förslag på sätt att rätta till felet.
  10. *Hjälp och dokumentation*. Även om det är bättre att systemet går att använda utan dokumentation kan det vara nödvändigt med hjälp och dokumentation. Sådan information ska vara lätt att söka i, fokusera på användarens uppgift, ge konkreta steg-för-steg-instruktioner och inte vara för omfattande.

### **3.4.3 Utvärderings- och exekutionsflöden**

En modell som är intressant att nyttja i vår undersökning är modellen som visar på utvärderingsflöden och exekutionsflöden (Norman & Draper, 1986). Anledningen till detta är att modellen visar att det kan existera ett gap mellan en användares mål och interaktion med systemet. Detta gap kan leda till frustration och missnöje hos användaren.

Modellen består av två 'klyftor' som representerar gapet mellan användarens mål och den fysiska formen av systemet. Klyftornas bredd representerar graden av den potentiella avvikelser som kan uppstå mellan hur en person tänker sig en uppgift och sättet uppgiften kan lösas via systemet. Modellen visas nedan i figur sju.





**Figur 7** Utvärderings- och exekutionsflöden (Norman & Draper, 1986)

Utvärderingsflödet hänvisar till avståndet mellan användarens uppfattning av systemet och målet med detsamma. Exekutionsflödet hänvisar till avståndet mellan användarens mål med systemet och de potentiella möjligheterna som finns inom systemet för att uppnå dessa. Båda klyftorna är beroende av varandra. Syftet med att presentera gapet med två flöden är enligt Norman och Draper (1986) att visa den dubbelriktade relationen mellan användare och system.

Vid användande av denna modell är det huvudsakliga målet att reducera storleken av gapet mellan användarens mål och systemets fysiska form. Genom att minska storleken på gapet minskas också diskrepansen mellan sättet en användare föreställer sig en uppgift och systemets representation av den. Därigenom underlättar det också för användaren att utföra sin uppgift. För att möjliggöra en minimering av flödena måste användarnas mål och föreställning av systemet ändras. Ett annat sätt att minimera flödena på är att förändra systemets utgående information och dess process för inmatning av information i systemet. Detta för att de ska stämma överens med användarnas föreställning om hur de ska fungera.

För att kunna minimera flödena krävs det att antingen systemutvecklaren eller användaren anpassar sig efter den nuvarande situationen. Användaren kan minska utvärderingsflödesklyftan genom att ändra sin föreställning av systemets egenskaper, medan systemutvecklaren kan minska gapet genom att ändra utformningen av systemets utgående information. Användaren kan minska exekutionsflödesklyftan genom att ändra på sättet han utför sina uppgifter, för att bättre överensstämja med hur systemet fungerar. Systemutvecklaren kan göra

detta genom att designa funktionen för inmatning av information i systemet för att på ett bättre sätt överensstämmer med användarens sätt att arbeta (Preece et al, 1994).

## 4 Empiri

---

*I detta kapitel presenteras vårt fallföretag BilPartner Skåne AB, deras affärssystem och hur de använder det i sin verksamhet utifrån de genomförda intervjuerna. I detta kapitel presenteras även resultaten från fallstudien och fältstudien genom att strukturera dessa i problemområden.*

---

### **4.1 Beskrivning av fallföretaget och dess affärssystem**

#### **4.1.1 Organisationsstruktur**

Fallföretaget är återförsäljare av i huvudsak Saab, Opel, Chevrolet, Corvette och Cadillac ingår även i sortimentet. Utöver bilförsäljning av nya bilar finns även en avdelning med begagnade bilar. Dessutom tillhandahåller fallföretaget även tjänster på den i bilbranschen kallade eftermarknaden. På eftermarknaden finns service, verkstad, karosseriverkstad och reservdelsbutik.

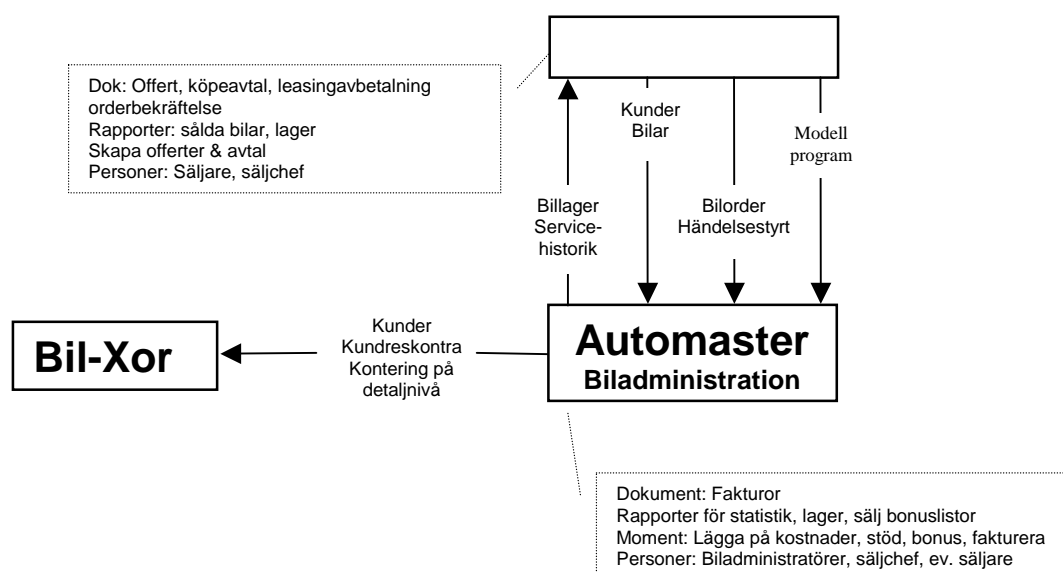
Fallföretagets huvudkontor ligger i Malmö och utöver detta finns det nio olika driftställen på olika orter i Skåne. Företaget är uppdelat i olika avdelningar och inom dessa används olika moduler av affärssystemet.

Företaget säljer totalt cirka 6000 bilar per år och har en omsättning på 820 miljoner. Företaget har totalt cirka 200 anställda. Cirka 70 procent av dessa använder sig i någon utsträckning av affärssystemet i sitt arbete. Vissa sitter och arbetar med det hela dagarna medan andra tittar i systemet en gång varannan vecka.

#### **4.1.2 Affärssystemet**

Inom företagets affärssystem finns ett antal olika moduler som är mer eller mindre integrerade med varandra. De olika moduler som har undersökts är Automaster Biladministration, Bil-Xor och SAMS. Utöver dessa tre moduler finns det ytterligare moduler som inte varit föremål för denna studie, varför de inte heller presenteras. I figur åtta nedan presenteras hur modulerna är sammanlänkade, vad

det är för funktioner de har, vilka som arbetar med dem och vad fallföretaget använder dem till.



