



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

VT 2010

Informatik
C Lindström, E Vasquez/ 2010-06-07

Affärssystemets roll i växande mindre företag

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SYSK01 i informatik

Framlagd: juni, 2010

Författare: Carl Lindström
Elisa Vasquez

Handledare: Agneta Olerup

Examinatorer: Lars Fernebro
Claus Persson

Abstrakt

Titel Affärssystemets roll i växande mindre företag

Författare Carl Lindström och Elisa Vasquez

Utgivare Institutionen for informatik

Handledare Agneta Olerup

Examinatorer Lars Fernebro och Claus Persson

Publiceringsår 2010

Uppsattstyp Kandidatuppsats

Språk Svenska

Nyckelord Affärssystem, Tillväxt, Garp

Abstrakt

Användningen av affärssystem har under de senaste fem åren ökat bland både mindre företag och växande företag. Vår studie behandlar hur mindre företag som implementerat ett affärssystem har växt och utvecklats med sitt affärssystem. Affärssystemet som används i detta arbete är Garp, ett affärssystem som är riktat till mindre, växande företag. Affärssystem, eller Enterprise Resource Planning (ERP), är utvecklade för att integrerar hela verksamheten tvärsöver olika avdelningar och gör det möjligt att samla all information på en plats och att styra verksamheten genom ett system. För att hitta affärssystemets påverkan på verksamheten och dess tillväxt har ett ramverk utformat med frågor om affärsnytta och effekter. För att kunna jämföra resultat och dra slutsatser har fem företag intervjuats, som agerar inom tillverkning och handel. Studien har funnit att företagen upplever ökad kontroll och struktur från affärssystemet, som har varit ett starkt stöd i tillväxten. Även produktflöden och verksamhetscykler har påverkats positivt av affärssystemet, och utan ett affärssystem hade företagen haft svårt att hantera mängden information och artiklar.

Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområde	1
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Enterprise resource planning system	3
2.2 Beprövade ramverk	3
2.3 Utvärdering av ramverk	3
2.4 Vårt framtagna ramverk	5
3. Metod	8
3.1 Tillvägagångssätt för studien	8
3.2 Intervjuer och informanter	8
3.3 Krav och kriterier för företagen	8
3.4 Företagen	9
3.4.1 Begränsningar	9
3.4.2 Studieobjekten	10
3.4.3 Företagsutveckling	11
3.5 Etik och undersökningskvalitet	13
4 Empiri och analys	14
4.1 Affärssystemet Garp	14
4.3 Redovisning av empiriskt material med diskussion	16
4.3.1 Operativ kostnadspåverkan	16
4.3.2 Operativ verksamhetspåverkan	18
4.3.3 Strategisk tillväxtpåverkan	21
4.3.4 Strategisk verksamhetspåverkan	23
4.3.5 Organisatorisk påverkan	25
4.3.6 Övriga svar	27
5. Sammanfattning	29
Bilaga 1- Våra frågor tillsammans med Shang och Seddons frågor	31
Bilaga 2 – Transkribering från intervju med Nitator Stainless Steel AB	36
Bilaga 4 - Transkribering från intervju med Ekeby Möbler AB	60

Bilaga 5 - Transkribering från intervju med Huhnseal AB	74
Bilaga 6 - Transkribering från intervju med Jay M Jay AB.....	86
Referenser.....	96

Tabellförteckning

Tabell 2.1 Utvärdering av ramverk	4
Tabell 2.2 Behandlade områden i ramverket	7
Tabell 3.1 Information om företagen	10
Tabell 4.1 Översikt över företagen och deras affärssystem	15
Tabell 4.2 Resultat av den operativa kostnadspåverkan	17
Tabell 4.3 Resultat av den operativa verksamhetspåverkan	19
Tabell 4.4 Resultat av den strategiska tillväxtpåverkan.....	22
Tabell 4.5 Resultat av den strategiska verksamhetspåverkan	24
Tabell 4.6 Resultat av den organisatoriska påverkan.....	26

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Användandet av affärssystem i små och medelstora företag har blivit mycket stort i Sverige, bland små till mindre företag har 80 % infört eller kommer att införa affärssystem i Kista science city. I övriga Sverige är tillverkande företag de som leder vägen inom organisationsfunktionalitet i användningen av affärssystem (Juell Skielse, 2006). Siffran är 83,6 % för implementering eller planerad implementering för svenska tillverkande företag (Olhager & Selldin, 2003).

AMR Research (2007) rapporterar att användningen av affärssystem under 2006 har ökat bland små och medelstora företag, mer än hos stora företag. Ökat användande av affärssystem bland växande företag (AMR Research, 2007) innebär en möjlighet att undersöka hur dessa företag som implementerat affärssystem har växt och utvecklats med sitt affärssystem. Chiok och Wickman (2009) undersökte konsekvenserna av implementeringen av affärssystem bland små och medelstora företag. En vidareutveckling på denna undersökning kan vara att se affärssystemets roll i växande företag. Med tillväxt avser vi tillväxt enligt kriterierna för företagsstorlek (Regeringskansliet 2006 b), alltså företagets omsättning, antal anställda och tillgångarnas värde. När vi skriver roll menar vi vilken nytta, påverkan och effekt affärssystemet har på olika faktorer inom olika områden i verksamheten.

1.2 Problemområde

Det finns många identifieringar av hur affärssystem påverkar företag och deras konkurrenskraft (Shang & Seddon, 2002; Murphy & Simon, 2002; Rosemann & Wiese, 1999; Uwizeyemungu & Raymond, 2009), däremot saknas studier om hur affärssystem främjar och påverkar företagets tillväxt hos mindre företag. Även om affärssystemets positiva påverkan på företag kan gå hand i hand med företagets tillväxt är det ett område som bör undersökas på ett djupare plan. Det är ett relevant område då många mindre företag som planerar tillväxt kan utnyttja ett affärssystem för att växa på ett framgångsrikt sätt. Vårt problemområde omfattar således hur affärssystemet påverkar mindre företags tillväxt och vår studie kommer att behandla vilken roll affärssystemet haft i utvecklingen. Vi är intresserade av att studera affärssystemets roll i den interna verksamheten med fokus på verksamheten och hur affärssystemet har påverkat den, alltså arbetsprocesser och flöden. Vi kommer inte behandla ledarskap/styrning eller IT struktur, utan som nämnt flödena inom verksamheten.

Vår forskningsfråga blir således:

- Hur ser affärssystemets roll ut i ett växande mindre företag, ur organisatoriskt, strategiskt och operativt perspektiv?

Vi vill även ta reda på hur ett affärssystem riktat mot växande mindre företag främjar just den sortens företag. För att identifiera de faktorer som är viktiga för att främja tillväxt inom mindre företag kommer vi använda oss av tre olika underfrågor som ska leda oss till huvudfrågan. Underfrågorna behandlar hur affärssystemet påverkat olika aspekter av verksamheten och tillväxten men även hur tillväxten har förändrat verksamheten, frågorna skall behandla de affärsnyttorna och effekterna affärssystemet har på verksamheten.

- Affärssystemets påverkan på kostnader, affärsscykler och produktivitet samt informationskvalitet i växande företag.
- Affärssystemets påverkan på tillväxt och förmåga att locka nya kunder och främja konkurrenskraft vid tillväxt samt tjänst/produkt differentiering.
- Om tillväxten har förändrat arbetsprocesser och affärssystemets roll i detta samt affärssystemets roll i etablering av ny personal och personalutveckling, med fokus på kärnverksamhet och spridandet av företagskultur i en växande organisation.

1.3 Syfte

Eftersom intresset för affärssystem har växt bland små och medelstora företag (AMR Research, 2007) och området kring affärssystemets roll i företagens tillväxt inte har behandlats ingående, är det intressant att undersöka området. En studie inom området är relevant för bland annat andra företag som planerar tillväxt och som har eller vill införa affärssystem. Alltså "Vad kan företag som planerar tillväxt eller implementerar affärssystemet i syfte att kunna växa förvänta sig av affärssystemet?", inom affärsnytta, verksamhetspåverkan och roll i tillväxt.

Hur affärssystem påverkar företagens tillväxt har, som vi nämnt ovan, inte undersökts ingående tidigare. Därför vill vi belysa hur viktigt det är för verksamheter att välja ett bra affärssystem som passar verksamheten och arbeta med affärssystemet på rätt sätt så att tillväxten främjas. Syftet med uppsatsen är således att identifiera viktiga faktorer som ur de perspektiven vi nämnt tidigare är viktiga i ett växande företags framgång.

1.4 Avgränsningar

I vår studie är vi även intresserade av att undersöka anledningen till att företag väljer att förändra eller implementera ett affärssystem under en planerad tillväxt. Vi kommer att lägga störst fokus på den interna verksamheten och endast ytligt undersöka externa aktörer så som leverantörer och kunder som kan ha påverkat affärssystemet och tillväxten. Trots att detta är en uppsats som behandlar informatik kommer vi att beröra en del ekonomiska frågor. Vi är intresserade av att veta hur affärssystemet påverkat olika kostnader inom verksamheten och vi kommer även att fastställa företagens storlek och tillväxt med hjälp av kriterier och nyckeltal som vi kommer behandla senare.

2. Teoretisk referensram

2.1 Enterprise resource planning system

Vid efterforskning kring affärssystemsområdet blir det tydligt att affärssystem benämns med många olika namn, vilket Hedman (2003) gör tydligt genom att lista flera olika benämningar och deras författare, detta kommer vi inte göra här utan kommer istället specificera vad vi menar med affärssystem.

Affärssystem är ett informationssystem som sträcker sig över verksamheten och integrerar information och processer inom och mellan verksamhetens funktioner t ex ekonomi, personalhantering och tillverkning under ett system, med en gemensam databas i botten. Detta gör det möjligt att styra hela verksamheten genom ett integrerat informationssystem. Denna definition stämmer in på vad Shang och Seddon (2002) och Kumar och van Hillegersberg (2000, pp. 23) kallar Enterprise Resource planning (ERP) system och Davenport (1998) kallar Enterprise Systems (ES). Vi kommer använda den svenska benämningen affärssystem och syftar på beskrivningen ovan och ERP.

2.2 Beprövade ramverk

Vi har valt att utgå ifrån redan beprövade ramverk för utvärdering av affärssystem i organisationer, för att utveckla ett eget ramverk som kan användas för att besvara vår forskningsfråga. De ramverk vi kommer att utvärdera är (1) Shang och Seddon (2002), som behandlar omfattande utvärdering av affärssystem i organisationer, (2) Murphy och Simon (2002), som också behandlar omfattande utvärdering av affärssystem i organisationer men med inriktning mot icke mätbara fördelar, (3) Rosemann och Wiese (1999), som mäter prestanda hos affärssystem i organisationer med hjälp av *balanced scorecard*, och (4) Uwizeyemungu & Raymond (2009), som mäter affärssystemets effekt på flöden inom produktion och leverans. Då vi i denna uppsats bland annat kommer att utvärdera affärssystem, kan dessa tidigare nämnda ramverk vara en god grund för undersökningen.

2.3 Utvärdering av ramverk

För att få rätt underlag och utforma ett ramverk för att besvara frågeställningen kommer vi i detta stycke att utvärdera redan utvecklade ramverk.. Nedan följer en tabell med de ramverk som skall utvärderas.

Tabell 2.1 Utvärdering av ramverk

Utvärderingskriterier	Shang & Seddon (2002)	Murphy & Simon (2002)	Rosemann & Wiese (1999)	Uwizemungu & Raymond (2009)
Behandlar tillväxt?	Behandlas ingående	Behandlas kort	Behandlas ej	Behandlas ej
Behandlar affärssystemets påverkan på verksamheten?	Behandlas ingående	Behandlas ingående	Behandlas ingående	Behandlas ingående
Vilken påverkan undersöks?	Operativa, Administrativa, IT Infrastruktur, Strategiska och Organisatoriska fördelar	De icke mätbara fördelarna	Kostnader, kunder, interna processer, innovation och lärande	Automational effects, Informational effects och Transformational effects
Vilka delar av verksamheten behandlas?	Hela verksamheten	Hela verksamheten	Hela verksamheten	Produktion och leverans
Bifogat frågor/Ramverk?	Bifogar alla frågor	Bifogar enbart områdena	Bifogar enbart områdena	Bifogar enbart områdena
Välbeprövat ramverk?	Citerat av 205	Citerat av 93	Citerat av 83	(?)
Kvantitativ eller Kvalitativ?	Kvalitativ	Kvalitativ	Kvantitativ	Kvantitativ

(?) innebär inget svar

I tabellen jämförs de fyra olika ramverken vi har valt att utvärdera. Det som alla fyra ramverken har gemensamt är att de alla behandlar affärssystemets påverkan på verksamheten. Tre av dem behandlar hela verksamheten och en enbart produktionsprocessen och flöden. Däremot är det enbart två (Shang & Seddon, 2002 & Murpy & Simon, 2002) av de fyra ramverken som behandlar tillväxt, vilket är en viktig faktor för vår uppsats. Rosemann och Wiese samt Uwizeyemungu & Raymond (2009) är de av de fyra ramverken som behandlar området ur ett kvantitativt perspektiv. Endast Shang och Seddon (2002) har valt att bifoga alla frågor de använder sig av, de andra nämnda ramverken väljer att endast presentera de områden som deras frågor grundar sig på. När vi jämförde hur beprövade de olika ramverken var upptäckte vi att Shang och Seddon (2002) är citerade av mer än dubbelt så många artiklar på Google Scholar, vilket kan innebära att det är mer beprövat än de andra ramverken.

Efter att ha utvärderat ramverken närmare har vi valt att utgå ifrån enbart Shang och Seddons (2002) ramverk. Vårt ramverk omfattas i huvudsak av två viktiga faktorer, nämligen affärssystemets påverkan på verksamheter och deras tillväxt. Vi har valt att genomföra en kvalitativ undersökning med fokus på tillväxten och därför kan vi inte använda oss av varken Rosemann och Wiese (1999) eller Uwizeyemungu & Raymonds (2009) ramverk i utformningen av vårt egna ramverk. När det bara var två ramverk kvar tittade vi på de faktorer som väger tyngst och som kan hjälpa och underlätta vår studie. Den största skillnaden mellan de båda är att Shang och Seddon (2002) utvärderar verksamheterna ur operativa, administrativa, IT-infrastruktur, strategiska och organisatoriska perspektiv medan Murphy och Simon (2002) endast utvärderar de icke mätbara fördelarna med ett affärssystem. Vi har beslutat att Murphy och Simons (2002) ramverk inte kommer att användas, fastän de behandlar fördelar från hela organisationen, då studien framförallt är inriktad mot icke mätbara fördelar och vår studie inte har den inriktningen. Shang och Seddons (2002) ramverk innefattar en heltäckande utvärdering av organisationen och den största skillnaden från de andra ramverken är att författarna bifogade de frågor som de använt sig av i sin studie, vilka är väldigt användbara att kunna utgå ifrån i utvecklandet av vårt ramverk.

2.4 Vårt framtagna ramverk

För att utveckla vårt eget ramverk har vi följt Shang och Seddons ramverk (2002) som förklaras ovan. Författarna bifogar de frågor de använder sig av för att utvärdera de fördelar en organisation kan ha fått av ett affärssystem. Därför kunde vi anpassa frågorna efter vår studie. Vi är ute efter att undersöka affärssystemets påverkan och roll inom mindre växande företag och inte de direkta fördelar som affärssystemet bidrar med, därför har vi valt att omformulera frågorna så att de passar bättre in på vår studie. Detta gjorde vi även för att vi inte enbart vill undersöka fördelarna utan även nackdelarna företagen uppfattat av affärssystemet under tillväxten.

Shang och Seddon (2002) behandlar området ur fem olika perspektiv, organisatoriskt, strategiskt, operativt, IT infrastrukturellt och administrativt (Managerial). Vi har beslutat att vi kommer att undersöka problemområdet ur ett organisatoriskt, strategiskt och operativt perspektiv, för att få svar på: hur affärssystemet påverkat kostnader, tidscykler och produktivitet, hur affärssystemet stödjer tillväxt och hur affärssystemet påverkat företagens vision och strategier (forskningsfråga i kap 1). Resterande perspektiv kommer inte att behandlas i vår undersökning. IT infrastruktur behandlar vi inte då det inte är en teknisk undersökning och därmed är det inte relevant att behandla teknikval som t.ex. servrar, klienter

och nätverk. När det kommer till administration är syftet med undersökning inte att se hur ledarskap och styrning, som är väldigt arbets- och personrelaterat, har påverkats av affärssystemet utan hur hela verksamheten förändrats.

De tre perspektiven vi har valt att behandla förklaras närmare av Shang och Seddon (2002):

- Organisatoriska fördelar: i form av bättre arbetstider och lärande, gemensamma visioner och förbättring av organisationskulturen.
- Strategiska fördelar: i form av tillväxt, innovation, differentiering, fusion och kostnad.
- Operativa fördelar: i form av minskade kostnader och tid, förbättringar inom produktivitet, kvalitet och kundservice.

Ovannämnda perspektiv kommer användas för att utforma frågor som besvarar forskningsfrågans underfrågor för att sedan genom analys av resultaten besvara forskningsfrågan.

När vi utvecklade vårt eget ramverk läste vi igenom de frågor Shang och Seddon (2002) rekommenderar och gjorde ett urval som passar vår studie. Eftersom frågorna var på engelska översatte vi dem och omformulerade dem. Frågorna är indelade i olika områden inom de perspektiv som nämns ovan. Efter varje valt område som behandlar tillväxt, ställer vi oftast följdfrågan "Vilken roll har affärssystemet haft inom detta område?" för att få reda på hur affärssystemet varit involverat och påverkat tillväxten. Om frågan istället är direkt kopplad till affärssystem blir följdfrågan "Hur har detta påverkat er tillväxt?" för att på det omvända sättet, från den tidigare frågsekvensen, få reda på påverkan på företaget från affärssystemets roll i tillväxten. Vi har även lagt till en rad egna allmänna och inledande frågor, där vi har tagit hjälp av Chiok och Wickmans (2009) allmänna frågor då de betjänar vårt syfte och svarar på de översiktsfrågor vi söker hos företaget. Dessa frågor ska besvara bland annat vad verksamheten arbetar med, hur de har växt, när affärssystemet implementerades och vilka moduler som används. Detta är för att vi ska få en bild av verksamheten och för att vi ska kunna jämföra de olika företagen och dra slutsatser om verksamheterna. Som vi nämnt tidigare kommer vi inte behandla administrativa fördelar och fördelar som behandlar IT infrastruktur, dessutom finns det frågor inom de andra perspektiven som vi har valt att inte använda oss av. Detta beror på tre faktorer, att frågan är för detaljerad, att frågan behandlas av en annan fråga eller att frågan inte passar in i vår studie.

Tabell 2.2 är en övergripande tabell över de områden Shang och Seddons ramverk (2002) behandlar och vilka områden vi har valt att använda oss av i vårt framtagna ramverk.

Tabell 2.2 Behandlade områden i ramverket

Områden	Shang & Seddon	Vårt ramverk
Inledande frågor om allmän information om verksamheten och hur de växt.	Finns ej	Används
Operativa fördelar som affärssystemet bidragit med	Finns tillgänglig	Används
Administrativa fördelar som affärssystemet bidragit med	Finns tillgänglig	Utgår
Strategiska fördelar som affärssystemet bidragit med	Finns tillgänglig	Används
Fördelar som behandlar IT Infrastruktur som affärssystemet har bidragit med	Finns tillgänglig	Utgår
Organisatoriska fördelar som affärssystemet bidragit med	Finns tillgänglig	Används

Då Shang och Seddon (2002) inte behandlar allmänna frågor om företaget har vi fått utveckla egna frågor som skall behandla det allmänna och inledande frågorna om affärssystemet och företaget, dessa frågor har utvecklats av oss och med hjälp av Chiok och Wickmans (2009) allmänna frågor. Som nämnts i tidigare stycken kommer vi att använda oss av operativt, strategiskt och organisatoriskt perspektiv från Shang och Seddon (2002) för att utveckla våra egna frågor inom dessa perspektiv.

3. Metod

3.1 Tillvägagångssätt för studien

För att undersöka hur affärssystemets roll ser ut inom växande mindre företag finns det flera olika tillvägagångssätt. De två största är intervjuer och enkäter. För vår studie var intervjuer bäst lämpade eftersom vi då fick rikare information från företagen. Enkäter är inte lika personliga och är i sin struktur mer begränsade än intervjuer. Mellan de olika sorters intervjuer som finns valde vi att genomföra besöksintervjuer eftersom de är mer personliga och det gav oss chansen att på ett lättare sätt diskutera frågorna med företagen med öppna samtal. Vi fick dessutom chansen att observera intervjupersonen. Utförandet av besöksintervjuerna gav oss tillgång till mer kvalitativ information och ingående detaljer om organisationerna. Besöksintervjuerna var baserade på vårt framtagna ramverk. Empirin vi var intresserade av att få innefattade bland annat hur företagen har växt, i vilket skede de implementerade affärssystemet, vilka fördelar tillväxten har haft och hur affärssystemet påverkat dessa fördelar.

3.2 Intervjuer och informanter

Genom att kontakta kundansvariga eller marknadsansvariga hos affärssystemslieferantörer försökte vi komma i kontakt med nyckelpersoner inom intressanta företag som uppfyllde våra företagskriterier. Tanken var att dessa nyckelpersoner sedan skulle vara våra kontakter och möjligen våra informanter inom företagen. Frågorna vi planerade att använda vid intervjuerna delade vi upp i organisatoriska, strategiska och operativa områden efter Shang och Seddons (2002) ramverk (bilaga 1). Vi använde oss av en blandning av slutna frågor och öppna frågor dels för att få direkta svar och dels för att vi tillsammans med företagen skulle kunna samtala kring problemområdet. För att kunna få svar på vilken påverkan som affärssystemet bidragit med under tillväxten utförde vi vår undersökning i två steg. Frågorna var utformade för att först samla in information kring vilken påverkan organisationerna har upplevt av affärssystemet. Sedan ställde vi följdfrågan som behandlade om och i så fall hur detta påverkat verksamhetens tillväxt, på så sätt fick vi det empiriska data vi grundar vår uppsats på. När vi genomförde besöksintervjuerna använde vi oss av en multimedia telefon för att spela in samtalen med företagen, telefonen placerades ut strategiskt så att den inte agerade som ett störmoment i intervjun. Innan varje intervju frågade vi om informanten tillät oss att spela in intervjun, efter detta informerade vi om att vi kommer transkribera intervjun ordagrant och att denna transkription inte används i studien utan informantens godkännande.

3.3 Krav och kriterier för företagen

Ett av kraven på företagen var att de skulle använda sig av samma affärssystem. Garp är ett affärssystem som riktar sig till små och medelstora företag som planerar tillväxt. Garp är dessutom ett affärssystem som har funnits länge på marknaden och har därför implementerats av många företag i Sverige (Garp 2010-05-18). Med dessa argument beslutade vi oss för att

enbart undersöka företag som använder sig av Garp som affärssystem. Dessutom riktar sig Garp mestadels mot företag som befinner sig inom branscherna handel och tillverkning och därför blev ytterligare ett krav på företagen att de befinner sig inom dessa branscher, för att kunna se mönster och jämföra företagen. Efter att vi kontaktat leverantörerna av Garp fick vi namn på olika företag i Skåne-regionen som använder sig av Garp. Därefter kontrollerade vi företagen med hjälp av Affärssdata, detta för att se om de uppfyllde våra kriterier. Vi insåg snabbt att de flesta företagen var mindre och att de på senare år blivit större företag. Dessa företag kan vara väldigt intressanta att undersöka för att se vilken påverkan Garp har haft under en tydlig tillväxtperiod.

Vid kontroll av företagets storlek använder vi oss av definitionen av företagsstorlek, presenterad i propositionen om redovisningsregler som har lagts fram och godkänts av Regeringskansliet (2006 a). I de nya redovisningsreglerna definieras mindre respektive större företag utifrån tre olika kriterier (1) Antal anställda, (2) Tillgångar och (3) Nettoomsättning. Nettoomsättning är intäkter från varor och tjänster som ingår i företagets normala verksamhet efter avdrag för rabatt och skatt som är direkt kopplat till omsättningen (Regeringskansliet 2006 b). De tre kriterierna definierar ett större företag som ett företag som uppnått två av de tre kriterierna de senaste två räkenskapsåren (Regeringskansliet 2006 a), där ett räkenskapsår i regel är 12 kalendermånader där vid dess slut ett bokslut upprättas (Skatteverket 2010) De tre kriterierna lyder som följer (Regeringskansliet, 2006 a):

- *Företaget ska i medeltal ha fler än 50 anställda.*
- *Företaget ska ha ett redovisade tillgångar (balansomslutning) på mer än 25 miljoner kronor.*
- *Företaget ska ha en nettoomsättning på mer än 50 miljoner kronor.*

Alla företag som inte når upp till kriterierna anses vara mindre företag, här bör dock noteras att alla börsnoterade företag anses vara större företag oavsett hur de står gentemot de ovannämnda reglerna (Regeringskansliet, 2006 a). När vi använder begreppet mindre företag, avser vi de företag som inte är större företag enligt ovannämnda regler oavsett om de är börsnoterade eller ej. Detta beror på att det är mer relevant att gå efter nyckeltalskriterierna än om de är börsnoterade, då nyckeltalen visar hur det går i verksamheten och om de är börsnoterade endast identifierar ägarstrukturen, och vår studie är inriktad mot verksamheten och inte ägarstrukturen.

3.4 Företagen

3.4.1 Begränsningar

Att söka efter företag med ett specifikt affärssystem i Skåneområdet var svårt och tidskrävande. Vid vår studie tog vi därför hjälp av en återförsäljare av affärssystemet Garp, Office IT Partner. Fyra av de intervjuade företagen i undersökningen är referensuppdrag på återförsäljarens hemsida, vilket kan betyda att det är uppdrag som återförsäljaren vill framhäva och därmed marknadsföra sig med. Dessa företag har det också gått bra för, om man utgår ifrån nyckeltal (Affärssdata, 2010). Det sista företaget vi intervjuat i undersökningen och två av de ovannämnda företagen är företag som har föreslagits av en kontaktperson på Jeeves. Kontaktpersonen på Jeeves ansåg att dessa företag var lämpliga för vår undersökning och troligen var villiga att delta i vår studie. Att alla företag som används i studien har

rekommenderats av företag, leverantörer och utvecklare, som vill värna om affärssystemets rykte och affärssystemets nytta för växande företag kan vara begränsande för vår studie då vi kan få en alltför positiv bild av hur affärssystemet har påverkat företagens tillväxt. Men det bör också noteras att av de tio företagen som rekommenderades till oss av Jeeves är det ett företag som lagt ner och var därför inte lämplig att delta i vår studie, då vi riktar oss mot växande företag. Ett företag har mellan år 2000-2008 minskat i omsättning och är oförändrade i antalet anställda och tillgångar, detta företag deltog inte heller i studien av samma orsaker som de ovannämnda företaget. Ett sista företag har under 2008 sålt av 1/3 av sin verksamhet för att sedan sälja av ytterligare 1/3, detta företag deltog inte heller i studien.

Det kan också anses olämpligt att endast ta med företag som faktiskt har växt och inte företag som det har gått sämre för. Men eftersom vår studie riktar sig mot växande företag och företag som har växt, har detta inneburit att det till stor del givits plats åt framgångsrika företag, alltså företag som lyckats, utvecklats och växt. Men de framgångsrika företagen kan i viss mån bidra med negativ erfarenhet, beroende på hur affärssystemet används och påverkar företaget.

3.4.2 Studieobjekten

Vi kommer i detta stycke att presentera de fem företag som används i studien, som alla är grundade och belägna i Skåneområdet runt Landskrona och Helsingborg. Nedan följer en tabell med överskådlig information om företagen.

Tabell 3.1 Information om företagen

Företag	Företagstyp	Bransch	Grundat	Bolagstyp
Nitator	Tillverkning	Stål	1996	Aktiebolag
Svenska Kakel	Parti- och Detaljhandel	Keramik	1977	Aktiebolag
Ekeby	Detaljhandel med restaurangverksamhet	Möbler	1987	Aktiebolag
Huhnseal	Tillverkning	Tätningar	1984	Aktiebolag
Jay	Distributörer	Kläder	1998	Aktiebolag

Nitator Stainless Steel AB (härefter *Nitator*) är ett företag lokaliserat i Helsingborg som tillverkar produkter i rostfritt stål. Elmer och Nils Nordströms fabriksrörelse startades 1920 i Helsingborg, senare bytte de namn till Nordströms Rostfria AB. Nitator i Oskarström AB köpte upp företaget år 1996 och då utvecklades bland annat systerbolaget Nitator stainless steel AB (Nitator 2010). Företaget tillverkar legodelar efter kundens behov och beställningar och har både nationella och internationella kunder som är etablerade inom olika branscher och marknader (Nitator 2010 & Bilaga 2). Nitator har även utvecklat ett eget lagerbolag. De anser själva att de på senare år har växt som företag med bland annat fler kunder och anställda. Garp köptes in av Nitator år 2000 men implementerades inte förrän 2001, tidigare använde de sig av flera små system och manuellt arbete (Bilaga 2).

Svenska Kakel Helsingborg AB (härefter *Svenska Kakel*) bildades 1977 och är ett familjeföretag som importerar byggkeramik och som har kontor i Helsingborg, Malmö, Halmstad och Göteborg (Svenska Kakel 2010). Det är än idag samma familj som driver och äger företaget (Bilaga 3). Förutom import av byggkeramik erbjuder Svenska Kakel även ett sortiment av badrumsinredning så som bland annat kakel och klinkers och anser sig idag vara en av de största leverantörerna inom sin bransch (Svenska Kakel 2010). Svenska Kakel vänder sig till konsumenter, privatpersoner, arkitekter, byggherrar och hantverkare men arbetar även som grossist och har ca 85 återförsäljare runt om i landet. Företaget anser själva

att de har haft en tillväxt på 15-20% de senaste åren. Svenska Kakel har använt sig av Garp som affärssystem sedan 2003 och tidigare använde de sig av ett DOS baserat system som lades ner strax efter att de implementerade Garp.

Ekeby Möbelaffär AB (härefter *Ekeby*) är ett familjeföretag som startades 1980 av Bengt Persson och är idag en inredningsbutik med en egen butik för trädgårdsmöbler. Ekeby tillverkar inte egna möbler utan köper in från både svenska och utländska leverantörer som de sedan säljer vidare till konsumenter (Bilaga 4). År 2006 utvecklades även Restaurang & Café Sitt In, således är företaget verksamma inom detaljhandeln med restaurangverksamhet (Ekeby 2010). Företaget anser själva att de har växt varje år eftersom omsättningen har ökat och de kontinuerligt bygger ut butiken. Garp köptes in 1998 men började inte användas förrän 2001. Ekeby har även implementerat lösningar för handdatorer som används på lagret och som är integrerade med Garp. De har nyligen förbättrat hemsidan och ska så småningom utveckla e-handeln. Innan Garp var Ekeby helt odatoriserat och använde enbart en dator för att sköta bokföringen (Bilaga 4).

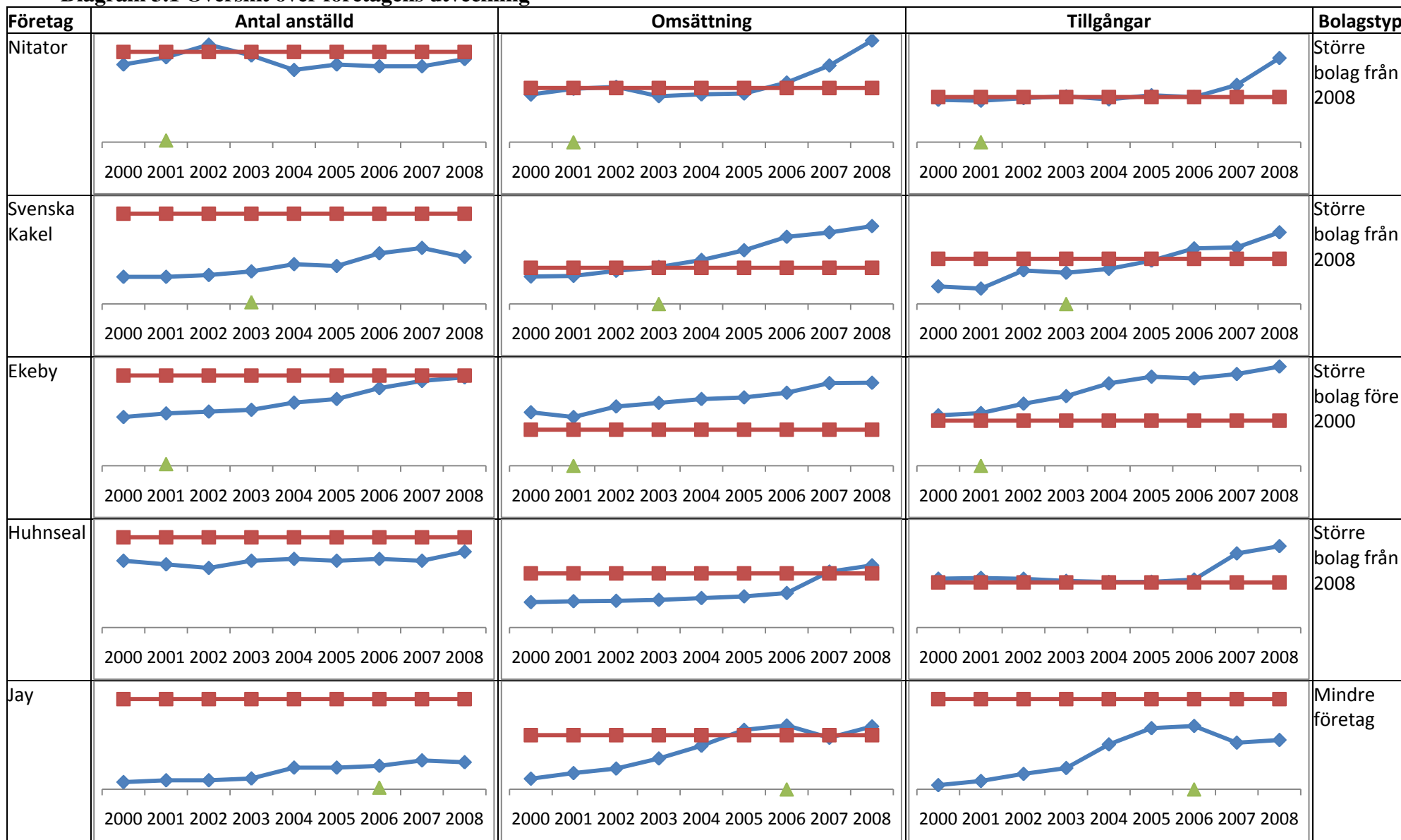
Huhnseal AB (härefter *Huhnseal*) bildades 1984. Företaget arbetar med att utveckla och tillverka olika tätninglösningar med hjälp av ny teknik, därför är de etablerade på den industriella marknaden (Huhnseal 2010). Huhnseal levererar kundanpassade lösningar så som mekaniska axeltätningar till pumpar och omrörare inom bland annat pappers- och massaindustrin, läkemedelsindustrin och livsmedelsindustrin (Bilaga 5). År 2008 blev Huhnseal en del av ett italienskt bolag som heter MTU. Huhnseal har haft sitt huvudkontor i Landskrona sedan år 2000 men har även andra distributörer runt om i världen (Huhnseal 2010). Garp infördes i verksamheten år 1999 och tidigare använde sig verksamheten av ett affärssystem som heter Profil. Idag arbetar verksamheten med tre olika system. De använder Garp som affärssystem, H-data som är ett egenutvecklat system för att behandla artiklar och dess komponenter och Kontec som används för lönehantering. Endast H-data är integrerat med Garp (Bilaga 5).

Jay M Jay AB (härefter *Jay*) är ett familjeföretag som är lokaliserat i Landskrona sedan 1998 som distribuerar kläder i Skandinavien (Jay 2010). De importerar mestadels kläder från Europa men även från USA (Bilaga 6). Företaget säljer en stor del av sina produkter i Danmark och har därför en utställningslokal i Köpenhamn. Jay är väldigt måna om sin företagskultur och gör därför ett grundläggande arbete med utbildning av ny personal, värt att nämna är även att alla anställda på företaget är under 30 år gamla (Jay 2010). Jay köpte in Garp år 2005 men började inte arbeta med systemet förrän 2006, utöver Garp använder de Visma för att sköta lönehanteringen. Innan de implementerade Garp använde Jay sig av Visma Scandinavian PC Systems (SPCS), dock arbetade inte verksamheten med systemet som ett affärssystem utan använde systemet för bokföring (Bilaga 6).

3.4.3 Företagsutveckling

För att ge en överskådlig bild om företagets tillväxt kommer vi att redovisa hur och varför de har växt samt visa ett diagram på hur företagen har utvecklats inom de tre kriterier som används för att bedöma företagsstorlek, alltså antal anställda, tillgångar och nettoomsättning (Regeringskansliet, 2006a). Nedan följer diagram 3.1 som visar hur företagen har växt, kriterierna för större företag används som riktmärke för att lätt kunna uppskatta företagsstorlek och utveckling. Figuren i diagrammen är baserade på bokslut (År 2000-2008) hämtade från Affärsdata, siffrorna på affärsdatas egna tabeller skiljer sig dock från boksluten, men vi har valt att använda oss av företagets bokslut som finns tillgängliga på

Diagram 3.1 Översikt över företagens utveckling



Affärsdata. Vid tillfällen där företaget bytt redovisningsperioder har siffrorna omfördelats för att följa kalenderåret, även när företag genomgått fusioner har omfördelning skett. Vi har sedan konsulterat företagen för att se om omfördelningen godkänns och speglar företagets utveckling rätt.

För att vara ett större bolag behöver två av kriterierna för större bolag att uppfyllas i två bokslut efter varandra (diagram 3.1).

Den röda linjen visar kriterierna för större företag medan den blå linjen visar företagets utveckling. Den Gröna pilen markerar året då Garp implementerades på företaget.

Ekeby och Svenska Kakel har haft en stadig tillväxt sen de startade (bilaga 3 & 4), och båda är idag två stora företag enligt kriterierna för omsättning och tillgångar. Nitator och Jay har växt genom ökande antal kunder och leverantörer (bilaga 2 och 6). Svenska Kakel och Ekeby har växt på marknaden pga. att de har en stor konkurrenskraft och därmed kunnat locka kunder (bilaga 3 och 4). Huhnseal har växt på marknaden eftersom de kan leverera produkter som klarar av specifika krav, i deras fall hygien som har blivit viktigare de senaste åren (bilaga 5). Ekeby och Jay har växt på marknaden pga. att de har utökat sitt sortiment (bilaga 4 och 6). Jay nämner också att deras kontaktnät med kunder och leverantörer har varit viktigt för deras tillväxt (bilaga 6), hur affärssystemet har påverkat denna tillväxt redovisas i nästa kapitel.

Det kan här vara intressant att nämna att Nitator, Svenska Kakel, Huhnseal och Jay alla anser att de tack vare affärssystemet har minskat antalet anställda (bilaga 2, 3, 5 och 6) och detta kan vara en anledning till varför inget av företagen når kriteriet inom antalet anställda för större företag. Det är väldigt tydligt hos Nitator och Svenska Kakel som båda är långt över kriteriet i de två andra kriterierna.

3.5 Etik och undersökningskvalitet

För att kvalitetssäkra vår undersökning samt dess resultat har vi under studiens gång försökt arbeta och utvärdera resultaten och empirin på ett objektivt sätt. Då studiens syfte är att hitta påverkan från affärssystemet och dess roll i företags tillväxt är både negativa och positiva svar intressanta bidrag till resultatet som svarar på vår forskningsfråga, vi har alltså ingen anledning att vinkla resultaten varken negativt eller positivt. Våra frågor har arbetats fram för att vara öppna och inte vinklade mot negativa eller positiva svar, vilket har gett företagsinformanten en chans att ge ett svar som inte är påverkad av frågans vinkling. Eftersom alla intervjuer har skett på plats hos företagen tillsammans med företagsinformanten har vi under intervjun kunnat uppfatta när de inte förstår frågan eller frågan missuppfattats, detta har gett oss möjligheten att förklara frågan och därefter få ett riktigt och uppriktigt svar.

Vi har, som nämnt ovan, bett om lov att spela in intervjun innan intervjun börjar och vi har heller inte använt någon av transkriptionerna förrän företagsinformanten godkänt den, vilket har gett företagsinformanten chansen att både veta hur det som sagts dokumenteras och att säga nej till att det skall användas. Företagsinformanten har även fått bestämma om de vill vara anonyma. Genom att be om ett godkännande säkerställer vi att det inte skett några missförstånd och att det som skrivs i transkriberingen speglar företaget korrekt.

4 Empiri och analys

4.1 Affärssystemet Garp

Garp affärssystem utvecklades av Microcraft AB men företaget blev år 2006 uppköpt av Jeeves Information Systems AB (Magnusson & Olsson, 2009). Garp är väletablerat i Boråstrakten (Magnusson & Olsson, 2009) men har totalt ca 2000 användare runt om i landet (Garp, 2010; Magnusson & Olsson, 2009). Eftersom Garp är etablerat i hela Sverige finns det såkallade Garp Centers som hjälper kunder med installation, utbildning och utveckling av systemet (Garp, 2010). Garp affärssystem marknadsförs mot små till medelstora växande företag och är uppbyggd för att vara lättanvändlig, effektiv att navigera i och logisk (Garp, 2010). Affärssystemet är ett standardsystem som är uppbyggt med IT-stöd som riktar sig mestadels till företag inom branscherna handel och tillverkning men de erbjuder även lösningar för andra branscher (Garp, 2010).

Affärssystemets standardlösning består av affärslogik, verksamhetsflöden, funktioner och fem moduler, men kan även anpassas efter företagets behov (Garp, 2010). Dock finns inte några funktioner för lönehantering i systemet. Med modul menas en samling funktioner inom ett verksamhetsområde (Magnusson & Olsson, 2009). De fem modulerna följer nedan:

Försäljning och Customer relationship management (CRM) Denna modul fungerar som stöd för försäljningsarbetet och effektiviserar all hantering från beställning till leverans. CRM är integrerat med de andra delarna av affärssystemet och underlättar hanteringen av relationerna mellan företagen och deras kunder (Garp, 2010). Med hjälp av försäljningsmodulen kommer företagen enkelt åt kundernas beställningar och leveranser. I denna modul finns även små men användbara funktioner så som kundregister och register med kontaktpersoner (Microcraft, 2003 b).

Lager/Logistik Denna modul är till för att företagen ska kunna öka kontrollen över sitt logistiska flöde. Funktionerna i modulen möjliggör för företag att särskilja olika lager så att de på ett enkelt sätt kan se vilka saldon som finns på de olika lagren. Affärssystemet hjälper företagen att kontrollera och effektivisera inventering och in- och utleverans samtidigt som spårbarheten av transaktionerna ökas (Microcraft, 2003 d). Med hjälp av denna modul kan företagen ha kontroll över vilka produkter som tillhör vilken kund tillsammans med information om i vilket stadium beställningen befinner sig i (Magnusson & Olsson, 2009).

Inköp och Supplier relationship management (SRM) Modulen för inköp hanterar och effektiviserar de funktioner för inköp ett företag har. Företagen kan på ett enkelt sätt följa historik, kundbeställningar och skapa prognoser. Med hjälp av SRM kan alla leverantörskontakter hanteras och organiseras (Garp, 2010). Företagen kan på ett enklare sätt hantera alla inköp till företaget tillsammans med en effektiv leveransbevakning (Microcraft, 2003 c).

Produktion Modulen innehåller ett artikelregister som i sin tur innehåller all information om produkterna. Tack vare modulen kan företagen se hur produkterna är uppbyggda, hur den tillverkas, hur mycket tillverkningen kostar samt ett föreslaget försäljningspris. För att

sammanfatta används modulen för att planera, kalkylera och styra material och produktion (Microcraft, 2003 e).

Ekonomi Modulen stödjer ett effektivt och tryggt ekonomiarbete och hjälper företagen att hantera information om bland annat lagerjournaler, leverantörs- och kundreskontra, lönejournaler och anläggningsregister, samtidigt som informationen integreras med företagens bokföring (Garp, 2010). Garp skapar en rad olika rapporter som är lättillgängliga för användaren och som ger användaren en möjlighet att skapa en snabb överblick av all information en specifik rapport kan innehålla (Magnusson & Olsson, 2009).