**Figur 8** Flödet vid försäljning och administration av bilar

All information från huvudmannen, Saab, kommer in i SAMS. Säljarna arbetar framförallt i SAMS i sina kundrelationer, genom att skapa ordrar, offerter och köpeavtal. I SAMS läggs även information om lager och försäljning in. Informationen länkas till Automaster som fungerar som en central databas. I denna modul tas statistik ut samt andra försäljningsrelaterade rapporter. Från Automaster länkas informationen vidare till Xor, där hela den ekonomiska hanteringen med bokföring, kundreskontra och leverantörsreskontra sker.

Undersökningen fokuserar på hur Automaster fungerar på ekonomiavdelningen och bilförsäljningsavdelningen, eftersom detta system nyligen implementerades på dessa avdelningar. Eftermarknadsavdelningarna har haft systemet sedan november 2003, medan ekonomiavdelningen och bilförsäljningen har haft systemet sedan i mars 2005.

Tidigare hade de ett affärssystem som hette Open Basic. Detta var DOS-baserat och fungerade relativt bra trots att det utvecklades 1984. I detta system fanns inte

ett ekonomisystem utan information överfördes manuellt. Folk kände sig trygga med systemet efter att ha arbetat med det i 15-20 år. Dock kände Fallföretaget att systemet var föråldrat och inte riktigt hängde med i den övriga utvecklingen varför det vara dags att byta. Implementeringen av det nya systemet är inte helt färdig på alla företagets avdelningar utan det gamla systemet körs parallellt med det nya. Målet var från början att det sista skulle implementeras tidig höst, men på grund av alla de problem som uppstått i samband med systembytet kommer detta att dröja.

I samband med att företaget bytte system köptes tre-fyra nya Citrix-serverar in. Arbetet sker mot server och på sikt är målet att helt bli av med företagets PC-datorer, men det ligger ett par år framåt i tiden. Enligt Ekman (2004) övergår företagen till att använda ett klient/server-förfarande och så är det även för fallföretaget. Företagets kostnader för datoranvändning ligger i dag på 3,3 miljoner kronor per år. Ungefär 40 procent avser kostnader för programvaror, kommunikationskostnader och licenser. Resterande 60 procent avser projektkostnader till bland annat konsulter. Inga kostnader för hårdvaror ingår i dessa 3,3 miljoner kronor.

I Automaster kan företaget helt bygga sina egna rapporter och välja vad som ska finnas med i dessa. Skillnader föreligger på grund av olika behov på olika avdelningar och olika nivåer i verksamheten. När en rapport är byggd används den mallen för att ta ut rapporter i framtiden.

I systemet kan användarna enkelt få tillgång till statistik av alla tänkbara slag. Exempelvis kan behörig användare se vad varje enskild säljare har sålt, hur mycket de har tjänat på per bil och vilka bilar de tjänar pengar på. Statistiken ger både bredd och djup, statistiken kan delas upp på de nio driftställena, informationen kan brytas ner för att kunna se vad företaget tjänat på en specifik bil. Denna utfylliga statistik kan erhållas tack vare den i många avseenden överflödiga informationen. Dessutom kan användaren följa en bils historia från att den har sålts, till att den har varit på service och att den sedan byts in vid en nybilsförsäljning.

Utifrån Ekmans (2004) sammanfattning av informationssystemens karaktäristika kan slutsatsen dras att fallföretagets affärssystem i huvudsak är ett operationellt och

ett interorganisatoriskt informationssystem. De strukturerar och koordinerar arbetet inom företaget samt stödjer relationer och interaktioner med kunder och leverantörer. Ekonomichefen på fallföretaget ser också att systemets funktion med kommunikation mellan olika avdelningar och användare är under utveckling, varför systemet även kan kategoriseras under denna typ av informationssystem. Chefer på olika nivåer inom företaget kan kontrollera och övervaka vad varje enskild säljare sålt. Därför faller affärssystemet in även under typen av informationssystem 'kontroll och övervakning'.

General Motors, GM, som ägare till fallföretagets huvudman, Saab, har givit direktiv till alla återförsäljare i Europa om vilket affärssystem som skulle användas. GM vill eftersträva en enhetlighet i hela Europa och därför rekommenderade Saab ett par system, och Automaster valdes av fallföretaget.

## **4.2 Resultatpresentation av fallstudien**

Utifrån intervjuerna med respondenter på fallföretaget har vi kunnat urskilja ett antal definierade problemområden. I bilaga ett återfinns en sammanställning av svaren från intervjuerna.

### **4.2.1 Koppling mellan systemen**

Ett av de största problemen som användarna på fallföretaget upplever är kopplingen mellan det nya affärssystemet Automaster och deras bokföringsprogram Xor. Detta problem har lett till att det blir fel när konteringar och rapporter ska kopplas. Dessutom har bokföringsansvarig med dessa problem fått mer arbete med att inte bara stämma av i bokföringsprogrammet utan också i de övriga systemen.

### **4.2.2 Felhantering**

I det nya systemet Automaster finns inte tillräckligt med säkerhetsfunktioner som hindrar användare från att föra in fel information i systemet. "Säkerhetskontroll borde finnas för att förebygga fel" (Bokföringsansvarig på fallföretaget).

### **4.2.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare**

Då systemet är utvecklat i Finland föreligger en hel del språkliga barriärer. I systemet blandas finska, svenska och engelska. Ett problem med översättningen från finska till svenska är att Automaster valt att först översätta till engelska och därefter till svenska. Detta har visat sig ge oväntade problem. Det skapar också en hel del frustration bland användarna. Controllern uttrycker sig med att då det dyker upp finska meddelande i systemet ”är det lika bra att stänga och gå hem”. Dessutom skiljer sig företagsekonomiska termer och branschspecifika uttryck mellan de båda länderna. En annan skillnad finns i rapporteringsfunktionen. De som tillhandahåller programmet har inte samma syn på rapporter som fallföretaget har. För att arbeta bort detta problem har Automaster byggt ett separat program som bland annat kontrollern kan göra rapporter i.

### **4.2.4 Systemets logiska egenskaper**

Fallföretagets gamla system hade en logisk arbetsföljd delvis på grund av ett föråldrat och begränsat användargränssnitt. I det nya systemet kan användaren arbeta i olika fönster samtidigt vilket skapar en viss förvirring. Bokföringsansvarig uttrycker sig med att ”vissa delar är helt ologiska och att branschen inte alltid passar in i systemet”.

### **4.2.5 Tidsaspekten**

På grund av alla problem med systemets implementering har projektet blivit försenat. Nästa del av projektet kommer att bli försenat. Dessutom har ordinarie arbetsuppgifter fått ligga åt sidan för att ta hand om de uppkomna problemen. Än så länge har inte de förväntade tidsbesparande effekterna realiserats fullt ut.

### **4.2.6 Utbildning och rutiner**

Utbildningen gavs av datatekniker med begränsad pedagogisk förmåga. Användarna fick inte ut det de hade förväntat sig av utbildningen. Dessutom uppfattades utbildningen vara alltför omfattande vid det första utbildningstillfället med tanke på den begränsade erfarenhet de deltagande användarna hade av systemet. Utbildningen var inte individanpassad och alla blivande användare deltog

inte heller vid utbildningen. Utbildningen uppfattades som att ”det här kan man göra i systemet, gå hem och testa själva”.