Eftersom affärssystemet riktar sig till små och medelstora företag inom handel och tillverkning är Order, Lager och Faktureringsmodulerna de mest använda och utvecklade. Detta kan i vissa fall ses som en svaghet då systemet kan uppfattas mer som en lösning för order, lager och fakturering än som en ERP-lösning (Magnusson & Olsson, 2009).

Garp erbjuder även sina kunder möjligheten att ha affärssystemet online vilken bland annat innebär att företagets kunder själva kan hantera sina beställningar via nätet (Garp, 2010).

Tabell 4.1 Översikt över företagen och deras affärssystem

Företag	Moduler					Tilläggsystem	Antal licenser	Införande år
	F	L	I	P	E			
Nitator	X	X	X	X	X	-----	17	2001
Svenska Kakel	X	X	X		X	Prishanteringsprogram	85	2003
Ekeby	X	X	X		X	Handdatorer till lagret	28	2001
Huhnseal	X	X	X	X	X	Artikelhanteringsprogram	29	1999
Jay	X	X	X		X	Artikelscanningsprogram	10	2006

Moduler:

F= Försäljning och Customer relationship management (CRM)

L=Lager/Logistik

I= Inköp och Supplier relationship management (SRM)

P=Produktion

E=Ekonomi

Alla företag använder sig av andra system för att sköta lönehanteringen. Ekeby, Huhnseal, Jay och Svenska Kakel använder sig av egenutvecklade moduler och program som är integrerade med Garp, såsom program som används i handdatorer, artikelhanteringsprogram, artikelscanningsprogram och prishanteringsprogram (bilaga 3- 6). Däremot har Nitator endast utfört nödvändiga uppdateringar i Garp över åren (bilaga 2). Jay har även modifierat affärssystemet så att de kan arbeta med olika valutor (bilaga 6). För att utveckla nya moduler och liknande har företagen använt sig av konsulter och Office IT Partner som sköter kundernas uppdateringar och utveckling av olika önskemål (bilaga 2-6).

Svenska Kakel och Ekeby har legat i tillväxtfasen sedan verksamheterna startade och har implementerat affärssystemet under tillväxt (bilaga 3 och 4). Huhnseal implementerade däremot Garp innan sin tillväxtperiod (bilaga 5).

4.3 Redovisning av empiriskt material med diskussion

Vi kommer i denna del av kapitlet att presentera resultaten av vår undersökning. Resultaten kommer att användas för att föra en diskussion kring de tre underfrågor som vi presenterade i början av uppsatsen, de var:

- *Affärssystemets påverkan på kostnader, affärscyklar och produktivitet samt informationskvalitet i växande företag.*
Behandlas i 4.3.1-4.3.2
- *Affärssystemets påverkan på tillväxt, förmåga att locka nya kunder och främja konkurrenskraft vid tillväxt samt tjänst/produkt differentiering.*
Behandlas i 4.3.3-4.3.4
- *Om tillväxten har förändrat arbetsprocesser och affärssystemets roll i detta samt affärssystemets roll i etablering av ny personal och personalutveckling, fokus på kärnverksamhet och spridandet av företagskultur i en växande organisation.*
Behandlas i 4.3.5

Resultaten på frågorna presenteras i fem delar, med hjälp av tabeller och text som baseras på de fem företagens svar från intervjuerna.

4.3.1 Operativ kostnadspåverkan

Tabell 4.2 är en sammanställning av frågorna och de svar vi fått från varje företag. Sammanställningen nedan behandlar hur affärssystemet påverkar olika kostnader inom verksamheten och vilken påverkan kostnaderna har haft i företagets tillväxt.

Samtliga företag har haft ökade kostnader inom IT-support efter implementeringen av Garp (tabell 4.2). De företag, Ekeby och Jay, som tidigare endast har arbetat med manuella rutiner har haft mer markanta ökningarna inom kostnaderna för IT-support eftersom de tidigare inte haft några större eller inga utgifter inom IT (bilaga 4 och 6). De tillverkande företagen har haft en ökning av kostnaderna inom utbildningen av personalen för användningen av Garp (tabell 4.2). Detta är nog inte några oväntade resultat, då införande av ett affärssystem innebär en ökad IT kostnad både för utbildning och support.

Företagen har inte någon förändring i varken administrationen av personalen eller marknadsföring då de inte använder Garp till detta (tabell 4.2), Ekeby är det enda företaget som i viss mån använder sig av Garp i marknadsföringssyfte, de utvecklar idag en hemsida där de har förhoppningarna om att kunna starta en e-handel med hjälp av Garps webbblösning (bilaga 4). Personaladministration och marknadsföring är som nämnt ovan inte en del av Garp och detta kan förklaras med att Garp inte har några funktioner för detta (Garp, 2010), utöver det som Ekeby tänker använda.

De flesta företagen har haft minskade kostnader inom ekonomiadministration (tabell 4.2) och Svenska Kakel har tack vare Garp inte behövt anställa någon inom ekonomi de senaste sju åren (bilaga 3). Generellt sätt upplever företagen att ekonomiadministrationen har effektiviserats och därför minskat kostnaderna (bilaga 2-6). Att ekonomin har effektiviserats och därmed reducerat kostnaderna kan vara en effekt av att all information finns samlad på en plats, med fakturor och beställningar, och att ekonomiadministration är en av de mest använda modulerna bland mindre företag i Sverige (Juell Skielse 2006, s29).

Tabell 4.2 Resultat av den operativa kostnadspåverkan

Affärssystemets påverkan på kostnader inom:	Nitator	Svenska kakel	Ekeby	Huhnseal	Jay
Kundservice?	Oförändrad (2.1-2.2)	Ökad (2.1-2.3)	Inget svar (2.1)	Minskad (2.1)	Minskad (2.1-2.9)
Ekonomiadministration?	Minskad (2.3-2.4)	Minskad (2.4-2.5)	Oförändrad (2.2-2.3)	Minskad (2.2)	Minskad (2.10-2.12)
HR?	Används inte (2.5)	Används inte (2.6)	Används inte (2.4)	Används inte (2.3)	Används inte (2.13)
Försäljning?	Oförändrad (2.6)	Ökad (2.7-2.9)	Inget svar (2.5)	Minskad (2.4-2.5)	Minskad (2.14-2.18)
Marknadsföring?	Används inte (2.7)	Används inte (2.10)	Utvecklar hemsida (2.6-2.7)	Används inte (2.7)	Används inte (2.15 & 2.19)
IT-support?	Ökad (2.8)	Ökad (2.11)	Ökad (2.8-2.9)	Ökad (2.6)	Ökad (2.20)
Utbildning?	Ökad (2.9-2.12)	Oförändrad (2.12)	Oförändrad (2.10-2.11)	Ökad (2.8)	Oförändrad (2.21)
Roll i tillväxten?	Ingen roll (2.13)	Ingen roll (2.13)	Inget svar	Ingen roll (2.9-2.12)	Ingen roll (2.22-2.24)

Röda svar indikerar negativa påverkan från affärssystemet.

Gröna svar indikerar positiva påverkan från affärssystemet.

Svarta svar innebär ingen förändring eller påverkan från affärssystemet.

Siffrorna som visas i tabellen hänvisar till svaren i transkriberingen, som är bilagorna 2-6 i samma ordning som i tabellen.

Kostnaderna för försäljning var väldigt olika hos de olika företagen (tabell 4.2). Ett av de företag, som upplever minskade kostnader, Jay, berättade även att processerna inom försäljning har effektiviserats och utan ett affärssystem hade de inte klarat samma försäljning som de har idag (bilaga 6). Svenska Kakel som var det enda företaget med ökade kostnader inom försäljning och kundservice tycker att utgifterna de har tagit har bidragit till större fördelar, inom försäljning med bättre hantering av kundservice och förbättrade affärsrelationer (bilaga 3). Samma företag som hade minskade kostnader inom försäljning har även minskat sina kostnader inom kundservice (tabell 4.2). Dessa företag har även angett att kundservice effektiviserats och Huhnseal nämner även att en av anledningarna till att kostnaderna har minskat är att personalens arbetssätt förändrats. De har i dagsläget flera olika arbetsuppgifter och arbetar mer tillsammans och kan på så sätt effektivisera kundservice (bilaga 5). Affärssystemet har som nämnt ovan ökat kostnaderna och i flera fall minskat kostnaderna men i det stora hela är det framförallt fördelarna som kommit av förändringarna som påverkat verksamheten positivt.

Trots att alla företag har haft någon förändring i sina kostnader inom de olika områdena är samtliga företag överens om att affärssystemets påverkan på kostnaderna inte har haft någon betydande roll för tillväxten (tabell 4.2). Jay berättar att utgifterna, som Garp bidrar till, är en nödvändig investering då de inte hade kunnat hantera den mängd information som de har idag utan ett affärssystem (bilaga 6). I stort sett har affärssystemet påverkat kostnaderna genom att det bidragit med en ökad kostnad inom IT support och utbildning mot en minskad inom ekonomiadministration (tabell 4.2) samt en ökad struktur och effektivitet inom företagen (bilaga 2-6). Olhager och Selldin (2003, s373) drar i sin rapport slutsatsen att affärssystem inte minskar IT kostnader men bidrar till ökad tillgänglighet och kvalitet av information, vilket alla våra intervjuade företag är överens om, vilket också presenteras i de kommande styckena. Vi kan alltså här se en omfördelning av kostnader och företagen är eniga om att denna kostnadsfördelning inte påverkat tillväxten (tabell 4.2). Remenyi, Money, Sherwood-Smith och Irani (2000) skriver att det är viktigt att hitta en balans mellan kostnaderna och fördelarna. Det kan vara väldigt svårt att hitta den balansen men lyckas verksamheten göra det får de på så vis ta del av de fördelar som investeringen bidrar till.

4.3.2 Operativ verksamhetspåverkan

Tabell 4.3 är en sammanställning av företagens svar inom operativ verksamhetspåverkan, den behandlar affärssystemets påverkan på verksamhetens olika flöden och cykler, och dess påverkan på tillväxten.

Alla företag har haft en ökad effektivitet inom verksamhetscyklerna som behandlar kundsupport (tabell 4.3). Garp har haft en stor inverkan på flödena inom kundsupport som därför har blivit smidigare. Svenska Kakels fyra kontor har pga. förbättrade flöden, insyn i varandras tillgångar och har nu integrerade affärssystem vilket bidrar till att de kan arbeta tillsammans mot gemensamma kunder (bilaga 3). Inom personaladministration har affärssystemet inte haft stor inverkan (tabell 4.3), detta är pga. att företagen inte använder Garp för HR eller lönehantering, som är tydligt ovan i kostnadspåverkan (tabell 4.2). Nitator har dock uppfattat en effektivisering inom lönehantering, men detta görs i ett annat system, som är integrerat med Garp. Nitator ser även att de har större översikt på sin personals arbetstider och arbetsplanering (bilaga 2). Företagen är även överens om att

Tabell 4.3 Resultat av den operativa verksamhetspåverkan

Operativ påverkan	Nitator	Svenska kakel	Ekeby	Huhnseal	Jay
3.2 Verksamhetscykler inom kundsupport, Personaladministration och leverantörsstöd	Effektiviserat alla tre kategorier. Ingen påverkan på tillväxt. (2.14-2.24)	Effektiviserat flöden inom kundsupport. Positiv påverkan på tillväxt. (2.14-2.20)	Effektiviserad kundsupport och förenklat leverantörsstöd. Ingen/mindre påverkan på tillväxt. (2.12-2.17)	Effektiviserad flöden och bättre kontroll inom kundsupport och leverantörsstöd. Ingen/mindre påverkan på tillväxten. (2.13-2.21).	Effektiviseringar inom Kundsupport, ökad kontroll. Positiv påverkan på tillväxt. (2.25-2.29)
3.3 Affärssystemets påverkan på arbetsprestationer	Arbetsprestationen har minskat, kräver mer arbete, men samtidigt ökat kontrollen på verksamheten. Ingen påverkat på tillväxten. (2.25-2.28, 5.1)	Arbetsprestationerna har påverkats positivt av strukturen runtom affärssystemet. Stor roll i tillväxten. (2.21-2.23)	Positiv påverkan på arbetsprestationerna. Positiv effekt på tillväxt. (2.18-2.23)	Positiv påverkan på arbetsprestationerna men fler arbetsuppgifter . Positiv roll i tillväxten. (2.22-2.27).	Positiv påverkan på arbetsprestationerna men fler arbetsuppgifter . Positiv roll i tillväxten, krävs mindre anställda. (2.30-2.35)
3.4 Informationskvalitet: noggrannhet, tillförlitlighet och felfrekvenserna	Ökad kvaliteten men också rädsla för buggar . Positiv påverkan på tillväxten med ökad effektivitet, insyn och kontroll. (2.29-2.34)	Högre noggrannhet. Ingen påverkat på tillväxten.(2.24-2.31)	Ökad tillförlitlighet och noggrannhet. Stöd för tillväxt.(2.24-2.30)	Högre noggrannhet och tillförlitlighet. Positiv påverkan på tillväxten med effektivisering och minimering av fel. (2.28-2.35)	Ökat kvalitet och minskat manuella fel. Stor roll i tillväxten. (2.36-2.42)

Röda svar indikerar negativa påverkan från affärssystemet.

Gröna svar indikerar positiva påverkan från affärssystemet.

Svarta svar innebär ingen förändring eller påverkan från affärssystemet.

Siffrorna som visas i tabellen hänvisar till svaren i transkriberingen, som är bilagorna 2-6 i samma ordning som i tabellen.

verksamhetscyklerna för leverantörsstödet har effektiviserats (tabell 4.3). Både Ekeby och Jay, som är de två företag som tidigare arbetade utan datoriserade rutiner, använder sig fortfarande av en del manuella rutiner i kombination med Garp inom leverantörsstöd. Detta beror på ofullständig integrering mellan verksamhet och affärssystem, dock skall detta så småningom datoriseras (bilaga 4 och 6). Juell Skielse (2006) kommer fram till att affärssystem har en positiv effekt på företagets effektivitet och desto fler funktioner inom ett affärssystem som används av en verksamhet desto högre är effekten på verksamhetens effektivitet. Detta beskriver Juell Skielse (2006, sid 31), kan ha att göra med att företag som använder fler funktioner inom sitt affärssystem har lärt sig mer om affärssystemet och kan därför ta del av fler fördelar. Dessa slutsatser överensstämmer bra på vår studie där det finns två företag som har ofullständiga implementeringar och användande av affärssystemet och som därför uppskattar en mindre effektivitet än resterande företag.

Majoriteten av företagen upplever att affärssystemets påverkan på verksamhetscyklerna har bidragit till en effektivitet och kontroll som varit ett bra stöd för tillväxten (tabell 4.3). Jay anger ännu en gång att de inte kunnat hantera mängden information, kunder och leverantörer utan ett affärssystem (bilaga 6). Magnusson och Olsson (2009) nämner att effektivisering av processer är en av de två underliggande aktiviteterna som förväntas uppnås för att affärssystemet skall effektivisera hela verksamheten, och effektivisering av processer genom affärssystemet är något som alla företag upplever (bilaga 2-6). Vi kan här se att affärssystemet har levt upp till en av sina största förväntade förbättringar för verksamheten för våra intervjuade företag, nämligen att enligt Magnusson och Olsson (2009) effektivisera processer.

Majoriteten av företagen upplever en positiv påverkan på personalens arbetsprestationer (tabell 4.3). Flera företag nämner dock att personalens arbetsuppgifter har ökat pga. att affärssystemet kräver fler arbetsmoment (bilaga 2-6). Detta stämmer in på bland annat Nitator där personalens arbetsprestationer har minskat eftersom det krävs mer arbetsstruktur men samtidigt har detta ökat kontrollen och strukturerat verksamheten (bilaga 2). De flesta företagen är överens om att detta haft en positiv roll i deras tillväxt (tabell 4.3). Förbättrad kontroll och engagerad personal är viktiga faktorer för ett utvecklande företag anser Huhnseal (bilaga 5). Jay upplever det som att det skulle behövas mer personal om de inte arbetat med ett affärssystem (bilaga 6). Vi kan här se ett övervägande bland företagen mellan att ha mycket personal med få arbetsmoment i en relativt ostrukturerad arbetsmiljö med att ha mindre personal som har mer arbetsmoment men i en mycket mer strukturerad och kontrollerad miljö. Genom Garp har de intervjuade företagen valt det senare alternativet.

Företagen har fått en ökad noggrannhet och bättre tillgänglighet i informationen tack vare Garp (tabell 4.3). De flesta företagen tycker även att informationstillförlitligheten har förbättrats (tabell 4.3) däremot anser Nitator nu att det med affärssystemet finns en ökad rädsla för buggar i systemet (bilaga 2). Nitator och Jay har färre faktureringsfel pga. affärssystemet, detta märks bland annat på mindre antal krediteringar (bilaga 2 och 6), för Nitator är det mycket pga. att de lättare kan hålla reda på vad man har kommit överens om (bilaga 2, 2.18). De tillverkande företagen tror att det är den mänskliga faktorn som orsakar flest fel i systemet vilket innebär att affärssystemet inte kan påverka felfrekvensen i en allt för hög grad. De är även överens om att det är viktigt med tillgänglighet av information och minimering av fel för att det ökar kontrollen och effektiviteten av arbetet (bilaga 2 och 5). Detta stämmer väl överens med Olhager och Selldin (2003, s372) som undersökt svenska tillverkande företag och noterat att informationstillgänglighet och interaktionen inom verksamheten ökar med ett affärssystem. Även Juell Skielse (2006, s31) har noterat samma sak, med ökad tillgänglighet och kvalitet av information. De flesta företagen tycker att dessa

olika faktorer på informationen har en positiv effekt och är ett bra stöd för tillväxten (tabell 4.3). Utöver den ökade rädslan för buggar är företagen överens att affärssystemet har bidragit till en ökad informationskvalitet, detta kan vara pga. att all information finns på en plats som många personer har tillgång till och insyn i.

4.3.3 Strategisk tillväxtpåverkan

Tabell 4.4 är en sammanställning av företagens svar inom strategisk tillväxtpåverkan, den behandlar affärssystemets roll i nyetablering, tillväxt och produktivitet.

Det är endast de tillverkande företagen, Nitator och Huhnseal, som besvarat denna fråga och här kan vi se att Garp har förbättrat kontrollen över produktion och leverans inom både produktionsvolymerna och kapacitet (tabell 4.4). De är även överens om att produktionsmöjligheterna blivit mer flexibla vilket underlättar planering och förbättrar kontroll (bilaga 2 och 5). Nitator har uppfattat att de har mycket bättre individöversikt, där de enkelt kan planera hantverkarnas tid (bilaga 2). Dessa faktorer har haft en positiv effekt på tillväxten (tabell 4.4) och för Nitator har det inneburit ett fördjupat samarbete med kunder, då kunderna kan få snabba och korrekta besked (bilaga 2). Garp har här givit en struktur och möjlighet till noggrann planering som gjort det möjligt för de två företagen att använda sina tillverkningskunskaper i mycket större mån, vilket kan bidra till en ökad omsättning.

Samtliga studerade företag har växt på olika sätt men de företagen som utmärker sig och som växer med enheter eller geografiskt är Ekeby och Huhnseal (tabell 4.4). Ekeby har växt med en ny enhet sedan implementeringen av Garp. De har startat en restaurangverksamhet. Detta medförde att Ekeby fick arbeta med att lägga till nya produkter i systemet. Ekeby anser att det inte var något större arbete med att integrera den nya verksamheten i Garp (bilaga 4). Huhnseal är det enda företaget som växt geografiskt efter implementeringen av Garp (tabell 4.4). De blev uppköpta av ett italienskt bolag, dock innebar detta endast att de fick köpa nya licenser till Italienkontoret och översätta en del dokument (bilaga 5). Affärssystemet har således inte hindrat expansionen geografiskt, genom långa implementeringar, vilket kan vara viktigt för ett växande företag. Tvärtom har det möjliggjort en snabbare uppstart av nya verksamheter och geografiska sajter.

De företag som upplever att affärssystemet har påverkat antalet anställda, Ekeby, Huhnseal och Jay (tabell 4.4), anser att affärssystemet har minskat behovet av administrativ personal (bilaga 4, 5 och 6), Svenska Kakel berättar att de pga. affärssystemet inte behövt anställa ny personal inom ekonomi trots sju år av tillväxt (bilaga 3). Det blir väldigt tydligt att affärssystemet minskar behovet av nyanställning, vi har behandlat detta tidigare (4.3.2), detta kan vara en viktig faktor för tillväxt då det minskar utgifterna för personal. Både Ekeby och Jay, som hade manuella rutiner tidigare, känner en påtvingad förändring inom arbetsprocesserna, men att detta i många fall är positivt. Eftersom de endast arbetat manuellt tidigare har det varit mycket arbete med att förändra och föra över arbetsrutiner till Garp (bilaga 4 och 6). Huhnseals personal har förändrat sina arbetsuppgifter, tidigare arbetade och ansvarade en person för en arbetsuppgift och numera har personalen, som vi nämnt tidigare, flera olika arbetsuppgifter. Detta medför en mer effektiv arbetsprocess och Huhnseal blir bättre på att planera sitt arbete. Enligt Huhnseal har Garp en stor betydelse här, då informationen måste vara korrekt och finnas på rätt plats vid rätt tillfälle. Ny policy har för Huhnseal inneburit noggrannare registrering och införande och uppdatering av information (bilaga 5).

Tabell 4.4 Resultat av den strategiska tillväxtpåverkan

Strategisk påverkan på tillväxt	Nitator	Svenska kakel	Ekeby	Huhnseal	Jay
4.1.1 Affärssystemets påverkan på produktivitet	Förbättrad kontroll och möjligheter inom produktion. Bra stöd till tillväxt. (3.1-3.5)	Frågan ej behandlad.	Frågan ej behandlad.	Ökad kostnadseffektivitet, kontroll, flexibilitet och planering. Betydande roll för omsättningen och tillväxten. (2.36-2.41)	Frågan ej behandlad.
4.1.2 Nya enheter/avdelningar	Nej.(3.6)	Nej. (3.1-3.7)	Ja, inget större arbete att integrera affärssystemen. (3.1-3.9)	Nej. (3.1-3.2)	Nej (3.1)
4.1.3 Företaget växt geografiskt	Nej. (3.7)	Nej. (3.8)	Nej. (3.10)	Blivit uppköpta av italienskt bolag. Köpte nya licenser. (3.3-3.12)	Nej (3.2)
4.1.4 Affärssystemets roll i antalet anställda, förändrande processer och nya policier	Ingen betydelse. (3.8-3.10)	Förändrad hantering och har inte behövt anställa mer personal inom ekonomi pga. affärssystem. (3.9-3.13)	Mer personal för administrativa men hade krävts ännu mer utan systemet. Förbättrade arbetsprocesser. (3.11-3.15)	Behövs färre anställda. Förbättrade arbetsprocesser. Tillgodoser krav på ökad informationskontroll. (3.13-3.19).	Behövs färre anställda. Förändrat arbetsprocesser. Mer kontroll. (3.2-3.5, 3.10-3.12, 5.6)
4.1.5 Etablering på nya marknader	Nej. (3.11-3.13)	Nej. (3.13-3.16)	Ja men inget stöd från affärssystemet. (3.16-3.17)	Nej. (3.20-3.21)	Ja, med stöd från affärssystemets hantering av många leverantörer och varianthantering. (3.13-3.17)

Röda svar indikerar negativa påverkan från affärssystemet.

Gröna svar indikerar positiva påverkan från affärssystemet.

Svarta svar innebär ingen förändring eller påverkan från affärssystemet.

Siffrorna som visas i tabellen hänvisar till svaren i transkriberingen, som är bilagorna 2-6 i samma ordning som i tabellen.

Även Jay har infört mer kontroll i arbetet samt mer konkreta arbetsprocesser (bilaga 6). Båda företagen anser att Garp stödjer denna förändring (bilaga 5 och 6). Resultaten pekar på att affärssystemet har påverkat dessa områden positivt, att de med affärssystemet kan minska personal samt möta förändringar i verksamheten trots att de ibland är tvingade till förändring.

De flesta företagen har inte etablerat sig på nya marknader, Ekeby och Jay har etablerat sig på nya marknadssegment (tabell 4.4), men affärssystemet har inte haft någon del i det hos Ekeby (tabell 4.4). Jay har med stöd från Garps möjlighet att hantera stora mängder artiklar i varianthanteringen och leverantörer har kunnat etablera sig i ett det nya marknadssegment, utan affärssystem uppskattar de att etableringen krävt högre kostnader och fler anställda (bilaga 6). Även här som tidigare behandlade områden har affärssystemet bidragit till minskad personal och effektiviserade flöden, i Jays fall har detta inneburit möjlighet att enklare etablera sig på ett nytt marknadssegment.

4.3.4 Strategisk verksamhetspåverkan

Tabell 4.5 är en sammanställning av företagens svar inom strategisk verksamhetspåverkan, den behandlar affärssystemets påverkan på differentiering, konkurrenskraft och E-handel, och dess påverkan på tillväxten.

Svenska Kakel med en egenutvecklad modul för prishantering och som erbjuder olika nivåer på service, anser att dessa faktorer har haft en stor positiv betydelse för deras kundrelationer och därmed tillväxt. Jay som säger sig ha förbättrat produktflödet ser även att affärssystemet har positiv roll i tillväxten (tabell 4.5). Företagen kan via affärssystemet erbjuda tjänster som är kundanpassade och även en "order-to-order" kapacitet, även om alla inte använder alla funktioner. Detta har i många fall stärkt relationen till kunder, vilket kan vara extra svårt när företaget växer och får mer kunder, som alla skall få bra service.

Ingen av företagen använder sig av E-handel (e-commerce) (tabell 4.5) men Ekeby vill kunna nå andra kunder med E-handel och utvecklar därför en hemsida där kunder ska kunna beställa deras produkter. De utnyttjar då Garps webblösning och bland annat hämtar de information om produkterna till hemsidan från Garp (bilaga 4). Juell Skielse (2006, s30) kommer även han fram till att användandet av E-handel är mycket litet bland mindre företag eftersom många mindre företag inte är medvetna om de fördelar som finns inom E-handel.

Endast Ekeby och Jay har behållit sin konkurrenskraft med stöd från affärssystemet (tabell 4.5) och Jay nämner att de har blivit mer strukturerade med beställningar vilket ökat konkurrenskraften och stärkt kundrelationerna (bilaga 6). De tillverkande företagen är överens om att affärssystemet hjälper dem att ta snabbare beslut inom leverans och planerar därför produktionen bättre (bilaga 2 och 5). Magnusson & Olsson (2009, s 14) skriver att förbättrad besluts kvalitet är en av de två underliggande aktiviteterna som skall uppnås för affärssystemet skall uppnå sitt syfte att effektivisera hela verksamheten. Jay kan tack vare affärssystemet följa upp snabbare och på så sätt bli effektivare inom försäljningen (bilaga 6).

Tabell 4.5 Resultat av den strategiska verksamhetspåverkan

Strategisk påverkan på verksamheten	Nitator	Svenska kakel	Ekeby	Huhnseal	Jay
4.2 Integration av olika verksamheter vid fusion eller förvärv	Vid integreringen av dotterbolag och förvärv har man endast köpt nya licenser. (3.14-3.21)	Ett års heltidsarbete för integrera fyra kontor (3.17)	Nej. (3.21)	Blivit uppköpta av italienskt bolag. Köpte nya licenser. (3.3-3.12)	Nej. (3.18)
4.3 Utveckling av verksamhetsinnovation	Nej.(3.22-3.25)	Nej. (3.18)	Nej. (3.22-3.26)	Nej. (3.22-3.24)	Nej(3.19)
4.4 Kan ni via affärssystemet erbjuda differentiering av produkt/tjänst	Kundanpassad fakturering ett krav från kund. Ingen påverkat på tillväxten. (3.26-3.33)	Erbjuder kundanpassade lösningar och anpassad kundservice. Påverkat tillväxt genom stärkt kundposition. (3.19-3.27)	Nej, Inte pga. affärssystemet. (3.27-3.31)	Erbjuder kundanpassade faktureringar. Ingen/mindre roll i tillväxten. (3.25-3.33)	Inom faktureringen finns stelhet. Mindre lager pga. effektivare flöde. Positiv påverkan på tillväxten. (3.20-3.28)
4.5 Användning av e-commerce, t ex interaktiv kundservice	Nej. (3.34-3.36)	Nej. (3.28-3.37)	Håller på att utveckla hemsida. (3.32-3.35)	Nej. (3.34-3.36)	Nej(3.29)
4.6 Genererat eller behållit konkurrenskraft under tillväxten	Affärssystemet kan bidra till konkurrenskraft genom snabbare beslutsfattade och mer kontroll. (3.37-3.41)	Ja, men mycket liten påverkan från affärssystemet.(3.38-3.42)	Ja, men inte pga. affärssystemet. (3.36-3.3.40)	Kan ta snabbare och säkrare beslut, och planera bättre. (3.37-3.42)	Behållit konkurrenskraft, bra kontroll. Kan följa upp och fatta beslut snabbare. Stor roll i tillväxten. (3.30-3.34)
4.7 Påverkan från leverantörer och kunder	Ingen betydelse, men dem kräver datorskrivna kvitton. (3.42-3.44, 5.1)	Ingen betydelse. (3.43-3.45)	Ingen betydelse. (3.41)	Ingen betydelse. (3.43)	Ingen betydelse. (3.35)

Röda svar indikerar negativa påverkan från affärssystemet.

Gröna svar indikerar positiva påverkan från affärssystemet.

Svarta svar innebär ingen förändring eller påverkan från affärssystemet.

Siffrorna som visas i tabellen hänvisar till svaren i transkriberingen, som är bilagorna 2-6 i samma ordning som i tabellen..

Ingen av företagen samarbetar med kunder och leverantörer genom integrering av affärssystem (tabell 4.5), detta stämmer in på det vi redovisat från Juell Skielse (2006, s30). Han drar slutsatsen att användandet av e-handel är mycket låg inom mindre företag. Inget av företagen hade heller något krav från kunder eller leverantörer när de implementerade Garp (tabell 4.5). Nitator nämner dock att inom näringslivet krävs det av kunderna datorskrivna fakturor vilket innebär att företagen behöver något sorts affärssystem (bilaga 2). Eftersom inga företag interagerar med sina kunder och leverantörer via affärssystemet så har dessa inte heller någon inverkan på hur företagen sköter sin verksamhet. Samtliga företag informerade oss om att deras val av implementering av affärssystem har visat sig vara gynnsamt för många kunder och leverantörer (bilaga 2-6). Inom vissa företag har även detta resulterat i förbättrade kundrelationer (bilaga 4 och 6).

4.3.5 Organisatorisk påverkan

Tabell 4.6 är en sammanställning av företagens svar om organisatorisk påverkan, den behandlar affärssystemets påverkan på kommunikation, organisatoriskstruktur och företagskultur, och dess påverkan på tillväxten.

Nitator, Svenska Kakel och Huhnseal anser att tillväxten har förändrat arbetet mellan avdelningarna och att de nu kan samarbeta bättre, då alla har bättre insyn (tabell 4.6). Svenska Kakel nämner, som vi nämnt ovan, att de nu kan samarbeta bättre mellan avdelningar mot sina gemensamma kunder med sina gemensamma lagerregister (bilaga 3). Endast Huhnseal nämner att de fått en bättre samordning mellan avdelningarna (tabell 4.6). Huhnseal är även de enda som kommunicerar via affärssystemet och de känner att kommunikationen har ökat, affärssystemet stödjer både kommunikationen och informationsflödet (bilaga 5). Nitator känner att de pga. tillväxten måste arbeta mer på att kommunicera mer och bättre vilket affärssystemet inte har någon roll i (bilaga 2). Affärssystemet stödjer strukturen runtomkring, men oftast används inte systemet till kommunikation i mindre företag utan personalen talar personligen med varandra. Jay upplever att samarbetet mellan personalen har förändrats negativt, då personalen tar mindre ansvar och skyller på affärssystemet när något går fel (bilaga 6). Huhnseal anser att affärssystemet har haft stor betydelse för att stödja det interna flödet av informationen, Jay nämner också att de sprider allmän information genom affärssystemet (bilaga 5 och 6). Företagen kommunicerar oftast inte via affärssystemet utan istället öga mot öga, affärssystemet används mest som allmänt kommunikationsmedel och inte till direkt kommunikation. Den allmänna kommunikationen används för att samordna arbetet och öka samarbetet mellan kontor och enheter.

Tabell 4.6 Resultat av den organisatoriska påverkan

Organisatorisk påverkan	Nitator	Svenska kakel	Ekeby	Huhnseal	Jay
5.1 Samordning och samarbete mellan avdelningar	Affärssystemet stödjer samordning och samarbete an aning, men bidrar mer till strukturen runt omkring. Ingen påverkat på tillväxten. (4.1-4.8)	Affärssystemet hjälper samarbete mellan kontor mot kunder. (4.1-4.5)	Nej. (4.1-4.3)	Ökad samarbete, samordning och kommunikation pga. affärssystemet. (4.1-4.9)	Affärssystemet stödjer allmän informationsspridning. Personal tar mindre ansvar pga. affärssystemet. (4.1-4.4)
5.2 Utbildning och integrering av ny personal	Ingen betydelse.(4.9-4.12)	Ingen betydelse. (4.6-4.8)	Ingen betydelse. (4.4)	Ingen betydelse. (4.10-4.14)	Affärssystemet används för att hämta introduktions information. (4.5)
5.3 Affärssystemets roll i spridningen av företagskultur, visioner och mål	Nej. (4.13-4.16)	Nej. (4.9-4.10)	Nej. (4.5)	Nej. (4.15-4.16)	Nej. (4.6)
5.4 Har verksamheten fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?	Nej. (4.17)	Nej. (4.11)	Nej. (4.6)	Nej. (4.17)	Nej. (4.7)

Röda svar indikerar negativa påverkan från affärssystemet.

Gröna svar indikerar positiva påverkan från affärssystemet.

Svarta svar innebär ingen förändring eller påverkan från affärssystemet.

Siffrorna som visas i tabellen hänvisar till svaren i transkriberingen, som är bilagorna 2-6 i samma ordning som i tabellen..

I majoriteten av företagen har affärssystemet ingen roll inom personalutbildning och utveckling (tabell 4.6). I Jay används affärssystemet för att hämta information, såsom kundlistor och statistik, för att introducera nya försäljare till verksamheten och dess kunder. De känner att det är lättare att hitta all information nu än innan implementeringen av affärssystemet (bilaga 6). Vi har tidigare behandlat affärssystemets roll i utbildningskostnader och när det gäller affärssystemets roll i personalutbildning är affärssystemet inte alls involverat, utan som i Jays fall används det endast för att hitta information.

Inget företag använder affärssystemet i syftet att sprida företagets kultur, visioner eller mål (tabell 4.6). Företagen är som vi nämnt ovan fortfarande relativt små och förmedlar företagskultur osv. via möten. Vilket även är anledningen till att de flesta företagen inte använder affärssystemet för att kommunicera med varandra, mer än att de delar information (bilaga 2-6).

Inget företag har genom sin fokus på affärssystemet förändrat sin kärnverksamhet (tabell 4.6).

4.3.6 Övriga svar

Nitator, Svenska Kakel och Ekeby tycker alla att Garp är förhållandevis billigt att implementera (bilaga 2, 3 och 4). Svenska Kakel valde Garp för att det innehåller en bra flödeshantering mellan leverantörer, lager och kunder (bilaga 3). Jay däremot valde just Garp pga. varianthanteringen som är utmärkt för deras bransch men saknar funktion för att kunna dela upp året i olika säsonger (bilaga 6). Enligt Olhager och Selldin (2003) väljer svenska företag oftast att implementera affärssystem utvecklade i Sverige vilket samtliga företag i vår studie gjort. Ekeby och Jay tog beslutet att implementera ett affärssystem för att de blivit för stora för att kunna klara sig utan ett affärssystem, de kände att de behövde ett affärssystem för att kunna fortsätta utvecklas (bilaga 4 och 6). Nitator använde sig tidigare av två helt separata äldre system där de inte kunde följa flödet och många arbetsmoment var dubbelarbete. Därför beslutade sig Nitator för att implementera ett affärssystem (bilaga 2). Svenska Kakel implementerade för att deras tidigare system lades ner och arbetet började efterfråga andra möjligheter (bilaga 3).

Både Svenska Kakel och Jay är överens om att det finns en trygghet i att kunna gå över till Jeeves när de blir för stora för Garp, istället för att byta leverantör vilket skulle bli en svårare implementering (bilaga 3 och 6). Att Garp har ett "Storebror system" innebär att när de mindre växande företagen, som Garp marknadsför sig mot (Garp, 2010), växt och blivit större bolag med stöd från Garp kommer de enkelt kunna gå över till ett affärssystem som är riktat till större bolag.

Svenska Kakel, Ekeby och Jay håller med om att modulen för lager och logistik är mycket viktigt för verksamheten (bilaga 3, 4 och 6). Jay anser att det är viktigt att kunna hantera alla artiklar och även kontrollen och uppföljningen är mycket viktig för deras verksamhet (bilaga 6). Huhnseal och Svenska Kakel anser att det är väldigt viktigt med materialflöden (bilaga 3 och 5), Huhnseal säger även att eftersom allt hänger samman så skulle de inte klara sig utan någon modul (bilaga 5). Olhager och Selldin (2003, s372) drar en slutsats om att just material- och informationsflöden är det primära stödet som affärssystem ger inom svenska tillverkande företag, de intervjuade tillverkande företagen i vår studie samt även de icke tillverkade företagen stämmer in bra på denna slutsats.

Ekeby har däremot uppfattningen om att det blir mer jobb med ett affärssystem men att det ger en kontroll och struktur som gör att utan ett affärssystem hade det varit svårt att växa (bilaga 4). Nitator anser att ett affärssystem är en nödvändighet för mindre företag. Det kostar pengar men behövs för att hålla en struktur. Nitator har varit tvungna att ägna en extra halv tjänst till affärssystemet men samtidigt anser de att de tack vare affärssystemet blivit mer noggranna och därför kan arbeta mer effektivt (bilaga 2).

5. Sammanfattning

Vi har i föregående kapitel redovisat material som kan användas för att besvara de tre underfrågor vi presenterat i början av uppsatsen. Med hjälp av detta material ska vi nu knyta ihop materialet och dra slutsatser som ska besvara vår forskningsfråga:

- Hur ser affärssystemets roll ut i växande mindre företag, ur organisatoriska, strategiska och operativa perspektiv?

Vi har nämnt Magnusson och Olssons (2009) två underliggande aktiviteter som skall uppnås för att affärssystemet skall effektivisera hela verksamheten, de är förbättring av besluts kvaliteten och effektivisering av processer. Alla undersökta företag i denna studie upplever en effektivisering av flöden samt en förbättrad och mer kontrollerad beslutsfattande eller ökad informationsnoggrannhet, vilket kan leda till en mer effektiviserad verksamhet enligt Magnusson och Olsson (2009).

Affärssystemet har påverkat företagen genom att minska behovet och antalet anställda men också genom att effektivisera de anställdas arbetsprestationer, trots att arbetet kräver mer arbetsmoment. Denna effektivisering är en effekt av en strukturering av arbetsmiljön och har haft en positiv påverkan på tillväxten. Arbetsprestationerna kan också påverkas av den ökade informationskvaliteten och tillgängligheten genom att affärssystemet gett en möjlighet att fatta bättre och snabbare beslut som är viktigt för tillväxten hos företagen. Detta har varit viktigt för tillväxt hos de tillverkande företagen då de kan planera bättre och ge korrekta beslut till sina kunder, vilket gett en stärkt relation till kunder som då gärna återkommer. Denna planering underlättas av en kontroll på produktflödet som även icke tillverkande företag anser vara viktig för sin tillväxt. Alla företag är överens om att flödeskontrollen som Garp ger är en stor faktor för valet av affärssystemet, där lager och logistik är en modul som ofta prisas och som många företag valt att vidareutveckla. Som vi nämner i kapitel 4 är modulerna för lager, order och fakturering Garps främsta moduler (Magnusson & Olsson, 2009) vilket även verkar vara fallet för samtliga företag. Denna kontroll på artiklar och leverantörer som Garp ger underlättade bland annat en etablering på ett nytt marknadssegment för Jay. För Huhnseal som växt geografiskt har affärssystemet inte varit något problem i integreringen av de två verksamheterna vilket uppfattas som att affärssystemet inte hindrar företag från att expandera geografiskt. Affärssystemet har dock inte bidragit till innovation inom företagen, utan som nämnts ovan för att strukturera verksamheten.

Att Affärssystem kan vara en dyr implementering för mindre företag kan enligt Nitator göra att mindre företag inte skaffar affärssystem, med utbildnings-, licens- och konsult-kostnader, men flera av företagen i vår undersökning har köpt Garp för det inte var dyrt att implementera. Kostnader för implementering enligt Shang och Seddon (2002) är en viktig faktor vid val av affärssystem. Även kostnaderna som affärssystemet påverkar inom verksamheten är oftast en omfördelning, där kostnader för utbildning och IT supports ökar och de minskade kostnaderna inom ekonomiadministration samt allmän effektivisering av verksamheten jämnar ut varandra, detta har vi dock inte undersökt i detalj. När det kommer till kostnader vid expansion har affärssystemet inom de intervjuade företagen endast behövt köpa nya licenser, Garp har alltså inte begränsat företags expansion genom höga kostnader. Många företag är även överens om att affärssystem är en nödvändighet för även mindre företag vilket kan vara en av anledningarna till att fler mindre företag väljer att implementera affärssystem (Juell Skielse, 2003).

Affärssystemet har dock ingen roll inom HR, utbildning och marknadsföring, vilket kan förklaras med att Garp inte är inriktad mot dessa funktioner. Affärssystemet används inte heller för att sprida företagskultur eller mål samt heller inte för direktkommunikation, utan endast för allmän informationsspridning för samordning och samarbete, kommunikationen sköts i företagen öga mot öga och i möten. Vid integrering av ny personal i verksamheten bidrar endast affärssystemet i enskilt fall som en informationskälla.

Precis som Shang och Seddons (2002) slutsats har den positiva operativa påverkan genom affärssystemet varit högst jämfört med de andra perspektiven och lägst för organisatoriska påverkan, med den strategiska påverkan mitt emellan.

Bilaga 1- Våra frågor tillsammans med Shang och Seddons frågor

Allmänna inledande frågor

Shang & Seddon(2002)	Lindström & Vasquez
	Frågor om företaget och affärssystem
	1. Företag
	1.1 Vad arbetar verksamheten med?
	1.2 Hur har företaget växt?
	1.3 Vilka faktorer har varit viktiga för att främja tillväxten <ul style="list-style-type: none"> • i företaget? • i marknad och produktionsystem?
	2 Affärssystem
	2.1 När Implementerades Affärssystemet?
	2.2 Hur används det?
	2.3 Hur har affärssystemet modifierats?
	2.4 Vilka moduler använder ni er av? <ul style="list-style-type: none"> • Försäljning och Customer relationship management (CRM)? • Lager/Logistik? • Inköp och Supplier relationship management (SRM)? • Produktion? • Ekonomi?
	2.5 Hur har verksamheten modifierats för affärssystemet?
	2.6 Under vilket stadium i er utveckling implementerades affärssystemet?
	2.7 Hur många licenser har ni?