Att skapa nya rutiner i ett nytt affärssystem tar tid. Användarna är rotade i gamla mönster och för att implementeringen ska bli lyckad krävs det att användarna är öppna för det nya systemet. På grund av att många inom företaget har arbetat väldigt länge i det gamla systemet tar det extra långt tid för dem att ta till sig det nya och skapa dessa rutiner. Ekonomichefen ser att många rutiner har förändrats och ju längre i implementeringsprocessen företaget kommer, desto fler nya rutiner kommer utvecklas.

#### **4.2.7 Gammalt system och implementeringen av det nya**

Implementeringen av det nya affärssystemet har enligt fallföretagets ekonomichef inte fungerat smärtfritt mot bakgrund att det är en komplex bransch. Det gamla systemet kändes dock väldigt gammalt, varför en implementering av ett nytt affärssystem var nödvändigt. Det gamla systemet var ”Hedenhös” enligt leveranschefen. Ett av de största problemen som fallföretaget upptäckte vid implementeringen var att programmet Automaster inte ens vara halvfärdigt. Vid efterfrågningar av särskilda funktioner i systemet gavs beskedet att dessa kunde fixas. Ett annat problem var att under den första testperioden av systemet var det redan så mycket problem att användarna inte hann testa det i den utsträckning det var tänkt. Controllern på fallföretaget har upplevt att implementeringen skett mycket smidigare än för övriga användare. De uppgifter som han arbetar med har funkat till 99,5 procent. På grund av att det har varit så mycket problem med systemet litar inte alla på att det verkligen fungerar. De fyra respondenterna har trots allt förhoppningen att dessa problem ska försvinna med tiden och har visst överinseende med att en implementering tar tid och att det uppstår problem.

#### **4.3 Beskrivning av fältföretagen**

Företagen i fältstudien är fem olika återförsäljare av bilar i Skåne. Fältföretagen är i likhet med fallföretaget stora återförsäljare av bilar. De bilmärken som de är återförsäljare för är Volkswagen, Mercedes, BMW, Audi och Nissan. De fem företagen arbetar alla med affärssystem. Tre av företagen använder sig av egenutvecklade affärssystem, så kallade interna affärssystem. De två andra använde



sig av liknande system som vårt fallföretag, alltså ett system som var inköpt från en extern leverantör, ett så kallat externt standardsystem. Eftersom fokus i undersökningen ligger på fallstudien presenteras inte företagen i fältstudien utförligare. Detta är ett medvetet val för att fokuseringen ska vara riktad på fallföretaget.

#### **4.4 Resultatpresentation av fältstudien**

I detta avsnitt presenteras resultatet från fältstudien med betoning på de problemområden som upplevdes inom fallföretaget för att se om de svårigheter och problem som existerade där går att generalisera för branschen i övrigt eller om problemen är specifika för fallföretaget och dess affärssystem Automaster.

##### **4.4.1 Koppling mellan systemen**

Det enda företag som har problem med koppling mellan system i nuläget är det företag som bytte sitt affärssystem vid årsskiftet 04/05. Problemen med överföring av information mellan modulerna i affärssystemet har ännu inte riktigt lösts vilket medför att en person är tvungen att ägna en halvtimme per dag åt att manuellt överföra information mellan modulerna.

##### **4.4.2 Felhantering**

I samtliga fall anser intervjupersonen att systemet fungerar tillfredställande vad gäller felprevention och rättelse av fel gjorda av användare inom systemet. Detta kan i stor del bero på att i fyra av fallen har det aktuella systemet varit i bruk i minst åtta år. Användarnas grad av erfarenhet med sina nuvarande affärssystem är mycket hög och tillfällena då fel uppstår är därför begränsade eftersom gränssnittet och rutinerna inom affärssystemen är välbekanta för användaren.

##### **4.4.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare**

Vad gäller eventuella språkliga och kulturella skillnader är det i tre av fallen ett internt utvecklat system som har implementerats av ett inom koncernen eget dataföretag. Detta reducerar givetvis kulturella skillnader till ett minimum då även företagskultur tas i beaktning eftersom det utvecklande företaget finns inom företagskulturssfären. I ett av företagen installerades ett nytt system i december

med en systemutvecklare från ett annat nordiskt land. Vissa språkliga irritationsmoment finns inom systemet men inte så att det stör arbetsrytmen i en speciellt hög grad.

#### **4.4.4 Systemets logiska egenskaper**

I de tre företagen med ett internt utvecklat system var det ungefär samma sentiment som uttrycktes. Det bästa med dessa system var att informationen var så pass integrerad att användarna kunde komma åt en väldigt stor del av den information som behövdes för att utföra sina arbetsrutiner. Detta medförde dock en hög grad av komplexitet och det var svårt att ha en överblick. I företaget med ett 15 år gammalt system var det snarare tvärt om, systemet var tryggt, pålitligt och lätt att arbeta i men möjligheterna var begränsade inom systemet.

#### **4.4.5 Tidsaspekten**

Tidsaspekten hos fallföretagen är svår att relatera till vårt fallföretag. Eftersom systemen ifråga har varit installerade i ett antal år är problemen inte desamma och därför inte relevanta förutom i det företag som implementerade sitt system vid årsskiftet 04/05. Där är de första 'barnsjukdomarna' är överkomna men de har fortfarande problem med kopplingen mellan modulerna i affärssystemet och överföringen måste skötas manuellt vilket upptar cirka en halvtimme per dag.

#### **4.4.6 Utbildning och rutiner**

Utbildningen inom företagen sköts på ungefär samma sätt. En generell utbildning för systemet hålls i tre av företagen medan utbildningen i ett företag är utformad efter de moduler som användaren arbetar med. Samtliga företag har en inväpningsperiod där användaren får börja arbeta med lättare sysslor inom systemet och uppgifterna eskaleras därefter allt eftersom. I det femte företaget är utbildningen begränsad för tillfället inom deras gamla system i och med att ett nytt system ska implementeras. Vid implementeringen i detta företag kommer en generell Windows-kurs hållas samt en generell kurs på det nya systemet. Därefter kommer en utbildning anpassad efter individuella användaren att hållas.

#### **4.4.7 Gammalt system och implementeringen av det nya**

Inom området med det gamla systemet gentemot implementeringen av det nya återfinns liknande resultat från de olika företagen. De gamla systemen upplevdes som trygga och pålitliga men med en begränsad funktionalitet. Dessutom var informationshanteringen något långsam eftersom mindre information var tillgänglig i systemet. Systemen fungerade dock även om de var föråldrade. En återkommande anledning till varför ett byte mellan det gamla och det nya systemet var motiverat var just att det gamla var gammalt och ett nytt var ett måste för att följa med i utvecklingen. En annan anledning var att organisationerna ville att mindre tid skulle läggas vid själva systemhanteringen i kundrelationen och mer tid till kunden och med de nya systemen var förhoppningen att detta skulle åstadkommas med en snabbare och mer effektiv informationsprocess. Effekterna av de nya systemen är visserligen att information är mer lättillgänglig och att mindre tid behöver läggas vid informationshanteringen i processen. Detta har dock kommit till priset av ett komplexare system där det är svårt att ha överblick eftersom det är så pass mycket information som är integrerat i systemet.