Operativa frågor

I. Operational benefits	3. Operativ påverkan
<p>1.1 Cost reduction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Labour cost reduction in customer service, finance, human resources, purchasing, IT services and training. • Inventory cost reduction in inventory turns, dislocation costs and warehousing costs. 	<p>3.1 Kostnadspåverkan</p> <p>Har affärssystemet påverkat företagets kostnader inom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundservice? • Ekonomiadministration? • HR? • Försäljning? • Marknadsföring? • IT support? • Utbildning? • Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?
<ul style="list-style-type: none"> • Administrative expenses reduction in printing and other business supplies. 	<p>Utgår</p>
<p>1.2 Cycle time reduction</p> <p>Measurable cycle time reductions in three kinds of activities that support customers, employees and suppliers.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer support activities in order fulfilment, billing, delivery and customer enquiries. • Employee support activities in month-end closing, requisition, HR and payroll and learning. • Supplier support activities in order processing, information exchanging and payment 	<p>3.2 Verksamhetscykler</p> <p>Vilken påverkan har affärssystemet haft på verksamhetscyklerna inom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundsupport: kundkontakt, beställningshantering, leverans och fakturering? • Personaladministration: HR, lönehantering och utbildning? • Leverantörsstöd: beställningshantering, betalning och informationsutbyte? • Vilken roll har har dessa faktorer haft i er tillväxt?
<p>1.3 Productivity improvement</p> <p>Production per employee, production by labour hours, production by labour costs, increased work volume with same workforce and reduced overtime.</p>	<p>3.3 Arbetsprestationer</p> <p>Har affärssystemet påverkat arbetsprestationerna?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilken roll har har detta haft i er tillväxt?
<p>1.4 Quality improvement</p> <p>Error rate, data reliability to data accuracy.</p>	<p>3.4 Informationskvalitet</p> <p>Har affärssystemet påverkat informationens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noggrannhet? • Tillförlitlighet? • Felfrekvens? • Vilken roll har har dessa faktorer haft i er tillväxt?
<p>1.5 Customer service improvement</p> <p>Ease of data access and inquiries.</p>	<p>Kundservice behandlas delvis i fråga 3.1 och 4.6</p>

Strategiska frågor

III. Strategic benefits	4 Strategiska fördelar
3.1 Support business growth	4.1 Tillväxt
<ul style="list-style-type: none"> In transaction volume, processing capacity and capability. 	4.1.1 Hur har affärssystemet påverkat er produktivitet, inom(Tillverkningsföretag): <ul style="list-style-type: none"> Produktionsvolymer? Produktionskapacitet? Produktionsmöjligheter? Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?
<ul style="list-style-type: none"> With new business units. 	4.1.2.Har företaget växt med nya enheter? Vilken roll har affärssystemet haft vid: <ul style="list-style-type: none"> integreringen av organisationen under expansionen? integreringen av affärssystemet under expansionen?
<ul style="list-style-type: none"> In products or services, new divisions or new functions in different regions. 	4.1.3.Har ni växt geografiskt? Vilken roll har affärssystemet haft i er tillväxt, i etableringen i nya geografiska marknader: <ul style="list-style-type: none"> Nationellt? Internationellt? Vilken roll har affärssystemet haft i denna expansionen?
<ul style="list-style-type: none"> With increased employees, new policies and procedures. 	4.1.4 Vilken roll har affärssystemet haft i er verksamhet vad det gäller: <ul style="list-style-type: none"> Antal anställda? Förändrade processer? Nya policies?
<ul style="list-style-type: none"> In new markets. 	4.1.5 Har ni etablerat er på: <ul style="list-style-type: none"> nya marknader, vilka? nya marknadssegment, vilka? Vilken roll hade affärssystemet?
<ul style="list-style-type: none"> With industry's rapid changes in competition, regulation and markets. 	Se fråga 4.7
3.2 Support business alliance by <ul style="list-style-type: none"> Efficiently and effectively consolidating newly acquired companies into standard business practice. Integrating resources with acquired companies. 	4.2 Stödja affärssamverkan Har företaget genomgått någon fusion, förvärv eller blivit uppköpt? <ul style="list-style-type: none"> Vilken roll hade affärssystemet när ni integrerade verksamheterna? Hur stor del av integreringen av verksamheterna har varit att integrera affärssystemen?
<ul style="list-style-type: none"> Building consistent IT architecture support in different business units. Changing selling models of new products developed by a merged company. Transiting new business units to a corporate system. 	Se fråga 4.2
3.3 Building business innovation by <ul style="list-style-type: none"> Enabling new market strategy. Building new process chains. Creating new products or services. 	4.3 Utveckla verksamhetsinnovation Har verksamheten utvecklats: <ul style="list-style-type: none"> Nya innovativa marknadsstrategier? Skapandet av nya produktionsprocesser? Skapandet av nya produkter/tjänster? Vilken roll hade affärssystemet inom dessa faktorer?
3.4 Building cost leadership by <ul style="list-style-type: none"> Building a lean structure with streamlined processes. Reaching business economies of scale in operation. Shared services. 	Utgår
3.5 Generating product differentiation by <ul style="list-style-type: none"> Providing customized product or services, such as early 	4.5 Differentiering Kan ni med ert affärssystem erbjuda produkt/tjänst

<p>preparation for the new EMU currency policy, customized billing, individualized project services to different customer requirements, different levels of service appropriate for various sizes of customer organizations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Providing lean production with make-to-order capabilities. 	<p>differentiering genom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundanpassade lösningar? • Kundanpassade fakturering? • Olika nivåer på service beroende på kundkategori? • Make-To-Order kapacitet? • Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?
<p>3.6 Enabling worldwide expansion with</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralized world operation. • Global resource management. • Multicurrency capability. • Global market penetration. • Cost-effective worldwide solution deployment. 	<p>Utgår</p>
<p>3.7 Enabling e-commerce by attracting new customers or getting closer to customers through the web integration capability.</p> <p>The web-enabled ES provides benefits in business to business and business to individual in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactive customer service. • Improved product design through customer direct feedback. • Expanding to new markets. • Building virtual corporations with virtual supply and demand consortia. • Delivering customized service. • Providing real-time and reliable data enquiries. 	<p>4.6 Attrahera kunder genom e-commerce</p> <p>Har ni genom affärssystemets eventuella webbmiljö lockat nya kunder eller kommit närmare redan etablerade kunder genom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaktiv kundservice, med tillgång till tillförlitlig data i realtid? • Expansion till nya marknader? • Förbättrad produktdesign genom direkt feedback från kunder? • Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt? • (Om nej förtydliga) era kunder interagera ej med affärssystemet online?
<p>3.8 Generating or sustaining competitiveness</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintaining competitive efficiency. • Building competitive advantage with quick decision making. • Staying ahead of competitors for better internal support. • Using opportunities generated by ES to pull abreast of world leaders by using the same software and being compatible with customers. 	<p>4.7 Konkurrenskraft</p> <p>Har ni genererat eller behållt er konkurrenskraft under tillväxten genom att</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upprätthålla konkurrens effektivitet? • Skapa konkurrens fördelar genom snabbare beslutsfattande? • Ökat er konkurrenskraft genom att ert affärssystem är kompatibelt med kundernas? • Vilken roll har affärssystemet haft?
	<p>4.8 Kund och leverantör påverkan!</p> <p>Vilken betydelse hade leverantörer och kunder för att ni valde att införa ett affärssystem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att ett av deras krav var att ni skaffade ett affärssystem, för ett fortsatt bra samarbete eller för att etablera ett samarbete? • Hur stor betydelse har denna aspekten haft för er utveckling och tillväxt?

Organisatoriska frågor

V. Organizational benefits	5. Organisatoriska fördelar
<p>5.1 Changing work pattern with shifted focus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-ordination between different interdisciplinary matters. • Harmonization of interdepartmental processes. 	<p>5.1 Förändrade arbetsprocesser</p> <p>Har tillväxten förändrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samarbetet mellan avdelningarna? • Samordning mellan avdelningarna? • Kommunikation mellan avdelningarna? • Vilken roll har affärssystemet haft inom dessa områden?
<p>5.2 Facilitating business learning and broaden employee skills</p> <ul style="list-style-type: none"> • Learned by entire workforce. • Shortened learning time. • Broadened employee skills. 	<p>5.2 Personalutbildning och utveckling</p> <p>Vad har varit affärssystemets roll i introduktionen av ny personal inom verksamheten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalutbildning? • Integrering av personal? • Samt inom vidareutbildning/utveckling av personalens kunskaper och färdigheter inom: <ul style="list-style-type: none"> ○ Affärssystem? ○ Annat(Ej Affärssystem)?
<ul style="list-style-type: none"> • Employees with motivation to learn the process. 	Se fråga 5.2
<p>5.3 Empowerment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accountability, more value-added responsibility. • More proactive users in problem solving, transformed from doers to planners. • Working autonomously. • Users with ownership of the system. • Greater employee involvement in business management. 	Utgår
<p>5.4 Building common visions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acting as one and working as a common unit. • Consistent vision across different levels of organizations. 	<p>5.3 Bygga en gemensam vision</p> <p>Vilken roll har affärssystemet haft i spridningen av er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Företagskultur, värderingar? • Visioner? • Mål? • Vilken betydelse har detta haft i en växande organisation?
<p>5.5 Shifting work focus</p> <p>Concentration on core work.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus on customer and market. • Focus on business process. • Focus on overall performance. 	<p>5.4 Ändrat verksamhetsfokus</p> <p>Har verksamheten fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har detta påverkat er tillväxt?
<p>5.6 Increased employee morale and satisfaction:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfied users with better decision-making tools. • Satisfied users with increased work efficiency. • Satisfied users in solving problems efficiently. • Satisfied users in increased system skills and business knowledge. • Increased morale with better business performance. • Satisfied employees for better employee service. 	Utgår

Bilaga 2 – Transkribering från intervju med Nitator Stainless Steel AB

Intervju med Ekonomichef på Nitator Stainless Steel AB

N: Nitator Stainless Steel AB

C: Carl Lindström

E: Elisa Vasquez

C: Vi kommer fråga om operativa, strategiska och Organisatoriska frågor kring tillväxten och affärssystemets roll i detta

1.1 N: OK! Men det ska jag nog kunna svara på!

C: Vad Arbetar er verksamhet med?

N: Vårt företag är ett tillverkade företag, LEGO tillverkare, så vi äger inte några egna produkter utan våra kunder har ritningar och så kommer dem till oss och frågar "kan ni tillverka detta?" Det vi helst vill ha är de jobb som sträcker sig ifrån den rostfria plåten till färdigmonterad maskin. Sen har vi lite små jobb och delar till större maskiner/ produkter. Linde är en stor kund till oss och det vi tillverkar dit är infrysningsmaskiner som står i en tillverkningslina och fryser in ex nyskördade grönsaker eller annan mat. En annan kund är ett konsult bolag som ritar anläggningar för kärnkraftsindustrin vilka används för att lägga radioaktiva stavar och mindre föremål i när man gör underhåll på kärnkraftsverken. Den här behållaren är stor som ett hus. Andra kunder som vi har finns inom läkemedels- och vattenreningsbranscher.

C: Det är ni som gör behållaren?

1.2 N: Vi gör behållaren då ja!

C: Men är det så att ni mer säljer tjänster då?

1.3 N: aa vi säljer tillverkandet av de rostfria produkterna. Våra kunder i sin tur säljer de färdiga produkterna till sina kunder inom olika branscher. Det är bra rostfria produkter vi tillverkar.

C: OK! Men det är då LEGO som är själva huvudinriktningen då?

1.4 N: aa det är bara det, fast våra då kunder, de har ju kunder inom olika segment

C: För vi har ju kollat upp då, för att företaget har ju...vi har sett på affärsdata där vi kan se bokslut från då 2008 enda bak till 2000 och där har vi sett att ni har vuxit lite, hur ser du på hur ni har vuxit i företaget?

1.5 N: har ni bara tittat på omsättningen då?

C: omsättning, antal anställda och tillgångar.

1.6 N: ja. Omsättningen är lite ...vi har nämligen ett lagerbolag där vi lagerför tillverkade maskiner åt våra kunder, vår kund Linde vill bara ha fakturor från ett bolag, så omsättningen har ökat de senaste två åren, detta beror på att vi säljer till lagerbolaget och sen får köpa tillbaka det och sen sälja det till kunden, så det enorma steget upp (omsättningen) är inte så i verkligheten. Men man får inte lov att redovisa det på annat vis, så man måste köra det som en intäkt och så har men en högre kostnad, vi hade velat nolla, alltså inte haft någon ökad intäkt efter som vi har en ökad kostnad eftersom vi säljer tillbaks det, så vi har inte ökat så!

C: men sedan 2000 anser ni att ni har vuxit?

1.7 N: antalet anställda ja, har ökat, det har det, men sen har det gått ner de senaste åren, men det har hållt sig rätt så jämnt. Men vi satsar ju på att öka försäljningen till nya kunder inom olika områden. Dels att köpa in fler tjänster eller att ha mer samarbete med andra företag och vi har ju ett annat företag som vi äger också, som är lite mindre än oss och är mer specialiserade på tillverkning av mindre produkter. Vi har då kunskapen på stora produkter. Det är så vi har försökt växa.

C: Vilka faktorer har varit viktiga för att främja er tillväxt inom företaget, eller när ni har vuxit vilka har varit dem viktiga faktorerna?

1.8 N: Att vi har fått nya kunder, nya kunder är en stor del. Fördjupat samarbete med dem stora kunderna som vi redan haft, som Linde som är ett multinationellt företag, och vi hade då Svenska AGA som var en kund hos oss och så köpte Linde i Tyskland, det är ju gasbolag, och som då säljer på livsmedel sidan säljer man ju gas för att frysa eller kyla matprodukter och det är då vi bygger den här maskinerna som fryses i och så har dem köpt B&C så de har blivit väldigt, väldigt stora och därför har vi också vuxit som en naturlig del i det hela.

C: Detta antar jag då gälla marknadsdelen också och jag antar att produktionsdelen sålt mer, då?

1.9 N: mmm!

C: När implementerade ni GARP?

1.10 N: 2000 köpte vi det och drog igång det 2001

C: Har ni förändrat affärssystemet något?

E: Alltså anpassat det?

1.11 N: vi har gjort en del anpassningar bland annat, det som när vi skulle titta på ett nytt affärssystem, 2000, så dels var det en kostnads sak, för ett mindre företag kan inte lägga ner 1 miljon som de stora som SAP och dem kostar, som är helt anpassade. Men vi jämförde med en hel del olika system och fastnade för GARP, för att det var kostnadseffektivt för oss på den tiden. Man fick för oss, vi är en väldigt platt organisation så dem som har kundkontakterna dem gör ju nästan allt, de lägger upp order, fakturerar, hålla uppdaterar priser osv. och då var en bit med licenskostanden att man köper en licens och sen har man tillgång till hela systemet, och det blev då en mindre kostnad för oss. På den tiden hade vi ett annat systerföretag och dem var väldigt mycket uppdelade i vad dem fick göra och inne i och då blev Garp dyrare än ett annat system som hette monitor, för att där sålde man licens för en liten del som man var inne och jobbade i.... aa det var väl egentligen det att det var kostnadseffektivt och att när man då är ett mindre företag så har man ett affärssystem som utvecklas hela tiden så får du dina uppdateringar, annars så har man ett egenutvecklat så måste du göra det hela tiden själv.

C: Har anpassat verksamheten något efter affärssystemet?

1.12 N: Nej egentligen har vi inte det, eller det gör man väl förmodligen alltid lite grann, vi har både anpassat verksamheten och affärssystemet har vi under åren också anpassat efter vår verksamhet och man kan ju skicka önskemål till Garp och eftersom Office (IT partner) då som är vår samarbetspartner eller som är vår leverantör, dem brukar har Garp här nere en gång om året och då får man gå dit och ställer sina önskemål och tjuvar tillräckligt mycket och till slut så får man igenom och dem är väldigt måna om att utvecklas och ta in vad kunder vill, att försöka att utveckla för kundernas behov.

C: OK! Så du anser att ni har mer anpassat affärssystemet efter verksamheten än vice versa då?

1.13 N: jaa... det känns egenliten inte som vi har gjort det den stora anpassningen egentligen är vår ISO certifiering, hur vi skulle jobba när vi la upp den och hur vi jobbar, och sen så stödjer ju Garp det också i och med att många gör så mycket från början tills slut så stödjer Garp det. Och om det sen, det var ju jag som inhandlade det men det var inte den strategin då, utan när jag vill köpa nåt så ville jag ha ett helt system som hade både MPS och fakturering och allting flöt.

C: vilka moduler är det ni använder i affärssystemet?

1.14 N: Allt! Eller så gott som allt, där är nog inte så många moduler vi inte har.

E: nåä! Dem har ju några specialare men det är mer för speciella branscher för tillverkning har dem ju en standard.

C: Vilket stadium i eran tillväxt/utveckling implementerade ni affärssystemet 2000, var såg du att företaget var någonstans? Hade ni börjat växa eller vuxit innan?

E: Eller planerade ni tillväxt?

1.15 N: nåä det var nog bara så att vi kände att vi satt med ett gammalt affärssystem där en del var DOS baserad och så hade man redovisningsbiten och lite order och fakturering i ett halvt Windows baserat system, vilket gjorde att... man inte bara kunde avsluta produktionen och sen bara fakturera.

C: Det var 2 helt olika grejer..

1.16 N: aa det var 2 helt olika, och man fick sitta och knappa in, och sen skulle vi dra ner på lite administrativ personal och då jag sa att om jag då skall göra allt så måste vi ha ett nytt system, för det tar alldeles för lång tid, det är för många moment som är dubbel arbete och vi hade ett tidsstämpningsystem som vi försökte föra över till MPS systemen och det funkade inte heller alltid, det var väl snarare det som gjorde, inte att vi skulle växa utan att vi skulle arbeta effektivare.

C: alltså slimma verksamheten

1.17 N: aaa!

C: Bra då kan vi börja på dem Operativa fördelarna och vi tänkte först fråga om hur affärssystemet har påverkat företagets kostnader inom lite olika områden då och först inom kundservice, hur har den påverkat kostnader där?

2.1 N: nä den har väl påverkats så till vida att vi ser mer om det blir ökade kostnader, alltså inte själva kundservice ut mot kunderna för den är ju likadan som den alltid har varit med relationer och kontakter och vi mäter inte tid på tjänstemännen, de stämplar inte in på order som man gör ute i verkstaden.

C: så det är oförändrat i kund service?

2.2 N: ja det tycker jag man kan säga!

C: Ekonomiadministration, alltså redovisning typ, hur har det påverkat där?

2.3 N: alltså från att vi hade det i olika system, så har vi blivit effektivare.

C: så vi kan säga att det har minskat?

2.4 N: Ja!

C: HR?

2.5 N: vi har inte den delen

C: OK! Försäljning?

2.6 N: den har inte påverkat det, den hade sett likadant ut om vi inte hade ett affärssystem över huvudetaget, det som är, är ju det att det är enklare att lägga upp order vi får jobbet, även om vi ska sitta vid sidan om

C: Marknadsföring?

2.7 N: nä inte pga. systemet

E: IT support?

2.8 N: aa det har ju blivit dyrare, det är ju rätt mycket kostnader med det, nu kör vi som sagt var hela vår, vi har ju successivt utvecklats där också med nätverk och maskiner och datorer, flera datorer i verkstaden. Det blir ju alltså en helt annan miljö och när man ser att det fungerar och flyter så vill man ju att fler skall få se det och få tillgång till det, det är effektivare men det kostar ju också.

C: Utbildning och personalutveckling?

2.9 N: ja, det har vi haft stegvist, men tyvärr är vi nog så att vi... det har tagit lång tid för oss att börja jobba, vi köpte in, det var ju då jag som sa att vi skulle ha hela systemet då jag var van att jobba med datorer då redovisning har varit datorbaserat under en lång tid och jag har själv jobbat som ekonomichef på ett data konsultföretag så jag var inkörd i det hela och van vid att arbeta, jag menar alla här var ju inte det. Och det andra systemet var väldigt mycket handpåläggning och mycket man gjorde vid sidan om. Så därför har det tagit, alltså när man då inte har tid så kanske man inte sätter sig ner och jobbar med systemet som man kanske skulle kunna göra, och då kanske skulle vi haft besparingar istället eller blivit effektivare men vi har sakta vuxit till med det vi köpte på oss från början och haft utbildning och så också men nu är det jättebra. Och nu känner ju alla också att de kan se saker lättare i det och man kan komma åt.

E: så nu används systemet fullt ut kan man säga?

2.10 N: Ja.

C: men hur har det påverkat utbildningskostnaderna, har det kostar mer än vad det kostade innan?

2.11 N: ja det har det. Och speciellt nu för ett år sedan, så hade vi en konsult som var här och vi körde utbildning med vår data och tittade på hur vi kunde bli bättre och vad måste vi jobba med i Garp för att få ut maximalt ifrån det och sänka våra kostnader och för att få kontroll över de

C: så man skulle nästa kunna säga att det ökad kostnad i utbildning för att minska i annat

2.12 N: Ja

C: men har dessa saker varit en faktor i er tillväxt eller har det haft någon betydelse?

2.13 N: nää! Den enda betydelsen har varit att vi själva ska bli effektivare.

E: då går vi vidare med verksamhetscyklerna

C: och då undrar vi vilken påverkan har affärssystemet haft på verksamhetscykler alltså hur lång tid det tar att göra saker inom då Kundsupport alltså kundkontakt, beställningshantering, leverans och fakturering?

2.14 N: det har alltså minskat det har ju blivit effektivare inte kundkontakterna för det är sånt som man gör manuellt

C: så det har alltså inte någon betydelse?

2.15 N: nää, men vi är alltså inte en sådan stor verksamhet, vi är tio på kontoret där de flesta gör så gott som alltihopa så där, den supporten/ kontakten man har men kunderna har man ju ändå det är antingen frågor eller dem i verkstaden "hur ska vi göra här?" som ringer och frågar.

E: så kunderna interagerar inte med systemet?

2.16 N: nää. Men Linde har gått ut och krävt och gick ut stenhårt med att, i höstas, med att det skulle vara EDI på deras beställningar och faktureringar skulle gå via EDI och skulle man då vara kvar som leverantör hos dem så

var man tvungen att implementera det och så vi började ju då diskutera och det skulle bli väldigt dyrt men det visade sig att de själva inte riktigt hade riktigt koll på alla, det är ju alltså ett multinationellt företag, och det fungerar ju på vissa områden men inte på de andra så de använder själv inte de systemet det har alltså lagt ner der tillsvidare, så de scannar in sina fakturor så vi får inte maila in dem, för det hade vi velat göra, men det kan de inte ta emot. Och nu sitter vi också och scannar in våra leverantörsfakturor och vi kan spara ner dem annars måste man skriva ut dem och ställda dig och scanna in dem.

C: Men du nämnde att du tyckte att det hade minskat alltså leveransen och faktureringen

2.17 N: ja det går ju smidigare och att det är en som gör det.

C: istället för olika system och olika personer?

2.18 N: ja, man har ju kontroll över priset man har kommit överens om. På så sätt så har det varit bättre från implementeringen och en innan när det var en annan som fick och satt och fakturerade och hade man då inte fått uppgifter så skickade man iväg fakturan och så blev det krediteringar och den biten, och det måste jag väl säga att inte har så jättemycket krediteringar eller diskussioner och det tror jag också är för att den som sitter med sin kundkontakt och sen har vi en eller två som har mer kundkontakt som lägger över det till andra som gör beredningsstrukturer och så vidare, där kan det bli att det blir en lite miss.

C: hur är det med affärscyklerna inom personalhantering alltså Personaladministration: HR, lönehantering och utbildning? Tar det mer tid?

2.19 N: Nä vi har en....

C: aa du nämnde att ni inte har någon HR.

2.20 N: det är jag som gör lönerna och kör Kontet som vi också bytte till ifrån Agdas som var dos baserat, för att Kontet och Garp jobbar ihop och det är jättesmidigt

C: det är effektivare och snabbare då?

2.21 N: ja och det har ju blivit mer och mer effektivare ju mer man lär sig och sen så dem som har hand om verkstaden, dem sitter och går igenom tiderna, för dem vet ju om den personen varit här och "om det här ska vara över inte eller inte" osv. så när jag får när allt är klart och det går på en till två dagar beroende på hur mycket reseersättning det är, så det har verkligen blivit effektivare.

C: vad bra! Och leverantörsstöd alltså beställningshantering, betalning och informationsutbyte?

2.22 N: ja alltså i och med att det är integrerat så går det, för vi kör ju nu, som vi inte gjort innan med inköpsorder och inleveranser och hela den biten med lagerredovisning och så... så det har blivit effektivare ju mer vi använder det, men sen kan vi ju bli bättre för att det skall bli ännu mer.

C: ja man kan alltid bli bättre!

2.23 N: aaa

C: vilken roll har dessa tre faktorer haft i er tillväxt?

2.24 N: nä det har det inte

C: Då tänkte vi gå vidare med arbetsprestationer, har affärssystemet påverkat arbetsprestationer hos personal?Produktivitet?

2.25 N: den kanske är negativt, man behöver göra mer i systemet, man måste lägga upp mer, mer strukturer och hålla det uppdaterat och att det kan hämma lite

C: men kan man säga att det är mer säkert och kontrollerat men att det tar... är lite mindre effektivt?

2.26 N:.....alltså när man gör det själv och går ut och ser till att saker bli gjorda med beställningar och ringer själv och beställer grejer så går det ju iofs fortare, för då gör du det ju nu och då och går du ut och lämnar det och ser till att det bli gjort, så på så sett har det ju hämmat den biten, beroende på att det är fler faktorer som måste vara klara innan man kan sätta igång produktionen men samtidigt för hela företaget och för att få allt att flyta så har det blivit bättre när vi gör det här systemet och att vi har koll på grejerna lite mer och var dem är någonstans än var det var innan.

C: Vilken roll har detta haft i er tillväxt?

2.27 N: nää men tillväxten så har det väl gjort att vi har kapat interna kostnader som givetvis gör att det blir mer över på sista raden. Så det är mer där jag ser det, så vi är ju den här lilla....vi är ju ett konsultföretag i tillverksaningsindustrin så vi måste ha någon som vill ha något tillverkat för att du skall få producera och har dem inga kunder som köper så köper dem inget av oss. Så för att vi ska kunna växa så måste vi hitta kunder som, helt inom segment där man inte blir beroende av konjunkturer eller som vi nu försöker sprida inom olika branscher så att man inte kommer in i en bransch och det händer någonting där utan att man försöker sprida ut det.

C: så ni anser inte att affärssystemets påverkan på produktivitet har påverkat tillväxt?

2.28 N: Nej!

E: OK! Då kommer vi in på informationskvalitet som handlar om hur affärssystemet har påverkat företagets informationsnoggrannhet, alltså att informationen stämmer mer nu?

2.29 N: ja, det är ju lättare att upptäcka det nu för om det blir fel är så letar man ju upp det men manuellt är det ju inte så säkert att man hittar det?

C: det är alltså en högre noggrannhet då med affärssystemet?

2.30 N: ja det tycker jag

C: tillförlitlighet?

2.31 N: ja det är ju som med alla affärssystem, vi råkade ju ut för här, det första året att det var halva certifikat och att det försvann grejer, så den oron ligger alltid och gnager när man inte ser, så visst händer det att det finns buggar och man inte hittar det och så undrar man, och den känslan är ju att var har det tagit vägen och var finns det, hade man det på papper hade det varit lättare att följa det, så det har både blivit en mer osäkerhet, var finns det någonstans och var har det tagit vägen, men samtidigt finns det en tillförlitlighet eftersom allt går via systemet, alltså det är inget papper som kommer bort utan allt ligger där.

C: felförkvenserna på information?

2.32 N: den är relativt liten, det är nog mer den mänskliga faktorn.

C: Men är det skillnad från när ni inte hade systemet?

2.33 N: det är svårt att säga.. för du vet inte när du har ett manuellt system om det är något som saknas eller inte, eller om det bara trillat mellan två stolar

C: har detta haft någon betydelse för er tillväxt, informationssäkerheten?

2.34 N: ja om man säger att allt är på samma ställe, så har det ju ökat effektiviteten och kanske snabbare än förut, för man får ju information när man jobbar med det, så jag ska ju inte säga att det manuella var bättre då man nu har bättre kontroll, och eftersom vi har vårt system så öppet för alla så har vi mer insyn och folk som ser och kontrollerar.

C: ja det var våra operativa fördelar nu skall vi gå in på det strategiska fördelar, hur har affärssystemet påverkat produktivitet inom produktionsvolymmer?

3.1 N: det är svårt att säga om affärssystemet i sig har bidragit till ökade volymer eftersom det fortfarande är beställningsjobb, vi tillverkar bara så mycket som våra kunder beställer och beställer dem ingen så sitter vi där.... Men samtidigt har kanske systemet gjort så att vi har kontroll över när vi måste säga nej eller att vi inte kan leverera då för att det är fullt men det finns möjlighet att ni kan få det då! Det har vi ju bättre kontroll över i systemet än när du har det på ett papper för då vet du ju inte hur det ser ut för dem andra

C: Nästa fråga var produktionskapacitet, gick den in lite på det du sa nu?

3.2 N: Ja, produktionskapaciteten har man mycket bättre kontroll över

E: och sist produktionsmöjligheter?

3.3 N: Ja, det har man väl också bättre kontroll över, då man ser att den gubben inte är inplanerad, vi har en sådan detaljnivå som visar när dem är inplanerade, då har man ju ökat det.

C: vilken betydelse har detta haft för er tillväxt?

3.4 N: nää....men det kanske har haft den påverkan att våra kunder är mer nöjda med oss nu och att vi därför har fått större volymer så att de stora kunderna har fördjupat samarbetet och samtidigt är det också mycket hantverk där ute, inte bara maskintillverkning, så är du inte duktig på det så är det ingen som vill köpa tjänster av dig.

C: men det är ett bra stöd?

3.5 N: det är ett bra stöd!

C: Har ni företaget vuxit med nya enheter inom produktionen eller avdelningar?

3.6 N: Nej!

C: Då går vi vidare

E: har ni växt geografiskt?

3.7 N: Nej!

C: Vilken roll har affärssystemet haft vad det gäller större antal anställda eller antal anställda?

3.8 N: ingen betydelse.

E: förändrande processer?

3.9 N: ingen betydelse.

E: Nya policier?

3.10 N: ingen betydelse.

C: Har ni etablerat er på nya marknader?

3.11 N: inte pga. affärssystemet men vi försöker hitta nya kunder inom olika marknader och nya marknader, men då är det Bengt som sitter och ringer och kollar på nätet, men inte genom affärssystemet.

C: nya marknadssegment?

3.12 N: nää.... Det är svårt, det är klart vi vill men vi vill hitta nya och vi försöker och sen är det så att vi har väldigt stora maskiner, stor lokal med högt i tak det är väldigt stora kostnader så vi är inte konkurrenskraftiga på småjobb

eller snabba jobb utan det skall helst vara stabilt och stora maskiner där det krävs yrkesskicklighet och ett kunnande som man inte bara stoppar in i en robot utan, så vi har ju ett segment vi tidigare har sagt nej till och det är ju t.ex. rostfria diskbänkar och hemma maskiner osv. för det måste man ha mer robotiserade och snabbare tillverkning, för det är mer massindustri och det kan vi aldrig konkurrera med.

C: Så affärssystemet har inte haft någon betydelse i dessa nya marknader?

3.13 N: nää!

C: Stödja affärssamverkan, Har företaget genomgått någon fusion, förvärv eller blivit uppköpt?

3.14 N: vi har köpt eller vi har flera företag som också är inom rostfritt stål och vi har avknoppat eller gjort det här lagerbolaget för att tillgodose vår störste kund med snabba leveranser så vi kan få en bättre tillverkningstakt, så vi kan bestämma lite över hur det skall tillverkas och inte bara att dem kommer och bestämmer "att om sex veckor skall dem ha två frysar", och vi vet att det tar xe veckor att tillverka, och det är lite så varför vi har köpt in ett annat företag som har specialiserat sig på försystem till de här livsmedelsbanorna som används för att transportera maten och saker. Vi tillhörde innan en koncern som hette Nitator också som hade en rostfri del, som var vi och en till bil sidan men det är delat nu, på så sätt har vi blivit mindre.

C: har ni köpt upp det här lagerbolaget?

3.15 N: nä det startade vi själva men det med transportbanor har vi köpt upp.

C: Vilken roll har affärssystemet haft när ni integrerat verksamheterna?

3.16 N: att vi kör samma system, det är ju helt olika bolag, som sköter sig själva höll jag på att säga.

C: Men hur stor del av integreringen av verksamheterna var integration av affärssystemen?

3.17 N: Ingenting, vi bara bestämde att vi bara hade det här, Garp, och då kostar det inte så mycket att hänga på flera bolag.

C: så ni köpte bara fler licenser?

3.18 N: Ja

C: Så det behövdes ingen integration av affärssystemen?

3.19 N: nää!

E: köpte ni bolagen innan eller efter implementeringen av Garp?

3.20 N: efter, vi hade ju Garp och jobbade med Garp och vuxit. Vi hade ju faktiskt nu i november månad en diskussion till om vi skulle gå ifrån Garp och köpa, alltså vi kände att vi stod i en brytpunkt, för hur vi skulle få effektivare och att vi skulle ha ett affärssystem som stödjer det vi gör ännu bättre eller om vi skulle fortställa med Garp och köpa in lite moduler som Office har utvecklat, men jag tycker också att det är jobbit när man har varit med om att byta affärssystem en gång så är det inte det man gör i första hand, för att det är väldigt mycket inköpningskostnader och anpassnings och så vidare och sen är det inte säkert att man får mer, mer flexibilitet ändå i ett system som vi hade råd att betala i så fall skulle vi köpa ett stort SAP och dem här som är totalt anpassade till ditt företag, men det blir också väldigt dyrt

C: de är ju riktade mot väldigt stora företag också!?

3.21 N: aaa

C: Har verksamheten utvecklat några Nya innovativa marknadsstrategier?

3.22 AR: nää, vi har inte riktigt jobbat på det sättet, det är möjlighet att det finns dem möjligheterna, men det är inget vi jobbat med

C: Skapandet av nya produktionsprocesser?

3.23 N: nej.

E: Skapandet av nya produkter/tjänster?

3.24 N: nää

C: Då har inte affärssystemet haft någon roll där heller?

3.25 N: nää, men för oss är det mycket vilka maskiner vi har och vilket yrkesfolk vi har och vad vi kan göra. Sen finns bara Garp för att underlätta den administrativa processen.

C: det är det vi vet också vi frågar bara väldigt specificerade frågor, det är inte alls konstigt om hälften är nej.

E: då kommer vi in på differentiering

C: och vi tänkte kolla här kan ni med erat affärssystem produkter och tjänster och differentiering inom t ex kund anpassade lösningar?

3.26 N: nää inte pga. systemet utan pga. kunskapen vi har, personalkunskapen..... att vi kan anpassa det och det gör vi också.. vi har väldigt mycket kundanpassade tillverkning som våra kunder får från sina kunder och där vi försöker hitta själv och vara med och utveckla.... Också komma med tips och idéer, "gör så här istället så blir t ex infrysningstiden kortare".

C: men affärssystemet har inget med det att göra?

3.27 N: nää

C: med Kundanpassade fakturering?

3.28 N: ja det är klart där kan du få bättre på så sätt att du, vi gör.... Alltså vill våra kunder ha en faktura för ordena så får dem ju det, va?! Och vill dem ha samfakturering så får dem det!

C: med är det tack vara Garp?

3.29 N: Nää...alltså..

E: alltså använder ni Garp till det?

3.30 N: ja vi använder Garp till det och att vi...du kan alltså lägga upp ordern, vi kör då kundorderstyrd i Garp som man då kan göra hantering hela tiden med inköp osv. och där är det klart att och där talar ju kunden om hur många beställningsvaror man har på samma order, då. Och det underlättar ju Garp för det klarar den ju av.

C: men Olika nivåer på service beroende på kundkategori?

3.31 N: nää alla får samma sorts service

C: ok! Kanske Make-To-Order Kapacitet?

3.32 N: det är ingen som vi har mätt, att det skulle bli nåt annat med Garp.

C: men då undrar vi här om kundanpassad fakturering har haft någon betydelse för er tillväxt?

3.33 N: nää! De flesta vill inte ha samfakturering alltså samfaktureror utan man samlar ihop. Och vi har sagt till våra kunder att våra leverantörer när vi köper mycket, att vi inte heller vill ha det, i och med att det är så specificerat och allt går mot en order och då vill man bara ha inköpen som man gör på den ordern på en faktura, för att det är lättare att hålla koll på än om man ska sitta och kolla igenom, vi fick nämligen en faktura från en leverantör på 16 sidor, där dem hade börjat att scanna in det och allt var tvungen att stämma överens med ören, vikt och allt. Och till slut sa Maria att vi skiter i den och sa att de fick skicka en faktura per order. Och så kan det vara alltså, att när de flesta använder sådana här affärssystem så blir ju kraven att man skall vi ska då följa deras system och vi vill att våra leverantörer ska följa vårt system och det blir ju väldigt anpassat en beställning med en faktura och allt det här på en.

C: jag tänkte fråga här om ni använder någon e-commerce, att via internet där kunderna kan beställa via affärssystemet eller sånt?

3.34 N: nää

C: Vi tänkte här Interaktiv kundservice, med tillgång till tillförlitlig data i realtid? Förbättrad produktdesign genom direkt feedback från kunder?

3.35 N: nää, alltså den feedback vi har är ju...vi har ett labb här ute som jobbar mot kunderna och dem tar ju hit sina kunder och vi jobbar ihop mot våra kunder, med design osv. och vi har ju konstruktörer här.

C: men det är ingen affärssystemet har att göra med?

3.36 N: nää

C: konkurrenskraft!

E: har ni genererat någon konkurrenskraft under tillväxten genom att då upprätthålla konkurrens effektivitet?

3.37 N: nää inte genom affärssystemet

E: skapa konkurrens fördelar genom snabbare beslutsfattande?

3.38 N: det är upp till den som har kundkontakten, som kanske lovar att "det är klart vi klarar"

C: men här kan vi ju tänkte lite på det här du sa med att ni kan se när ni kan göra nåt

3.39 N: ja där ser man ju det. Men sen är det ju så att man vill ju helst inte säga nej till någon, så man säger ju ja och hoppas att man kan trycka in det, men det är klart att du kan se det på ett snabbare sätt och då kan man säga till kunden att "nää kan vi leverera det då istället?" eller dom som vi har återkommande jobb till, då blir det mer att man säger "kan vi skjuta på den så kan vi ta den istället före" och det är ju en flexibilitet som inte affärssystemet ger dig utan det måste du ha själv, men sen stödjer ju Garp att man kan lägga om ordern "stoppa den och ta den före"

E: har ni ökat er konkurrenskraft genom att ert affärssystem är kompatibelt med kundernas affärssystem?

3.40 N: nää för vi kör inte ihop med dem på det sättet utan det är basgrejerna en order och en som är innan.

C: Jag skulle bara vilja kolla det här med konkurrens fördelar med en del av snabbare beslutsfattande, har inte ni lite hjälp av affärssystemet där?

3.41 N: Jag tycker det är svårt att svara på för att jag tror själv dem som beslutar, att dem tycker det...dem tycker inte då att affärssystemet är till hjälp så till vidare, men jag kan nog tycka att det är det ju för man kan ju se vad som ligger inplanerat nu när vi kör det fullt ut på det sättet och att om vi har nåt som ligger vi sidan om, så har vi full kontroll över det

C: jo det var så jag uppfattade det också jag vill bara ha ett förtydligande. Jag tror vi har pratade om detta tidigare Vilken betydelse hade leverantörer och kunder för att ni valde att införa ett affärssystem. Att ett av deras krav var att ni skaffade ett affärssystem, för ett fortsatt bra samarbete eller för att etablera ett samarbete?

3.42 N: nää det var inte för att när vi skaffade Garp var det ju för att minska personalen på den administrativa sidan och för att vi hade jobbat tidigare med ett affärssystem eller olika delar utav affärssystem och MPS system, och lönesystem osv., så har det ju blivit att när man har allt integrerat så märker man fördelarna med det. Och därför så utgår man ju med utifrån det att affärssystemet är navet och hänger på andra kompatibla system så att man kan föra över data och när du har windowsbaserade system så har det blivit ännu mera och ännu lättare att jobba med när man liksom kan plocka ut data ur Excel och så vidare.

C: Men det var inget krav från kunden?

3.43 N: nää, det kravet som vi...då blev satt inför nu men som aldrig blev genomfört var ju det att man skall kunna ha EDI och det kan ju inte Garp utan då får man hitta nåt försystem, där man då konverterar data, fakturafilmer och orderfiler. En annan rätt stor kund har gjort ett eget webbaserat, så vi måste gå in och plocka ut beställningar där och orderbekräfta i deras system, men det har inte med vårt system att göra

C: ok även när det gäller leverantörer här, så har de.....?

3.44 N: nää

E: då kan vi börja med det organisatoriska.

E: Har tillväxten förändrat, mellan avdelningarna, och då menar vi... vi pratar om förändrade arbetsprocesser?

4.1 N: jaa både och ISO certifieringen och ISO arbetet som vi gör hela tiden har förbättras...har ökat eller rättare sagt snabbat upp processen och minskat tid till att springa och leta efter grejer.

E: så samarbetet är bättre nu?

4.2 N: aaa... det flyter bättre i systemet och det flyter på så sätt att man vet var det är någonstans, sen är det väl alltid så som det är med dem flesta man har sina grejer, så man jobbar väldigt mycket i samma yrkeskategori så det är ju både....det är ju inte Garp egentligen utan det är mer ISO och vårt eget arbete med att få saker att flyta snabbare genom verkstaden och ha koll på kvalitén på produktionen som är orsaken till då....men sen att Garp då stödjer det att man kan ha kontrollen över det... så en liten del har väl med Garp

C: har detta samarbete haft någon betydelse för tillväxten?

4.3 N: det är ju det man kan säga att med tillväxten att du kan ju tillverka på kortare tid och du kan bli bättre och bättre på det men det betyder ju också att man måste få återkommande arbete och inte nya arbeten hela tiden. För det är ju väldigt krävande att ha ett system som man ska lägga upp allt och få allt att fungera, det tar längre tid, så därför behöver man en viss kontinuitet, för blir man då bättre på att tillverka det så kan man också ta in mer grejer

C: vi tänkte också här med mer samordning mellan avdelningar, vad har det haft för betydelse i er tillväxt?

4.4 N: ja det är ju likadant där desto mer vi arbetar med samordning, att vi jobbar ihop och att vi jobbar från början med att sitta med dem som är arbetsledare för de olika yrkesgrupperna i verkstaden och gå igenom speciellt nya produkter, att man kapar tiden, det är det som är den större tillväxtfaktorn än systemet, det vi har problem med där är att de inte stämplar på rätt grejer eller på rätt rad. Det blir ju såna saker som blir jobbigare för du fårja det tar längre tid innan man gör det för dem tycker "jaa jag ska ändå göra fem såna på samma order då skjuter vi dem på första raden, rapporterar allt på samma rad" så ligger all tid på en och ingen tid på det andra och då får man ju inte uppföljningen som man har.

E: hur är det med kommunikationen mellan avdelningarna, har tillväxten förändrat den?

4.5 N: det har ju förändrat det genom att man måste kommunicera mer ju tajtare ledtider det är om det är nya produkter, så måste man kommunicera bättre och speciellt kommunikationen från beredning och sånt ut till de som får veta på vad de ska göra.

C: vilken roll har då Garp haft i dessa delar?

4.6 N: inga alls!

C: inte ens när det gäller samordning?

4.7 N: nä den måste finnas där ändå!

E: men blir det inte lättare att samarbeta över systemet, alltså skicka information? Du sa innan att ni förut hade två olika system.

4.8 N: aa det har ju blivit lättare, men det är ju hur den som arbetar med det upplever det, de första här tycker det är bättre att gå och prata, än att läsa det i datorn, då ser man inte vad som behövs, Garp visar ju inte tillverkningen eller "tänk på den biten" och så vidare. Utan för oss är det Garp och egentligen fortfarande mer så att, man gör strukturerna för att den ekonomiska uppföljningen ska bli bättre och att man även skall kunna se kapaciteten men för att få det praktiskt att fungera så måste man kommunicera muntlig och vara ute i verkstaden ute vid våra beredare eller våra projektledare är ju väldigt mycket ute i verkstaden.

C: Vad har varit affärssystemets roll i introduktionen av ny personal inom verksamheten? T.ex. Personalutbildning?

4.9 N: ingen alls

C: Integrering av personal? Alltså etablering i verksamheten?

4.10 N: nää inte mycket mer än att de får reda på att dem måste stämpla, ankomststämpla och frånvarohantering och så vidare. Vi har en introduktionsfilm eller vad man skall säga, men det är inte i Garp.

C: vidareutbildning/utveckling av personalens kunskaper och färdigheter inom affärssystemet?

4.11 N: det hr vi kört då, med jämna mellanrum på tjänstemännen men inte så mycket på verkstadspersonalen.

C: och i allt Annat (Ej Affärssystem), har Garp haft någon betydelse där?