## 5 Analys

---

*I detta kapitel presenteras den genomförda analysen på problemområdena inom fallföretaget med hjälp av teorin och fältstudien.*

---

Analysen genomförs på ett sätt som belyser de olika problemområdena utifrån användarnas perspektiv. Detta för att ge läsaren en tydlig översikt på områdena och hur vi knyter teorin till dessa problem.

### **5.1 Analys av fallstudien med koppling till teorierna**

#### **5.1.1 Koppling mellan systemen**

I fallföretaget har det största problemet varit att kopplingen mellan systemet och modulerna inte fungerat. Som har framgått av intervjuerna med fallföretaget, fick fallföretaget inte möjligheten att testa systemet fullt ut innan implementeringen startade. Hederstierna Montén (2003) säger i sina framgångsfaktorer, punkt nummer sex, att inget implementeringsarbete bör startas innan kundens behov är matchade mot systemets möjligheter. Denna punkt visar på att det inte var lyckat att starta systemet innan det var granskat, till den gräns att det var funktionellt och färdigt för att tas i bruk. Leverantören och fallföretaget hade problem redan från början och ansåg att det skulle "fixa sig". Enligt Hedman och Kalling (2002) kan detta orsaka stora problem för företaget och för systemets funktionalitet, på grund av att leverantören inte kan förutse effekterna av de förväntningar som görs. Det fanns en utbildningsplan men systemet var enligt fallföretaget inte ens färdigt och så pass mycket fel att det var svårt för leverantören att hantera.

#### **5.1.2 Felhantering**

En av Niensens (1994) tumregler är att till så hög grad som möjligt förhindra att fel uppstår. I vårt fallföretag är dock ett av de större problemen med affärssystemet hur detta hanterar felaktig inmatning från användarna, och svårigheterna i att rätta dessa fel. I nuläget kan en användare föra in felaktig information utan att någon säkerhetsfunktion designad för att förhindra felaktig inmatning aktiveras. Detta är

ett stort problem eftersom fallföretaget har nio driftställen på olika orter i Skåne som delar den felaktiga integrerade informationen. Detta innebär att ett fel som görs på ett driftställe delas av de övriga i företaget. Problemet med otillräckliga säkerhetsrutiner inom affärssystemet kan begränsas med en god utbildning. Dessa två problem är direkt länkade med varandra. Hade systemet haft en bättre utformning med ett pålitligare säkerhetsnät hade inte behovet av en god utbildning varit lika stort. Om utbildningen hade varit mer täckande hade inte bristen av säkerhetsåtgärder inom systemet för att förhindra felaktig inmatning varit ett lika stort problem.

En annan del som fattas i Automasters felhantering är att affärssystemet ska hjälpa användaren att känna igen, diagnostisera och rätta fel. Sättet som en användare nu hittar fel på är att felaktigt ifyllda formulär i systemet får felaktiga nummer vilket försvårar sökningar efter specifika formulär.

### **5.1.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare**

Affärssystemet har en blandning av olika språk. Språken är svenska, finska och engelska. Detta är en svårighet trots att fallföretaget arbetar tillsammans med personer från det gamla systemet som dessutom utvecklar det nya affärssystemet. Enligt framgångsfaktorerna, punkt två (Hederstierna Montén, 2003) finns den ömsesidiga kunskapen om varandra, men inte kompetensen för att utveckla och implementera systemet. Enligt Hederstierna Montén (2003) har efterfrågan ökat i den omfattning att leverantörerna inte hinner med att implementera så många system som marknaden behöver och där konsulter med otillräcklig kompetens kallas in. Detta kan vara en anledning till att processen inte fungerat som leverantören och fallföretaget önskat.

Affärssystemet har medverkat till att fallföretaget inte kunnat ta vara på all den information som finns. Informationen är inte användbar, eftersom måtten och värdebegreppen inte stämmer överens med svenska ekonomiska mått och värdebegrepp. Detta kan hänga ihop med Norman och Draper (1986) 'klyftor'. Gapet som uppstår mellan användarnas mål och interaktionen med systemet kan vara förklaringen på varför informationen inte stämmer överens. För att komma till

rätta med problemet måste antingen användaren ändra sina mål och använda systemets värden, eller så måste systemet ändras efter hur användarna vill att systemet ska fungera. Troligtvis är det den sistnämnda som måste infalla, det vill säga utvärderingsflödet. Det är alltså systemutvecklaren som får ändra systemets utgående information.

#### **5.1.4 Systemets logiska egenskaper**

Det nya systemet har förändrat rutinerna för användarna, på ett sätt som användarna anser ologiskt. Systemet agerar som manipulator för framförallt bokföringsansvarig på fallföretaget och detta påverkar organisationen. På detta sätt driver den individer eller grupper av individer i riktningar som inte är medvetet önskade. Detta händer när användarna känner sig låsta till och av tekniken eller att den är ett måste för att användas i de dagliga arbetsrutinerna (Askenäs, 2000).

En aspekt att ta i beaktning enligt Nielsen (1994) är överensstämmelse mellan systemet och verkligheten. Systemet måste ha en utgående information som stämmer överens med termer som användaren möter dagligen för att interaktionen mellan användare och system ska fungera. Användarens verklighet är alltså dennes arbetsmiljö och vardag. Vi kan konstatera att detta till fullo inte är så i systemet, baserat på de intervjuer vi gjort med nyckelpersonal inom företaget. Exempelvis finns avsevärda skillnader i klassificering av ekonomisk information, vilket har medfört att missvisande information existerat inom systemet. Man bör dock ha i åtanke att om det nya systemet har en annan tillverkare än det gamla kommer det med stor sannolikhet innehålla obekanta inmatnings- och utmatningsfunktioner i det nya systemet. Problematiken med ett nytt system kan vara att kunna urskilja de obekanta motiverade strukturerna i systemet. Det är dessa strukturer som utvecklar och effektiviserar arbetsrutinerna när användarna hunnit vänja sig vid dem.

#### **5.1.5 Tidsaspekten**

Tanken med att implementera ett nytt affärssystem är att spara tid för användarna vid hanteringen av de olika områdena inom organisationen, så som ekonomi, leverans och försäljningsavdelningarna vilka använder sig av informationen. Enligt Lindvall (2001) ska allting gå snabbare, vara effektivare och vara mindre kostsamt för företaget och även ut mot kunden.

I dagsläget har fallföretaget kommit en bit in i implementeringsprocessen. Enligt Cooke och Peterson (1998) krävs det tid innan affärssystemet är förankrat och att systemet kan användas fullt ut. Fallföretaget kan få vänta minst några månader innan de kan förvänta sig fördelarna från implementeringen av affärssystemet.

### **5.1.6 Utbildning och rutiner**

En grundläggande utbildning med framgångsfaktorer från Hederstierna Montén (2003), skulle kunna förbereda personalen på det nya affärssystemet. Dessa faktorer skulle kunna vara konsten i att förbereda användarna på att vara neutrala och inte vara styrda av det gamla affärssystemet eller av det befintliga arbetssättet som råder.

Syftet med affärssystemet är att tekniken ska fungera som en konsult, i enlighet med Askenäs (2000) beskrivning av olika roller i affärssystemet. Användningen av tekniken bör ske efter individens önskemål. Med avseende på att implementeringen inte varit problemfri, har den medverkat till att rutinerna förändrats för det extra arbete som uppstått.

En av Hederstierna Monténs (2003) framgångsfaktorer är att företaget ska kunna acceptera nya rutiner och arbetssätt och inte göra några anpassningar till det gamla systemet. Att hela tiden ha det ursprungliga syftet med systembytet i åtanke är av stor vikt för en lyckad implementering. Det är viktigt att processen inte fastnar i det gamla utan att företaget blickar framåt. För fallföretaget är detta en långsam process. Det tar tid innan användarna accepterar det nya efter att ha arbetat länge i det gamla.

### **5.1.7 Gammalt system och implementeringen av det nya**

Det råder stor problematik kring implementering av affärssystem och detta gäller även för fallföretaget som ingår i denna undersökning. Cooke och Peterson (1998) anser att det krävs tid att implementera ett system inom organisationen för att kunna utnyttja systemet för sitt syfte och detta kan ta flera månader.

Det föreligger ett problem för fallföretaget då General Motors ger direktiv på vilket system som ska användas av alla deras återförsäljare i Europa. Fallföretaget upplever detta problem genom att de inser att det valda systemet kanske inte är det bästa för just deras företag. Hederstierna Montén (2003) nämner detta problem med att en högre organisation bestämmer vilket system som ska implementeras. Frustration har uppstått hos fallföretaget eftersom de redan innan implementeringen visste att det skulle bli väldigt mycket problem. Hade fallföretaget själva fått välja system hade planeringsprocessen troligtvis sett annorlunda ut och de hade då kunnat acceptera förändringar med ett annat perspektiv.

Det positiva med att huvudorganisationen General Motors ger de direktiv som de gjort är enligt Hedman och Kalling (2002) att ett gemensamt system och med det en integration mellan återförsäljarna underlättar vid beslutsfattande på olika nivåer. Dessutom kan distribution och inventering koordineras med ett enhetligt system som lätt kan integreras.

Det gamla systemet var ett väl beprövat samt ett mycket säkert och enkelt system för användarna. Nackdelen var att det var gammalt och inte hade någon framtid eftersom det inte uppgraderades längre. Glader (2001) menar att de gamla systemen arbetar separat och helt skilda från varandra. Detta medverkar till att det nästintill är omöjligt att överföra information mellan systemen och att det därmed är svårt att överblicka hela företagets verksamhet. Med dessa brister som det gamla affärssystemet hade var valet att byta ingen konstighet. Det råde trots detta delade meningar, med tanke på att det gamla systemet var så pass inkört och beprövat att många som arbetat med det inte var entusiastiska att byta.

Fördelen med det nya systemet är att informationen är mer lättillgänglig. Det gamla systemet var inte lika användarvänligt med avseende på att den nya tekniken. Den möjliggör ett annat sätt att hantera informationen på, i form av lättillgänglig data som kan sökas upp inne i systemet. Glader (2001) skriver att de nya affärssystemen fungerar som en kanal där all tänkbar information färdas och finns tillgänglig för organisationen. Fallföretagets affärssystem är sedan även öppet för utveckling på ett sätt som hade varit omöjligt för det gamla affärssystemet. Detta talar även Glader (2001) om, när han säger att det näst intill är omöjligt att föra över



informationen och få en överblick över hela företaget. Detta beror på att de gamla systemen inte är användarvänligt utformade, samt att leverantören inte längre finns på marknaden och enligt Hederstierna Montén (2003) omöjliggör framtida uppdateringar av det gamla affärssystemet.

Peerces (1994) figur, nummer sex, visar hur kostnadsfördelningen har förändrats under de senaste decennierna. Kostnaderna för hårdvaran har sjunkit drastiskt samtidigt som organisatoriska kostnaderna ökat för företaget vid ett systembyte. Fallföretaget har haft ovanligt höga kostnader i form av konsulttid på grund av implementeringen. De organisatoriska kostnaderna är en stor post, men förväntas sjunka under innevarande år.

Motivationen att byta affärssystemet fanns hos delar av användarna, men det förelåg ingen samstämmighet. Många äldre användare hade svårt att ta till sig den nya tekniken och hade inte den motivationen som annars hade underlättat implementeringen. De ansåg att varför ska ett välbeprövat affärssystem bytas ut mot ett nytt? Den frågan har besvarats tidigare och beror på att det inte finns någon utveckling av det befintliga affärssystemet. Fallföretaget står i valet och kvalet att välja ett system som passar organisationens strategier och framtidsplaner. Beslutet grundades på fallföretagets generalagent och det förslag som de lade fram.

## ***5.2 Analys av fallstudien med koppling till fältstudien***

### **5.2.1 Koppling mellan systemen**

Vårt fallföretag är inte det enda företaget som har upplevt problem med kopplingen mellan de olika systemen. Dock är det bara ett av företagen i fältstudien som upplever detta och det företaget som nyligen bytt system. Därför kan slutsatsen dras att detta är ett problem som troligen försvinner eller arbetas bort med tiden och inte ett bestående problem. Ett företag tolererar inte att problem av den här karaktären existerar i längden.

### **5.2.2 Felhantering**

I fältstudieföretagen är felhanteringen inte ett stort problem som det är i fallstudien. Detta beror främst på att systemen varit i bruk under längre tid hos merparten av

dessa företag. Användarna har generellt mer erfarenhet och kunskap om sitt affärssystem vilket i hög grad förhindrar att felaktig information förs in i systemet. Har användarna stor kunskap om systemet kan luckor fyllas på av kolleger då nya användare lär sig systemet.

Hos företagen i fältstudien där rutiner till viss del har kunnat ersätta behovet av god utbildning är inte korrelationen mellan utbildningen och bristen av säkerhetsfunktioner lika markant som hos fallföretaget. Detta visar på att med tiden och med mer kunskap och erfarenhet av systemet är inte felhanteringen ett lika stort problem.

### **5.2.3 Språkliga och kulturella skillnader mellan leverantör och användare**

Både användarna och leverantörerna hjälper till att minska det uppkomna gapet mellan användarnas mål och systemets fysiska form. Detta gäller för såväl fallföretaget som företagen i fältstudien. Användarna gör detta genom att de lär sig hur systemet fungerar och leverantörerna gör det genom att ta till sig användarnas åsikter och anpassa systemet efter dessa under framförallt implementeringstiden.

De rent språkliga barriärerna upplevdes som problem i både fallstudien och fältstudien. Detta är något som leverantörerna bör i största möjliga mån ta i beaktning under utvecklingsprocessen av systemet. Till försvar för leverantörerna kan det påpekas att företaget vid utvecklingsprocessen inte kan förutspå om systemet kommer att spridas internationellt. Även om företaget allt eftersom försöker att anpassa systemet till den internationella marknaden kan det vara svårt att åstadkomma detta fullt ut.