4.12 N: nej, det är ju mer vad för kunskap som krävs...eller kundkrav som genererar den biten.

E: Vilken roll har affärssystemet haft i spridningen av er Företagskultur, värderingar?

4.13 N: inte affärssystemet, nej!

E: visioner?

4.14 N: vi har ju lite olika visioner, alltså ett tillverkningsföretag är inte så datamoget, men vi som är lite mer datamogna, har kanske lite större visioner och vill mer, där jag representerar den sidan där nog dem andra bara tycker att det bara blir jobbigt och att man inte hinner med det andra.

C: vi tänkte väl här att det är så att man skickar ut memos till alla där det är väldigt tydligt vad företaget vill komma och sådana grejer?

4.15 N: nää, det har vi inte

C: och att förmedla mål till personalen?

4.16 N: Det gör vi på våra samlingar

C: då är det inte intressant att kolla vilken betydelse detta har haft i tillväxten. Har verksamheten fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?

4.17 N: nej! Inte själva kärnverksamheten det har förändrat att vi blir mer noggranna och att vi kanske då jobbar effektivare, men inte på kärnverksamheten.

C: Det var vår sista fråga, är det något du skulle vilja tillägga?

5.1 N: att till en viss mån så kräver ju faktiskt leverantörer och kunder affärssystem då dem vill ha datorskriva kvitton osv., så man måste vara så pass modern. Och att Affärssystem är ett nödvändigt ont för mindre företag, det kostar pengar men behövs för att hålla en struktur, vårt system känns som det har tagit en halv tjänst då det tar lång tid att arbeta med det men som sagt behövs det för strukturen och då är det värt det. När det gäller implementeringen av affärssystem så är det långa inkörningsprocesser som skrämmer iväg mindre företag.

Bilaga 3 - Transkribering från intervju med Svenska Kakel AB

Intervju med IT-chef på Svenska Kakel i Helsingborg

SK = Svenska Kakel

C = Carl Lindström

E = Elisa Vasquez

C: Vi kommer fråga om operativa, strategiska och organisatoriska frågor

E: Du kanske kan börja med att berätta lite om er verksamhet?

1.1 SK: Detta är ett familjeföretag som har varit med i 33 år i branschen, fortfarande samma familj som driver och äger företaget, vi har då, vi sitter med den delen, här startar alltihopa och sen har det kopplats på butiker i Malmö, Halmstad och Göteborg och vi jobbar mot konsumenter, privatpersoner, arkitekter, byggherrar och direkt till hantverkaren sen jobbar vi även som grossist och har ungefär en 85 återförsäljare. Vår inriktning fördelar sig som så att ca 25 procent av handeln går till konsument, 50 procent till platssättare och hantverkare och 25 procent till grossistverksamhet, så vi har tre olika inriktningar som vi jobbar med.

C: Hur har företaget växt?

1.2 SK: Det har växt ganska mycket de senaste fem-sex år, vi har legat på en tillväxt på en 15-20 procent per år.

C: vi har kollat på kriterier för större företag och har sett att ni är ett större företag och att ni inte har ökat i antal anställda, men att omsättning och tillgångar har ökat väldigt, väldigt mycket, vilket passar bra in på våra kriterier.

1.3 SK: Det har väl lite att göra med att företaget har förvärvat pengar och plöjt ner pengarna tillbaka i företaget, vi har haft ganska bra bemanning på personalen och varit rustade för att expandera.

C: Vi har bara sett siffror från 2005, men har de anställda ökat innan dess?

1.4 SK: Där har det varit ett lite större glapp, strax innan dess, jag kan inte siffrorna i huvudet.

C: Producerar ni också?

1.5 SK: Nej bara importerar

C: Vilka faktorer var viktiga för att främja tillväxten i företaget?

1.6 SK: Ja, det är många småbitar som går hand i hand, vi, för att komma in på er del här så bytte vi affärssystem 2003. Innan dess jobbade vi i ett gammalt dosprogram och en helt annan struktur och IT-miljö. Det var en bra bas för att utvecklas, vi blev betydligt effektivare på många hanteringsställen, ekonomi, försäljning. Vi gick från fyra enheter, fyra servrar vi var helt separerade IT mässigt och vi bytte till ett modernt affärssystem och vi centraliserade alltihopa så det har gett oss helt andra möjligheter.

C: Vi kommer att gå igenom hur affärssystemet påverkat tillväxten och vice versa. Är det någon viktig faktor i marknaden som har främjat tillväxten?

1.7 SK: Förbrukningen i Sverige är ju fortfarande ganska liten, så marknaden, det finns bra marknad för keramiska produkter, det är en ganska tät marknad när det gäller leverantörer, så det gäller att vara ganska vass om man ska sticka ut och komma vidare. Konkurrensen är hård även om marknaden är stor.

C: Så ni implementerade Garp 2003 då?

1.8 SK: Ja

C: Hur använder ni Garp?

1.9 SK: Det jobbar vi med som affärssystem så vi sköter ekonomi och sköter all handel vi utnyttjar inte mycket CRM i dagsläget, utan det är logistik/lager, ekonomi.

E: Hur är det med orderhantering?

1.10 SK: Orderhantering går i Garp, ja!

C: Vi har fem moduler som vi har hört att Garp har och de är försäljning och CRM, är det ett och samma då eller?

1.11 SK: Jag kommer inte ihåg, den går nog hand i hand, dom har inte utvecklat CRM så där jättemycket men nu på senast så börjar dom lägga på CRM.

C: Ni har försäljning och CRM, men ni använder den inte jättemycket?

1.12 SK: Ja vi har dom, försäljningen använder vi men inte CRM, vi är på väg in i det så det kommer väl igång om något år eller så.

C: Lager och logistik?

1.13 SK: Ja det har vi

C: Inköp och SRM?

1.14 SK: Inköpsdelen har vi ja.

C: Produktion?

1.15 SK: Nej

C: Och ekonomi?

1.16 SK: Ekonomi har vi

C: Hur har ni modifierat affärssystemet?

1.17 SK: Så lite som möjligt. Det är en strategi vi har, vi försöker anpassa vår struktur efter vad affärssystemet kan erbjuda.

E: Det är nästa fråga, hur har er verksamhet modifierats efter affärssystemet?

1.18 SK: Svårt att säga exakt men vi försöker att göra så lite justeringar som möjligt, vi vill ha så lite konsulttimmar med affärssystemet som vi någonsin kan.

C: I vilket stadium av er utveckling implementerade ni affärssystemet, då 2003, hade ni börjat växa eller var det precis innan tillväxt eller?

1.19 SK: Nej, faktum är att företaget, sedan det startade, har legat i tillväxtfasen hela tiden. Det är faktiskt nu 2008 är första året som vi står still i omsättning och inte expanderar.

C: OK

E: Vad var den största anledningen till att ni valde att byta till Garp?

1.20 SK: Vi blev tvingade in i det pga. att det här gamla dosprogrammet lades ner.

C: Vi tänkte börja med lite operativa frågor. Och den första handlar om kostnadspåverkar. Har affärssystemet påverkat företagets kostnader i kundservice?

2.1 SK: Att de har sjunkit eller ökat?

C: Ja antingen eller?

2.2 SK: Dom har ju självklart påverkats, men vi får ju ut mer vid hanteringen efter bytet än vad vi fick innan.

C: Men du vet inte om de har sjunkit eller stigit?

2.3 SK: Nej, jag tror inte kostnaderna har sjunkit men vi får ut mer i affärsrelationen

C: OK, ekonomiadministration

2.4 SK: Där har vi ju kunnat rationalisera betydligt mycket mer

C: Så det har sjunkit då?

2.5 SK: men det har ju också med att göra att vi fick en centralisering

C: Inom HR?

2.6 SK: Det har vi inte

E: Försäljning?

2.7 SK: Ja försäljningen har ju affärssystemet också gett betydligt mer möjligheter, men vi har ju investerat, vi har tagit kostnader och fått betydligt mycket mer möjligheter.

C: Vi förstår att många faktorer här har gått upp i kostnader, men det innebär ju också effektivisering

2.8 SK: Ja precis.

C: Men försäljning hade ökat lite där eller?

2.9 SK: Ja definitivt.

E: Marknadsföring?

2.10 SK: Ja marknadsföring påverkas ju i dagsläget inte av affärssystemet. Det blir väl när vi lägger på CRM som har lite sådana funktioner som kan utnyttjas i marknadsföringssyfte.

E: IT-support?

2.11 SK: IT-support kostnaderna har ju ökat

C: Och utbildningskostnader?

2.12 SK: Nej

C: Vilken roll tror du dessa faktorer har haft i er tillväxt?

2.13 SK: Kostnadspåverkan har väl inte gjort så mycket det är ju fördelarna och funktionerna som man har fått ut.

C: Då går vi in på verksamhetscykler, vilken påverkan har affärssystemet haft på verksamhetscykler inom kundsupport, alltså kundkontakt, beställningshantering, leverans och fakturering?

2.14 SK: Där har ju affärssystemet haft en väldigt stor inverkan med tanke på att vi har fått helt andra flöden, vi får möjligheter att jobba gemensamt med alla våra fyra företag.

E: Kan dom interagera i affärssystemet? (Elisa menar Kunderna, Stefan Johansson menar de andra enheterna)

2.15 SK: Ja, vi jobbar, hela upplägget bygger på att vi är fyra juridiska bolag. Men vi har ett artikelregister och ett kundregister som är gemensamma. Så vi har ju insyn i varandras kunder och tillgångar men rent affärsmässigt och företagsjuridiskt så är de skilda åt.

C: Ja vi dyker in lite mer på den delen som behandlar e-commerce och så lite senare (Carl pratar precis som Elisa också om Kunderna) Hur är affärssystemets påverkan på verksamhetscykler inom personaladministration, alltså HR, lönehantering och utbildning?

2.16 SK: Dom ligger inte med, och lönerna ligger inte med i affärssystemet.

E & C: Nä OK.

C: Leverantörstöd alltså beställningshantering, betalning och informationsutbyte?

2.17 SK: Mm, där har vi ju haft, vi har inte utnyttjat den delen speciellt mycket det är samma som med CRM, betalningssystemen och uppföljningen är ju positiv påverkade.

E: Har ni ett annat system för lönehantering?

2.18 SK: Ja det har vi

E: Interagerar det med Garp då eller?

2.19 SK: Nej det gör det inte. Det ligger helt utanför. Det bara bokförs i Garp.

C: Vilken roll har verksamhetscyklerna haft i er tillväxt? Då är det ju mest kundsupport som har påverkats.

2.20 SK: Positivt, definitivt.

C: Hur har affärssystemet påverkat era arbetsprestationer? Produktivitet osv.

2.21 SK: Det är ju inte bara affärssystemet, i och med att vi har bytt struktur samtidigt så helheten har ju påverkat det väldigt positivt.

C: Men affärssystemet har inte haft någon direkt påverkan då?

2.22 SK: Det är ju svårt att säga om affärssystem men definitivt så ser vi gentemot det gamla så, det var ju till stora delar grunden till att fortsätta expandera.

C: Vilken roll har det haft i tillväxten?

2.23 SK: Det är självklart att det har haft en stor roll.

E: Då går vi in på informationskvalitet, har affärssystemet påverkat företagets informationsnoggrannhet?

2.24 SK: Ja, det har det ju gjort.

E: OK. Är det mer noggrann information nu eller?

2.25 SK: Ja det är ju betydligt mer förutsättningar för att lägga in information. Informationstillgången är ju betydligt större. Möjligheterna är fler.

C: Informationens tillförlitlighet?

2.26 SK: Nu har vi ett problem, för den ska alltid vara uppdaterad

C: OK men hur har affärssystemet påverkat?

2.27 SK: Ja det beror på vad man menar

C: Att man kan lita på den informationen som finns i affärssystemet, t ex om man har olika databaser så kan man ha icke uppdaterad information och så.

2.28 SK: Ja där har vi väl en liten brist. I och med att vi jobbar mycket med intern handel och affärssystemet i såg kan inte särskilja rapporter och statistik.

C: Er felfrekvens för information?

2.29 SK: Den är väldigt låg

E: Lägre än innan eller?

2.30 SK: Nej som innan, men förhållandevis låg.

C: Så det här med informationskvalitet har inte haft någon större inverkan på er tillväxt?

2.31 SK: Nej

C: OK, då har vi några strategiska frågor som berör tillväxten. Har företaget växt med nya enheter?

3.1 SK: Inte sen implementeringen av det nya affärssystemet.

C: Hade ni först affärssystemet i en av enheterna och sedan spreds det sig, eller implementerade ni i alla enheter samtidigt?

3.2 SK: Vi gick igång med alla enheter samtidigt.

C: OK, hur mycket arbete var det med integrering av verksamheterna och affärssystemet?

3.3 SK: Det var riktigt stort jobb

C: Var det en större del att integrera affärssystemet än allt annat runtomkring?

3.4 SK: Ja, för mig var det nästan en heltidssyssla i ett års tid.

C: Vad var det som det var mycket arbete med i integreringen av affärssystemet?

3.5 SK: Det var ju att först och främst hitta arbetsättet i affärssystemet innan vi implementerade det och sen övertankningen av information och ur vi satte igång. Så vi jobbade ju i ungefär ett år med testkörningar, vi provade att göra överföringar av det gamla men det innebar ju också att från dag ett så var vi igång.

E: Hade ni alla fyra enheter, alltså Malmö, Halmstad och Göteborg innan ni implementerade Garp?

3.6 SK: Ja, så vi gick igång med alla fyra enheter med ungefär en veckas mellanrum så på en månad så var vi igång.

C: Så då hade inte affärssystemet någon roll i att integrera de andra delarna av verksamheterna?

3.7 SK: Nej

C: Har ni växt geografiskt? Ja ni har ju växt upp till Göteborg och så men det var ju innan affärssystemet, ni har inte växt internationellt?

3.8 SK: Nej

C: Vilken roll har affärssystemet haft i er verksamhet när det gäller antalet anställda?

3.9 SK: Det har inte affärssystemet påverkat

E: Förändrade processer?

3.10 SK: Oja, hanteringen har ju förändrats

C: Något speciellt du tänker på eller?

3.11 SK: Nä det är väl främst i så fall gemensamma centraliserade funktioner, man kan jobba med redovisningen. Vi har ju inte tillsatt någon på ekonomitjänsten de senaste sju-åtta åren och med den expansionen vi har haft så är det ju ren vinst i ett affärssystem som är betydligt effektivare.

C: OK, vilken roll har affärssystemet haft i verksamheten när det gäller nya policies.

3.12 SK: Nej inte affärssystemet

C: Har ni etablerat er på nya marknader?

3.13 SK: Ja, och lagt ner dem också

C: Sedan ni implementerade affärssystemet?

3.14 SK: Ja

C: Men det är ingenting ni har stannat på

3.15 SK: Nej

C: Några nya marknadssegment? Eller det var kanske det du tänkte på?

3.16 SK: Ja precis.

C: Har verksamheten genomgått något förvärv, fusion eller blivit uppköpt sedan ni implementerade affärssystemet?

3.17 SK: Nej

E: Har verksamheten utvecklat nya innovativa marknadsstrategier?

3.18 SK: Nej

E: Då kan vi gå in på differentiering, kan ni med ert affärssystem erbjuda tjänst/produkt differentiering genom kundanpassade lösningar?

3.19 SK: Ja, genom egna byggda moduler

C: Hur då?

3.20 SK: Vårt arbete mot våra återförsäljare så gjorde vi då prishantering, som ett tilläggsprogram som vi själva har byggt, eller som vi har låtit konsulter bygga åt oss.

C: Som integrerar med Garp?

3.21 SK: Ja, men det är inget som vi låter kunderna köra själva utan vi erbjuder speciellösningar som vi tar fram.

C: Kundanpassad fakturering?

3.22 SK: Vi har möjlighet men vi erbjuder det inte.

C: OK, olika nivåer av kundservice beroende på kundkategori, som t ex storlek osv. ?

3.23 SK: Ja vi jobbar med prislista, avtal och det ligger ju helt i affärssystemet för det är integrerat och färdigt för kunderna.

C: Vilken roll har de kundanpassade lösningarna haft i er tillväxt?

3.24 SK: Det har haft en betydande roll men det är inte den främsta

C: På vilket sätt har det haft en betydande roll?

3.25 SK: Det har gett förutsättningar för att kunna ge bra kundsupport och kundservice

C: Har det bidragit till mer kunder eller kunder som kommer tillbaka oftare eller kunder som köper mer? Är det på det sätter du menar?

3.26 SK: Ja man stärker ju sin position hos kunden för vi kan erbjuda delvis skräddarsydda lösningar.

E: Så ni får en bättre relation till era kunder då kan man säga?

3.27 SK: Ja

C: Nu kommer vi in på e-commerce, kan ni attrahera kunder genom e-commerce, alltså har ni genom affärssystemets eventuella webbmiljö lockat nya kunder eller kommit närmare era redan etablerade kunder genom interaktiv kundservice?

3.28 SK: Ja det är ju den biten då, men inga webblösningar eller någonting sådant.

C: Så ingen expansion till nya marknader?

3.29 SK: Nej

C: Förbättrad produktdesign genom direkt feedback från era kunder?

3.30 SK Den frågan hade varit mer aktuell som vi hade haft webblösningar där kunderna är aktiva, det finns inga kunder som är aktiva i vårt system

C: På vilket sätt arbetar de då med affärssystemet, kunderna då alltså? (Fortfarande samma missförstånd som tidigare på sida 4)

3.31 SK: Hur kunderna arbetar?

C: Ja du sa att dom hade någon sorts tillgång till affärssystemet

3.32 SK: Ja asså vi producerar fram materialet, så dom kan ju påverka ett fåtal kriterier, så kan vi serva dom med material, etiketter, uppmärkningsmaterial och sådant.

C: Men hur går det här via affärssystemet?

3.33 SK: Det blir ju, vad ska man säga, produkten blir ju dels, vi hämtar information ifrån affärssystemet, kunderna talar om vilka faktorer dom vill ha med, vilken information sen lägger man ihop som och då producerar vi material till dom.

C: Men då kontaktar dom er via telefon då eller?

3.34 SK: Ja

C: Och så går ni via affärssystemet?

3.35 SK: Ja, så dom är med och bestämmer ett antal kriterier sen jobbar vi då mot affärssystemet och plockar fram information.

C: Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt.

3.36 SK: En positiv effekt, det är ju också relationsbyggande, alltså kundservice.

C: Tror du att kundservice är en stor faktor i er tillväxt?

3.37 SK: Ja det är det enda man kan konkurrera med i vår bransch, att ge en stor och bra service. Materialet är inte unikt hos någon leverantör.

E: Då kommer vi in här på konkurrenskraft

C: Har ni genererat eller behållit er konkurrenskraft under tillväxten genom att upprätthålla konkurrens effektivitet?

3.38 SK: Ja, men som affärssystem har det väl påverkat en väldigt liten del

E: Skapa konkurrens fördelar genom snabbare beslutsfattande?

3.39 SK: Jag tror inte att affärssystemet påverkar det speciellt mycket

C: Ökar er konkurrenskraft genom att ert affärssystem är kompatibelt med kundernas?

3.40 SK: Nej där har vi inte jobbat speciellt mycket

C: Känner du att affärssystemet har påverkat er konkurrenskraft på något sätt, utöver då kundservice?

3.41 SK Nej

C: Dessa frågor är väldigt specifika, så många frågor får ju svaret "nej", det är ju det som är intressant eftersom vi vet att affärssystemet är väldigt riktat mot strukturen och att det är väldigt viktigt att ha det som en stödfunktion, men vi vet att det är många frågor här som är riktade mot lite större företag.

3.42 SK: Affärssystemet ska bara ligga i botten som en struktur som är stabil, det är ju inte affärssystemet som gör företaget.

C: Vi tänkte fråga om kund- och leverantörspåverkan. Vilken betydelse hade kunder och leverantörer när ni valde ert affärssystem, var det ett krav från dom?

3.43 SK: Nej, ingen påverkan alls.

C: OK, varken från kunder eller leverantörer?

3.44 SK: Nej.

C: OK, så det var bara att ni hade ett gammalt system då?

3.45 SK: Ja det fanns ju andra, det var ju det egna arbetet som efterfrågade andra möjligheter inte från kunder eller leverantörer.

E: Då går vi in på de organisatoriska fördelarna

C: Har tillväxten förändrat samarbetet mellan avdelningarna?

4.1 SK: Ja, det kan man väl säga. Ett företag förändras ju hela tiden speciellt om man är i expansionsfasen.

C: Men känner ni att ni har ändrat samarbetet mellan de olika städerna?

4.2 SK: Jämför man med innan så är det självklart en stor påverkan eftersom man jobbar med gemensamma kunder och gemensamma lagerregister, eller att vi kan se våra lagerregister.

C: Samordning mellan avdelningarna?

4.3 SK: Inte som affärssystemet har påverkat.

E: Kommunikation mellan avdelningarna?

4.4 SK: Nej.

E: Så ni kommunicerar inte via affärssystemet?

4.5 SK: Nej.

C: Personalutbildning och utveckling. Har affärssystemet någon roll i introduktionen av ny personal i verksamheten? T ex personalutbildning?

4.6 SK: Ja personalutbildning finns det för all ny personal.

C: Men har affärssystemet någon roll inom det?

4.7 SK: Nej inte någon styrande roll, det ingår ju en utbildning i affärssystemet.

C: Har affärssystemet någon roll i integreringen av ny personal i verksamheten? Att snabbt etablera dom t ex?

4.8 SK: Nej

C: Nu tänkte vi fråga lite om företagets kultur och så, har affärssystemet någon roll i spridningen eller förmedling av mål och sånt av verksamheten till personal?

4.9 SK: Nej inte till personalen?

C: Nej, men alltså högre upp då eller hur tänker du?

4.10 SK: Nej spridning för expansion, eller affärssystemet är ju förberett för expansion. Men det utgår inte ifrån affärssystemet?

C: Har verksamhetens fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?

4.11 SK: Nej

C: Men jag tänkte fråga, vad känner du är den största funktionen med affärssystemet i verksamheten?

5.1 SK: Den största funktionen?

C: Eller varför ni har affärssystemet?

5.2 SK: Ja det är ju materialflöden.

C: På vilket sätt då?

5.3 SK: Att hålla koll på gods, ankommande, gods som ligger i lager och vad som är på väg ut. Det är ju kärnan i vår verksamhet att få flödena till att fungera.