### **5.2.4 Systemets logiska egenskaper**

Användarna på fallföretaget anser att det nya systemet är ologiskt i jämförelse med det gamla. Hos företaget i fältstudien med ett gammalt system känner användarna sig trygga med systemet trots att de är begränsade av åldern på systemet. I detta företag kan samma uppfattningar av ett byte urskiljas som de som fanns hos användarna i fallföretaget innan implementeringen av det nya systemet. Detta gör

att vi kan dra slutsatsen att användare i allmänhet är reserverade inför en förändring.

### **5.2.5 Tidsaspekten**

De tidskrävande momenten som måste göras i fallföretaget på grund av problem med det nya systemet är inget som företagen i fältstudien i hög grad måste göra. Hos företaget som bytte affärssystem vid årsskiftet har dessa tidskrävande moment minskat drastiskt, vilket tyder på att det med tiden troligtvis kommer att minskas även för vårt fallföretag. Skillnaderna mellan företagen i fältstudien gällande när implementeringen skedde gör att en generalisering är svår att göra och således också svårare att koppla till fallstudien. Det går ändå att skönja likheterna med det företag i fältstudien som bytte affärssystem vid årsskiftet och företaget i fallstudien.

### **5.2.6 Utbildning och rutiner**

Med bra rutiner inom företaget krävs mindre omfattande utbildningar. Detta märks tydligt hos de företag vi studerat i fältstudien, där utvecklade rutiner styr det dagliga arbetet och minskar behovet av utbildning. Hos vårt fallföretag har inte användarna blivit tillräckligt rutinerade inom systemet för att till viss del kunna ersätta behovet av utbildning.

### **5.2.7 Gammalt system och implementering av ett nytt**

Anledningen till att företagen både i fallstudien och i fältstudien kände att de var tvungna att byta system var framförallt just för att det gamla kändes gammalt. För att följa med i den tekniska utvecklingen kan ett nytt system vara en stor konkurrensfördel. Det är också lättare att möta kundens krav och förväntningar med ett modernt affärssystem som är anpassat efter dagens teknologi och förändringar inför framtiden.

## 6 Slutsatser

---

*I detta kapitel dras slutsatser från den genomförda analysen och resultaten från studien diskuteras. Vi ger även förslag på fortsatta studier inom området.*

---

### **6.1 Resultatdiskussion**

Denna studie har undersökt hur användarna hos en bilåterförsäljare har påverkats av implementeringen av ett nytt affärssystem. Vi har funnit en mängd olika problemområden som ett företag kan stöta på i denna process. Problemen skiljer sig avsevärt mellan de olika användarna av affärssystemet, beroende på vilka arbetsuppgifter och roller som de har i företaget. Det kan förekomma problem i samband med en implementering som vårt fallföretag inte erfarit, samtidigt som de problem som vi har funnit inte upplevs hos andra företag.

En generell uppfattning är att gammalt är tryggt. Denna uppfattning finner vi både hos fallföretaget och hos företagen i fältstudien. Det som också är tydligt är att bibehållande av en god kundrelation är viktig för att vara konkurrenskraftig på marknaden. Dessa relationer och även relationer till leverantörer underlättas och förbättras av ett väl integrerat affärssystem.

Något som också framkommer är att problemen med en implementering alltför ofta är större än vad som kunnat förutspås av företaget. Detta skapar ytterligare problem eftersom en på förhand utarbetad planering slås i spillror och lämnar företaget i frustration och känsla av hjälplöshet. Både det levererande företaget och kundföretaget bör vara mer realistiska vad gäller exempelvis tidsaspekten inför en implementeringsprocess för att inte bli besvikna. Detta är något som vi kan se att vårt fallföretag och dess leverantör borde ha haft i åtanke eftersom statistiken talar sitt tydliga språk.

På det sätt som kostnaderna för teknologiska investeringar har utvecklats de senaste decennierna är det av stor vikt att planeringen vid en implementeringsprocess är noggrant genomförd. Organisationsförändringarna är nu, till skillnad från tidigare,

de som är mest kostsamma och dessa kan minskas med hjälp av god planering och en realistisk inställning.

Den integrerade informationen som företaget får genom ett modernt affärssystem är i allra högsta grad värdefull. När systemet väl fungerar, och detta har visat sig kunna ta långt tid, har företaget väldigt stor nytta av det. Affärssystemet är ett viktigt ekonomistyrningsverktyg eftersom det på ett mycket bra sätt ger en helhetsbild av företaget. Beslutsprocesser och kontroller av diverse slag underlättas avsevärt med de nya systemen.

Den valda metoden, med en fallstudie som ger djup och en fältstudie som ger bredd, ger oss möjlighet att generalisera resultatet för hela branschen. Generaliserbarheten i vår studie styrker våra resultat så att trender kan skönjas inom andra närbesläktade branscher.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

I en mer omfattande och bredare fältundersökning där även företag i andra branscher med andra sällanköpsvaror ingår skulle andra och tydligare trender inom området affärssystem kunna urskiljas. En annan intressant studie hade varit att undersöka och jämföra användare på alla olika avdelningar inom ett liknande företag och inte bara de strikt ekonomiska avdelningarna. Detta med tanke på att ett affärssystem idag omfattar hela företagets verksamhet, från tillverkning, distribution och lagerinventering till budgetering, fakturering och ekonomisk rapportering.

## **6.3 Slutord**

Det är för företag i en implementeringsprocess av ett affärssystem som för skolmatssystemet i Storbritannien. Förändring är arbetsamt och svårt och det krävs insikt i fördelarna med förändringen innan dessa tankar försvinner. Ett väl utvecklat affärssystem är i stort en välkomponerad maträtt, varför man utan svårigheter kan dra denna koppling.

## Referenser

### ***Primärdata***

#### **Intervjuer**

Ewa Sandberg, Ekonomichef, BilPartner Skåne AB, Jägersro, Malmö 2005-04-28

Mikael Unger, Leveranschef, BilPartner Skåne AB, Jägersro, Malmö 2005-04-28 samt  
2005-05-03

Thomas Florin, Controller, BilPartner Skåne AB, Jägersro, Malmö 2005-05-03

Annika Florin, Bokföringsansvarig, BilPartner Skåne AB, Jägersro, Malmö 2005-05-03

#### **Telefonintervjuer**

Ekonomichef, Volkswagen-återförsäljare, 2005-05-12

Ekonomichef, Mercedes-återförsäljare, 2005-05-13

Ekonomichef, BMW-återförsäljare, 2005-05-20

Systemansvarig, Audi-återförsäljare 2005-05-20

Ekonomichef, Nissan-återförsäljare, 2005-05-24

### ***Sekundärdata***

#### **Litteratur**

Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori, -policy och -praxis*, Liber ekonomi, Malmö

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

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber, Malmö

Boddy, D., Boonstra, A., Kennedy, G. (2002) *Managing information systems – an organisational perspective*, Pearson Education Ltd, Harlow

Bryman, A., Bell E. (2003) *Business research methods*, Oxford university press, New York

- Cooke, D., Peterson, W. (1998) *SAP Implementation: Strategies and results*, The Conference board, New York
- Eason, K (1988) *Information Technology and Organizational Change*, Taylor & Francis, London
- Ekman, P. (2004) *Affärssystem och affärsrelationer – En fallstudie av en leverantörs användning av affärssystem i interaktionen med sina kunder*, Mälardalen University Press, Västerås
- Glader, M. (2001) *Affärssystem – data och information för verksamhetsstyrning*, Controllerhandboken, Industrilitteratur AB, Stockholm
- Hederstierna Montén, M. (2003) *Att byta affärssystem – Samlade erfarenheter från några svenska företag*, Uppsala Publishing House AB, Uppsala
- Hedman, J., Kalling T. (2002) *IT and business models*, Liber, Malmö
- Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund
- Markus M. L. (1984) *Systems in organisations*, Ballinger Publishing company, Cambridge (MA)
- Neuman, L.W. (1997) *Social research methods*, Allyn & Bacon, Needham Heights
- Nielsen, J. (1994) *Usability engineering*, Morgan Kaufmann, San Francisco
- Norman, D. A., Draper, S. W. (1986) *User centered system design: New perspectives on human-computer interaction*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (NJ)
- Preece, J., Rogers, Y., Sharp, H., Benyon, D., Holland, S., Carey, T. (1994) *Human-computer interaction*, Addison-Wesley, Wokingham, UK

## **Tidsskrifter**

LeCompte, M. D., Goetz, J. P. (1982) *Problem of reliability and validity in ethnographic research*, Review of educational research, 52: 31-60

Marginson, P. (1998) *The survey tradition in British industrial relations research*, British journal of industrial relations, 36

Markus, M. L., Robey, D. (1988) *Information technology and organizational change: causal structure in theory and research*, Management Science, 34 (5): 583-98

Mitchell J. C. (1983) *Case and situation analysis*, Sociological Review, 31: 186-211

## **Internet**

<http://www.ne.se> (Läst 2005-05-25)

## **Referenslitteratur**

Collins – Paperback English dictionary (2000) Glasgow

Westrup, U., Eldh, C., Sjöbeck, K. (2005) *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*, Institutionen för Service Management vid Lunds universitet, Helsingborg



## Bilaga Resultatpresentation av fallstudien

Frågor	Ekonomichef	Leveranschef	Bokföringsansvarig	Controller
<b>Hur fungerade det gamla systemet?</b>	"Det systemet var väl beprövat och det var jättemånga återförsäljare som använde det så man kände sig trygg med det. "Men som jag sa så går ju utvecklingen framåt och eftersom det var Dos-baserat så vill man komma till något som man tror är effektivare."	"Om man går tillbaka till det gamla, skulle man göra en utskrift på en matrissskrivare"...  ..."det är ju Hedenhös det också."	"Det gamla systemet så fyllde man i en sida sen var det klart."	Vi hade ett så kallat gammaldags system, men det var 100 procent.
<b>Hur fungerade implementeringen av Automaster?</b>	Det där kan man fixa och det där kan man fixa, så var det mycket. Den första testperioden skulle vara fram till mitten/slutet av januari. Men där var ju rätt mkt problem redan då så vi fick inte testat så mycket som vi hade tänkt oss på olika affärer.	Vi fick en utbildningsplan och ett datum då det skulle vara klart, som vi jobbade utifrån. Problemet då vara att det inte ens halvfärdigt då så det var mycket nog och kanske.	Det har varit mycket fel och det har varit svårt för dem att hantera. Integrationen med Automaster har inte varit färdigutvecklad.	Arbetar med konteringen som har fungerat bra, har fått över uppgifter till 99.5procent till huvudboken.
<b>Kan ni få ut mer information i det nya systemet?</b>	Det kan man ju i och för sig få, eftersom man har mer detaljerad kostnadsbild än vad man hade i det gamla, man kan ju specificera olika typer av kostnader på en bil på ett helt annat sätt än vad man kunde förr.  "Jag tror egentligen inte, det finns en rapport som är en standardrapport som egentligen är ngt att ha."	Informationen i det nya har väl egentligen blivit för mycket för oss att hantera till att börja med. Vi har fått hjälp med ytterligare ett sidoprogram för att få ut information i vyer som man kallar det. De hållit på i två månader bara för att få ut en lista som är hanterbar.		"Nej, i och med att det gamla systemet var uppbyggt av Saab och dess återförsäljare var det precis som det skulle vara."
<b>Hur upplever ni att det fungerar?</b>	Inte smärtfritt ganska stora problem genom hela resan. Det är en komplex bransch.	Kundregistret har krånglat hela tiden sedan 1 ½ år.	Arbetar med att integrera eftermarknads-systemet med biladministrationen in i bokföringsprogrammet Xor, vilket fungerar så där.	Bokföringsansvarig kan tappa fakturor och så vidare och måste då leta upp dem inom Automaster, det är själva kopplingen som fallerar.

Frågor	Ekonomichef	Leveranschef	Bokföringsansvarig	Controller
<b>Kan dina arbetsuppgifter lösas på ett smidigt sätt med systemet?</b>	Det blir många fönster som ligger uppe på varandra på en gång som man håller på att hoppa runt i.	Tycker inte det nya systemet är lika logiskt. Det tidigare var löpande och idag lite hit och lite dit, sen slutar det mitt inne i systemet.	Vissa delar är helt ologiska och branschen passar inte alltid in i systemet	Kommunikationen ska bara ta 20 min per dag, men tyvärr hänger det upp sig emellanåt och då får bokföringsansvarig spendera hela dagen med att få in allting.
<b>Har ni behövt ändra rutiner med det nya systemet?</b>	Rutiner och kommunikationen har ändrats. Och kommer att ändras mer ju längre det går  Det har varit tidsbrist för datorn ibland, det har varit för stora filer och så har den då haft ett tidsintervall för integrationen och så har det varit för kort och så bryts det.	Nackdelar med det gamla var ju att det vara pappersinformation alltihopa, ville man ha något så var man tvungen att skriva ut det. I det nya kan man få det i filer och jobba med det på ett annat sätt.  Man får väl säga som så, att med nya system så sitter det gamla kvar i ryggmärgen, har arbetat med det i 7 år. Så är det med allt nytt.	Automaster har medfört stora förändringar på rutiner med tanke på att integrationen inte har fungerat. Detta har lett till att man måste stämma av ute i de andra systemen för att kontrollera så att allt hänger ihop. Till detta ägnas mycket tid för att följa till exempel biladministrationen löper och se hur hanteringen av kundreskontra har förändrats.	Nej ingenting alls. Alla rapporter görs i Xor till de olika avdelningscheferna och använder Xor som underlag när budget och investeringsbeslut ska tas.  Automaster har inget utrymme för budgetarbete, i det gamla systemet kunde man lägga budget.
<b>Hur gick utbildningen till?</b>	På Automaster hade vi utbildning för oss när allt var helt nytt och grönt och man inte hade en aning om någonting. Och sen fick försäljningscheferna en utbildning, vi hade en och de hade två, väldigt lite. Då kom 100 nya frågor och då hade vi en uppföljning på en dag. Nu känner vi att vi måste ha en uppsamling. Många har kommit in i systemet och ju mer man förstår desto fler frågor har man.	Sedan systemet implementerades i november (verkstads) så har företaget arbetat kontinuerligt och det har varit stora problem med utbildningen.  I mångt och mycket var utbildningen: så här kan man göra, gå hem och testa själv. Testperioden som var utbildningsperioden kunde ha varit mer strukturerad för dem som visste vad som skulle göras. Till exempel, detta måste ni kunna, lär er det.		Vi har haft utbildning några timmar.

Frågor	Ekonomichef	Leveranschef	Bokföringsansvarig	Controller
<b>Har ni några ekonomiska förväntningar på systemet?</b>	Ja, det hade vi! Vi hade förutspeglningar om att det skulle spara tid i användarprocessen. Framförallt för leveransavdelningen och för försäljningschefen och även säljarna i viss mån. Där skulle ske tidsbesparing vid hantering av order och inköp. Vi är långt ifrån det i dagsläget.	Om man ser på de krav som vi har på oss så är det vår generalagent som ställer krav på att vi ska uppnå viss kundbelåtenhet, att vi måste uppfylla vissa krav gentemot kunden för att vi ska få visst ekonomiskt stöd därifrån.		Nej, det var så att när Automaster började med detta hos oss så fick de direktiv att inkludera de gamla funktionerna i det nya systemet.
<b>Finns det språkliga eller begrepps-skillnader pga. att det är en finsk leverantör?</b>	Den finska marknaden är absolut inte normal för den svenska marknaden. De blandar finska, engelska och svenska och mellan stationen är på engelska.	Olika begrepp betyder olika, t.ex. det verkliga värdet på inköpspriserna.		"Nej det finns det absolut inte, om man hade kunnat flytande finska hade det inte varit några problem." I programmet så får man en del text på engelska och så helt plötsligt så får man en del på finska. "Då är det lika bra att stänga och gå hem"
<b>Var det motiverat att byta system?</b>	Det vi hade var i och för sig bra, men det var ett ganska gammalt system. Man vill hela tiden ha allt fortare och säkrare och det ställs ju högre krav på systemet. Det var definitivt läge att byta till något modernare. Det var det, men sen ska man veta vad man får, det har man ju ingen aning om.	Instruktionsboken är från 1984 i det gamla systemet. "Det är ju Hedenhös det också."  Bytet var väl motiverat och att gå hela vägen var en självklarhet för att inte ligga på två olika system samtidigt.	Det var helt klart motiverat att byta, vi var tvingade för det gamla systemet uppdaterades inte, vilket tidigare var Saabs egna affärssystem. Det var samma människor som blev uppköpta och som vi har kontakt med idag.	Nej, det var inte motiverat, visserligen hade vi ett så kallat gammaldags system men det var 100 procent, när det nya startade, Saab hade hand om utvecklingen i väldigt många år, sen kom GM in i bilden och då försvann Saabs datautveckling.
<b>Vad är fördelen med det nya systemet?</b>	Att få lättillgängligare information har vi ju inte sett än, men det hoppas och tror vi på.	Nackdelar med det gamla var ju att det vara pappers-information alltihopa, ville man ha något så var man tvungen att skriva ut det. I det nya kan man få det i filer och jobba med det på ett annat sätt.	Sökmöjligheterna i automaster är positivt. Det är lättare att leta reda på konteringar m.m. Vid frågor från kunder och internt är det lättare att hantera systemet. Det är lättare att hitta kundreskontra och det är snabbare att kolla.	Det är lite mer öppet för utveckling, det gamla systemet var låst.  Användarvänligheten är betydligt bättre

Frågor	Ekonomichef	Leveranschef	Bokföringsansvarig	Controller
<b>Vilket är det största problemet?</b>	Kopplingen mellan Automaser och modulerna. Kopplingarna till konteringarna så att det blir rätt och att få ut data över huvudtaget.	Kopplingen gent emot ekonomisystemet. Problemet att få ut konteringar och rapporter.	I det nya finns ingen logik, saker glöms och det blir godkänt ändå och i slutänden kan det hamnar på ett slaskkonto som egentligen inte får finnas. Säkerhetskontroll skulle finnas för att förebygga fel.	Deras utskriftsrapporter går inte att använda, de har en helt annan syn på rapporter än vad vi har. Nu har de fått göra ett annat program där vi kan dra ut våra egna rapporter som ligger utanför automaster.
<b>Hur väl implementerat i organisationen anser ni att systemet är i nuläget?</b>	Vi har kommit rätt långt idag. Det är ju en vanesak, ju mer man jobbar i det desto mer ser man att det kanske inte är så svårt. Det känns ju som att det mattas mer och mer. Jag tror att problemet hos de vanliga användarna försvinner mer och mer, men att det kvarstår hos oss på ekonomiavdelningen och administrationsavdelningen än på säljsidan.	Säljsidan litar inte riktigt på systemet eftersom det inte alls ser ut som det gamla systemet.  Säljarna där har man många som har gått den gamla skolan och då var det papper och penna. De har nog haft mer ont av det än för oss på administrationen.	Utvärderingar har gjorts och de vill att vi ska godkänna systemet, de tycker det är bra men det är inte godkänt än. Förhoppningarna är att det ska bli bättre och absolut inte sämre.	"I och med att jag flyttat runt på så många filialer har jag varit med om en del implementeringar och jag har en viss vana av att det blir lite strul, men detta här är en helt annan sak, det kommer ta ett tag innan det kommer bli riktigt klart.
<b>Hur mycket har Automaster levt upp till sina mål?</b>	Programutvecklingen är inte klar.	Mycket snack, det är väl med dom som med andra säljare att det lovas väldigt mycket.	Verkstad och biladministrationen skulle bli bättre men istället mer papper/pärmar och det går trögt att jobba med det.	Deras program fungerade inte från första början. Det kanske fungerar om man har 10 bilar i systemet, men inte i stor omfattning. Och vi som har 9 filialer har de aldrig haft tidigare.
<b>Hur har samarbetet med Automaster fungerat?</b>	Jag tror att Automaster har fått mer hjälp hos oss än vad de har fått hos andra, därför kanske det löst sig lite snabbare hos oss. Vi har ställt väldigt höga krav från början och det har de kanske inte uppfyllt helt. Vi har haft en tidsplan och den har spruckit kan man säga. Det tar mycket längre tid men jag tror ändå att vi har haft det lättare än de som var först.	Service sker med support via telefon, där leverantören kan gå in i servern och arbeta. Till en börja fanns det personer från leverantören tre dagar i veckan sedan starten och sedan dess har supporten skett från Södertälje.		Nu har de en flicka som har arbetat inom branschen så att hon vet ungefär vad man vill, hon och jag kommer väldigt bra överens ----- "Vi kan skälla på varandra och bli världens ovänner och när vi sagt vad vi ska så är det ok, vi vet ju ståndpunkten hos var och en."