C: Men den här hur viktig är affärssystemet för er struktur, ha koll på saker som ekonomi och så?

5.4 SK: Ja ekonomi måste man ju ha koll på

C: Men de viktigaste funktionerna affärssystemet har är då materialflödet och ekonomi då?

5.5 SK: Ja det är ju materialflödet vi lever på och ekonomi är ju en redovisning som man måste sköta och som måste fungera på ett enkelt sätt och det tycker vi att affärssystemet lever upp till.

E: Men varför valde ni just Garp?

5.6 SK: Anledningen är nog, som vi pratade om, att det hade en flödeshantering mellan leverantörer, lager och kunder där vi såg att "Här kan vi hitta en bra struktur"

C: Så det är då den här lager och logistik, är det den största delen ni använder?

5.7 SK: Ja och det är ju, vi tittade på en fyra fem olika affärssystem och det till Garps fördel så såg vi att det var det programmet som hade mest fördelar och minst konsultanpassningar. Så vi hade en möjlighet att anpassa oss till det systemet.

E: Så ni fastnade inte för det här att Garp riktar sig till växande mindre företag?

5.8 SK: Nej, sen såg ju deras ägarstruktur helt annorlunda ut när vi började

E: Ja

5.9 SK: Idag är det ju också en fördel för oss, det finns en storebror som vi kan växa över i, ett annat affärssystem, så fortsätter vi med vår expansion så kommer vi förmodligen att bli för stora för Garp.

E: Ja, kommer ni gå över till Jeeves då?

5.10 SK: Ja och inom ett par år så finns det en automatisk övergång förmodligen för dom håller ju på och bygga om så dom ska ligga på samma plattform

C: Så du känner att det känns tryggt på något sätt att ha Garp?

5.11 SK: Ja för vi har ju ett steg till att gå utan att behöva byta leverantör egentligen. I och med dom jobbar hand i hand så kommer implementeringen förmodligen att bli rätt enkel. Men det är något som har tillkommit i efterhand.

C: Modulerna, kan man säga att lager och logistik är den största delen av affärssystemet ni använder? Ni hade ekonomi, försäljning, ni hade inte inköp och SRM?

5.12 SK: Ja inköp har vi

C: Ja just det så var det ja, men lager och logistik är den stora delen ni använder?

5.13 SK: Ja det är ju grunden för försäljningen. Och sen kommer ju ekonomin som en liten bifaktor kan man väl säga. Men det är ju delar, både ekonomin och försäljningen är ju delar som vi tycker fungerar bra för vår verksamhet.

C: Är det att de agerar tillsammans, som gör det väldigt enkelt, att försäljning och lager och logistik och allting ligger under samma databas.

5.14 SK: Ja

C: Ska vi beskriva er som partihandel eller är det detaljhandel eller?

5.15 SK: Det är ju både och.

C: Det är både och.

E: Är det något mer som du känner att du vill tillägga?

5.16 SK: Nej.

C: Vi ska transkribera intervjun för att sen skicka den till dig så får du godkänna den.

E: Hur ser det ut för dig, har du möjlighet, om vi skickar den till dig denna veckan har du då möjlighet att kanske godkänna den nästa vecka, eller hur ser det ut.

5.17 SK: Ja, denna veckan kommer jag att vara bortrest.

E: Ja OK, men jag skickar den till dig så att du har den i alla fall.

5.18 SK: Ja. Jag kan nog svara på det ganska snabbt.

C: OK, hur många licenser har ni?

5.19 SK: Jag har för mig att det är 85.

C: 85?

5.20 SK: Ja

E: Är det för alla fyra enheter då?

5.21 SK: Ja, och det är ju samtidiga användare.

C: Var sitter de här 85 personerna, vad är det framförallt de gör i affärssystemet?

5.22 SK: Merparten är ju försäljning.

C: Så även om logistiken är den stora delen så är det fler personer som använder försäljning?

5.23 SK: Ja det är ju den viktigaste delen med logistik, men de som jobbar aktivt med logistiken är ju sex personer. Och det säger väl lite grann också med tanke på att vi är 85 användare och där räcker det att det är sex personer som jobbar med logistiken som bäddar för hela försäljningen. Då har man ju hittat ett system som fungerar ganska lyckat.

Bilaga 4 - Transkribering från intervju med Ekeby Möbler AB

Intervju med IT ansvarig på Ekeby möbler i Ekeby

EM = Ekeby Möbler

C = Carl Lindström

E = Elisa Vasquez

C: Vi har frågor som är kopplade till det operativa, strategiska och organisatoriska och kommer ställa frågor runt t ex verksamhetscykler, differentiering och hur affärssystemet har påverkat dessa aspekter.

E: Och tillväxten

E: Du kanske kan börja med att berätta lite om verksamheten?

1. 1 EM: Ja detta är ett familjeföretag som startades 1980 av Bengt Persson som i allra högsta grad är lika aktiv idag. Jag började 1998 och det har växt varje år hela tiden, första affären var i detta lilla gamla huset som vi är i nu. Det har växt varje år väldigt mycket, hela tiden, då det har varit väldigt framgångsrikt. När jag började 98 så var butiken helt odatoriserad, så när som att det fanns en dator som man körde bokföring på ett externt program, men annars så var det helt manuella rutiner för allting. Då omsatte vi ungefär 60 000 000 och idag omsätter vi 150 000 000 i alla fall. Så att det har ju mer än dubblats de åren jag har varit här. Men när jag började så blev jag anställd för att igångsätta datoriseringen för då hade man redan köpt affärssystemet Garp så det fanns fem datorer som stod installerade men ingen använde dom och ingen visste vad man skulle göra med dom.

C: Men när kan man säga att ni implementerade affärssystemet och började använda det?

1.2 EM: 2001 kan man säga. För då var det så att, företaget har alltid varit så expansivt att alla har haft fullt upp med att bara växa och sälja möbler, så det har aldrig funnits någon som har haft tid att sätta sig in i det. Men sen kände jag när jag började här, jag hade aldrig jobbat i möbelbranschen, utan hade själv jobbat med postorder så att jag ville lära mig verksamheten och hur alla de manuella rutinerna fungerade för att vi skulle kunna få ut mesta möjliga av det när vi började. Plus att det fanns väldigt mycket att göra då så det var väldigt lätt att hitta andra arbetsuppgifter till mig, så det dröjde några år innan vi kom igång riktigt, men samtidigt var det bra för då lärde jag känna företaget väldigt bra. Men 2001 kan vi säga att vi var igång med det och sedan dess har det varit gasen i botten.

C: Men det är en detaljhandel och en restaurangverksamhet då?

1.3 EM: Ja, och den har ju tillkommit nu för fyra, nä fem år sen, det är bara de senaste åren.

C: Kan man säga att ni köper in, har det i lager och säljer det till konsumenter?

1.4 EM: Ja vi köper in dels genom vanliga svenska leverantörer, alltså möbler som tillverkas i Sverige, sen finns det många svenska leverantörer som har sin produktion och tillverkning i andra länder och sen så köper vi in rätt så mycket själva direktimport från Asien som Bengt åker på inköpsresor till. Sen har vi ett samarbete, vi är en helt fristående möbelaffär och det är liksom Bengts filosofi, oftast tillhör man ju Europa möbler eller Mio eller någon kedja men Bengt vill vara sin egen och själv välja sortimentet och sätta priserna. Men däremot finns det ett antal butiker, fyra fem stycken, som samarbetar i något som heter Möbelgruppen där vi ingår men där man bara gör de här stora utländska inköpen, man köper containrar, många gånger kanske vi kan ta en container själv men på vissa produkter passar inte det utan då tar vi hem den och så delar vi på den.

C: Hur har företaget växt?

1.5 EM: Du menar på vilket sätt och tack vare?

C: Ja

1.6 EM: Ja det är ju bara idelt hårt arbete, som ni förstår när ni har kört hit nu så är ju inte Ekeby någon metropol utan det är ju en väldigt liten ort på landet. Det finns en bensinstation, en mataffär och inte mycket mer, en pizzeria, det är ju inte stort. Men däremot så är det väldigt strategiskt placerat egentligen om man ser till,

C: För att det är mitt i Skåne eller?

1.7 EM: Ja folk är beredda att köra en bit för att köpa möbler och tar man då en radie på fem mil så når man väldigt många människor. Det är ju ändå visat sig vara fördelaktigt. Bengt är själv från Ekeby, bor i Ekeby och det är ju denna byggden han värnar för. Men läget har ändå varit bra för vi når Landskrona, Lund, Helsingborg, Ängelholm, Malmö och i viss mån några i Danmark. Man kan säga att våra kunder är från Halmstad och Falkenberg, längst norrut till södra Sverige. Sen har vi inte lika mycket kunder från östra delen av Skåne, man kan säga att det är centrerat från Höör och Höörby men visst har vi kunder ifrån hela.

C: Man kan man säga att ni har växt organiskt och återinvesterat pengarna?

1.8 EM: Hela tiden, det har byggts till, byggnaderna byggs till varje år och det har marknadsförts ännu mer, vi har annonserat med radioreklam och tidningsreklam.

E: Så man kan säga att ni satsar men får tillbaka?

1.9 EM: Ja

C: Det är inte så att ni har fått andra som investerar eller så?

1.10 EM: Nej det är Bengts pengar.

E: Är det några speciella faktorer som har varit viktiga för att främja tillväxten i företaget?

1.11 EM: Filosofin har alltid varit lite klyschig att det ska vara bra möbler till bra priser och generellt så har vi nog ett gott rykte att ha väldigt låga priser. I princip ska man inte kunna hitta våra grejor billigare någon annanstans, sen är det ju klart att på någon enstaka produkt så kan man ju, men generellt sätt har vi haft mycket lägre påslag än många andra i branschen och speciellt kanske då många av kedjorna som inte är så lokalt anpassade utan har en central kalkyl som är lite högre och som ska täcka gemensamma organisationer men så är det ju inte här. Detta är fortfarande ett litet familjeföretag även om vi omsätter ganska mycket och är 55 anställda så är det ändå väldigt korta vägar till besluten.

C: Ni har alltså haft lågt påslag och kunnat konkurrera med priser?

1.12 EM: Ja

C: Ni konkurrerar med Mio och andra liknande butiker då?

1.13 EM: Ja, Ikea, Ilva och Europa möbler.

C: Vilken faktor har varit viktig för att främja er tillväxt i marknaden?

1.14 EM: Det är svårt att säga, men vi har ju ett brett sortiment. Vi försöker ha något för alla, även om man precis har flyttat hemifrån, vi har både dyrt och billigt. Någoting för alla smaker och stilar.

E: Kan det vara det också att ni har många olika sorters möbler, trädgårdsmöbler, lampor osv.

1.15 EM: Ja vi är ju en väldigt komplett affär men sen finns det ju vissa som vi skulle kunna utöka som t ex textil. Prydnadsartiklar har vi inte haft så mycket mer än i några år, det är en bit som har växt på senare tid men när jag började 98 fanns det nästan ingenting sådant. Men det är ju lite som branschen har glidit totalt sett.

C: Ni implementerade och började använda Garp 2001, men hur används systemet?

1.16 EM: Det används fullt ut idag, alla delar av verksamheten är datoriserade, från handdatorer som används när varorna kommer in på lagret, när man dockar så görs automatiska inleveranser och det skrivs ut etiketter som man kan märka godset med till all butikskassa, alla beställningar och inköpsorder och rubb och stubb kan man säga.

C: Har ni modifierat affärssystemet?

1.17 EM: Mycket, man kan säga att Garp är ett väldigt bra basprogram, det är lätt att komma igång och det är förhållandevis billigt att skaffa och så men samtidigt så är det ju väldigt många olika branscher som använder Garp så vi har ju inte valt ett affärssystem som är gjort för möbelbranschen. Så vi har fått göra väldigt många egna anpassningar för att det ska passa.

C: Vilka är de stora förändringarna?

1.18 EM: Ja man kan säga att vi har en handdatorlösning på lagret och den är ju helt byggd, vi har ju då Office IT partner i Helsingborg som är vårt Garp Center och våra konsulter så där har vi ett lagernummersystem. I den här branschen så är väldigt mycket, vi har väldigt många varor i butiken men väldigt mycket idag säljs ju ändå på någon sorts beställning, där man bygger själv och kombinerar. Vi visar en soffa i affären men den kan man få i 200 tyger, sex färger på benen, 17 olika modeller med divaner på bredden och längden osv. Och alla dessa varor säljs ju som kombinationsvaror, då är det exakt en sådan soffa som du vill ha den som vi beställer hem. Och det skulle inte fungera riktigt praktiskt för oss att lägga upp varje sådan unik artikel som en egen artikel utan då har vi slaskartikelnr antingen per leverantör eller i vissa fall per modell. Då är det lagernumret som blir kopplingen när man skapar ordern, när ordern skapas så känner den av att på det här artikelnumret så finns inget saldo alltså så ger jag ordern och artikeln ett unikt lagernummer som är knutet till ordernumret, kundordernumret och raden. Och det är det vi använder för att följa den, på en artikel som bara är en soffa kan vi ha 20 stycken på lagret och alla 20 ser helt olika ut men de har en plats på lagret och då är det ju lagernumret som säger om det är "din" blå eller "din" röda osv.

C: Har ni gjort någon mer stor modifiering på systemet?

1.19 EM: Nu håller vi på, men det är inte färdigt än, vi har haft en hemsida i många år men den har varit extremt undermålig, men det är samma där, när det går bra och det finns mycket att göra då får man prioritera och det är inget som vi har prioriterat.

C: Men är det något som kommer i framtiden då?

1.20 EM: Ja, vi har byggt en ny hemsida som är kopplad till vårt affärssystem. Nu är inte den funktionen igång men det vi håller på att jobba med nu är att koppla en e-handel till. Inte för att vi tror att vi kommer att sälja några mängder där för det är inte de enklaste produkterna att handla på nätet. Men kanske vissa mindre produkter så som hatthyllor och hallmöbler som man ändå kan se och bilda sig en uppfattning om. Men det är ju ett komplement för folk att titta och där lägger vi ner många 100 000 på den delen.

C: Jag kommer rada upp en del moduler för att se om ni har dom, Försäljning och CRM?

1.21 EM: Ja

C: Lager och logistik?

1.22 EM: Ja

C: Inköp och SRM

1.23 EM: Ja

C: Produktion

1.24 EM: Nej

C: Och Ekonomi?

1.25 EM: Ja

C: hur många licenser har ni?

1.26 EM: Det kan jag inte alls i huvudet..

E: Är det så att du kan kolla upp det till senare och maila oss?

C: För vi kommer att maila en transkription till dig sen så då kanske vi kan få svar då?

1.27 EM: Ja ställ frågan där så ska jag se. Men vi har till alla våra datorer som vi använder.

E: Har verksamheten modifierats för affärssystemet?

1.28 EM: Ja det får man ju säga att det tvingas man till att göra. Även om vi har lagt mycket pengar på att bygga vissa delar av systemet och de anpassar vi ju såklart efter hur vi vill ha det men samtidigt måste man ju vara realistisk och det är ju så att man får rätta sig efter att man har ett affärssystem. . Men den stora skillnaden är väl kanske att man styr upp och knyter det hårt till rutiner som blir viktiga. Innan så omsatte vi 60 000 000, vi hade ett brunt låtskrin som vi hade som kassa och vi hade orderblock med kalkerblad och så fanns det en lagerpärm med flikar, 1 var sängar osv. Och där skrev man manuellt hur många av varje produkt vi hade inne. Produkterna fanns bara någonstans på lagret och någon var tvungen att veta ungefär var. Många som arbetar sedan tidigare upplever det nu som mycket mer styrt men samtidigt är vinningen att man får åtkomst för alla och att man kan överblicka det på ett sätt som inte går annars.

C: Under vilket stadium i er utveckling implementerade ni affärssystemet? Hade ni växt innan, hade ni börjat växa eller hur var det?

1.29 EM: Ja vi har växt alltid från år ett.

C: Så det var inte i någon speciell del i er utveckling?

1.30 EM: Nej, men man kan ju säga att, att vänta så länge som vi gjorde det är nog extremt ovanligt. Att man har så hög omsättning och en så stor butik som vi var redan då och samtidigt inte har någonting datoriserat det tror jag är väldigt ovanligt. Därför blir kontrasterna stora. De flesta har ju säkert haft ett system som man byter från men för oss har det varit väldigt mycket före och efter Garp.

E: Men ni implementerade Garp för att strukturera upp då eller?

1.31 EM: Ja, tillslut var vi 30 anställda och då är egentligen gränsen redan nådd för vad man klarar av att kommunicerar. Är man färre så klarar man ju av det. Jag menar vi har ju gemensam fika varje dag där man hinner prata men sen i takt med att vi har blivit fler och vi har öppet sju dagar i veckan och alla har olika lediga dagar så håller det inte att inte ha ett affärssystem.

E: Men du sa att ni hade ett annat system för bokföring, är det helt slopat?

1.32 EM: Ja, nu har vi allting i Garp, jag tror att det vi inte har idag i Garp men som finns i Garp är ju lönehantering. Och det gör vi externt.

C: Så det enda som är utanför systemet är lönerna?

1.33 EM: Ja

C: är det inte ens kopplat på något sätt till Garp?

1.34 EM: Nej

C: Nu kommer vi till de operativa frågorna och den första frågan handlar om kostnadspåverkan. Har affärssystemet påverkat företagets kostnader inom kundservice?

2.1 EM: Det är svårt att säga, det är nästan omöjligt att säga. Idag kan man ju konstatera att vi klarar ju oss inte utan ett datorsystem hur gärna vi än skulle veta, sen får det ju nästan kosta vad det vill. Det är kostnader man får räkna med men sen är det ju klart att effektiviseringar ser vi ju.

C: Inom ekonomiadministration, har det ökat eller minskat?

2.2 EM: Ekonomifunktionen är rätt så intakt samma antal som dom har varit väldigt länge så där tror jag inte att det är så stor skillnad, men administration i övrigt medförde ju mer i takt som vi...

C: Alltså bokföring då eller?

2.3 EM: Nej, inte rent ekonomisk relaterade arbetsuppgifter utan annan administration kring affärssystemet, jag tänker på uppläggning av artiklar, rensning av register, underhåll och sådant, det är det ju mer och det är ju en större del men just det administrativa med ekonomin är rätt så oförändrat.

C: HR?

2.4 EM: Det är inte något som vi har.

E: Försäljning?

C: Har försäljningens kostnader påverkats?

2.5 EM: Detta är egentligen frågor som Bengt ska svara på, det kan jag faktiskt inte riktigt säga.

E: Marknadsföring?

2.6 EM: Vi marknadsför ju oss lite mer för varje år generellt sätt tror jag man kan säga men hur mycket av det som, det är ju inte relaterat till vårt affärssystem.

E: Nä, men du sa ju också att ni håller på att utveckla en hemsida som ska vara kopplad till affärssystemet och en hemsida är ju ändå en sorts sätt att marknadsföra sig så där har ni ju kanske ökat era kostnader lite nu?

2.7 EM: Mmm

C: IT-support?

2.8 EM: Är ju en stor utgift

C: Ja om ni inte hade något innan så kan jag tänka mig att det har ökat

2.9 EM: Det har gått från noll till 8000 upphöjt med tre

E: Utbildning?

2.10 EM: det sköter vi i princip internt. Det är sånt som vi skulle kunna vara mycket bättre på men..

C: Det är inte kopplat till affärssystemet?

2.11 EM: Nej, det gör vi själva

C: Vilken påverkan har affärssystemet haft verksamhetscykler inom kundsupport, så som kundkontakt, beställningshantering, leverans och fakturering?

2.12 EM: Det får man ju säga att det är effektiviserat rent allmänt. Rent praktiskt så funkar det ju så, förr när vi hade de här handskrivna beställningarna så la man dom i en liten hög och sen var det någon som satt och tittade på lapparna och skrev upp från vilken leverantör, vad kunden hette och vad vi vill beställa och sedan faxades det, men man fick ju göra en sådan lapp för varje leverantör. Nu så är allt, inte helautomatiserat kan jag inte säga, eftersom det är så dyra produkter och det är noga att det blir rätt och ska man vänta i 14 veckor på sin soffa så blir man inte så glad om vi inte varit uppmärksamma och sett att säljaren har skrivit något fel. Det finns en manuell kontroll men själva beställningen går genom en tryckning och sen är den beställd.

C: Så det är effektiviserat där?

2.13 EM: Ja det får man säga

C: Personaladministration, HR, lönehantering och utbildning?

2.14 EM: Det är ingen skillnad

E: Leverantörsstöd med beställningshantering, betalning och informationsutbyte?

2.15 EM: Ja, det är ju mycket förenklat, nu har vi ju ingen automatisk faktura scanning eller så, det är ju ett steg till man kan ta, utan där har vi manuella rutiner. Man ger fakturan ett nummer och bokför den in i systemet. Vi har inte så att vi kan klicka upp en pdf och se fakturan men det är klart att det är effektivare.

C: Vilken roll tror du att dessa faktorer har haft i er tillväxt?

2.16 EM: Det är omöjligt att säga. Det är inte så att man väljer att göra detta för att för att sälja mer utan det är mer rent administrativt och organisatoriskt som man väljer att ha ett affärssystem. Kanske att man tjänar några pengar men det är bara ett sätt att hantera det när man når en viss storlek.

C: Du tror inte att den här effektiviseringen bland kundservice och leverantörsstöd har hjälpt er att växa?

2.17 EM: Jo det har det ju klart, ju mer man har ett bra system desto lättare är det att ta in ny personal och det är enklare att hålla sig uppdaterade men att det leder till flera affärer på sikt det är ju svårt att säga. Men effektivare det är det ju. Det är ju en balansgång, man har kontroll och man blir effektiv men det kräver ju ändå en viss arbetsinsats, det är priset man får betala för att ha tillgängligheten för alla och inom vissa små områden så är det nog mer eller mindre upp eller ner.

E: Har affärssystemet påverkat arbetsprestationerna?

2.18 EM: Ja det kan man väl säga, vi har ju, försäljning är ju det vi jobbar med och det är ju det som räknas varje dag. Det gör vi fortfarande varje säljare skriver upp varje dag vad de har sålt för men innan har man inte riktigt kunnat kontrollera det så exakt. Men nu har vi ju andra möjligheter att följa upp försäljningen individuellt per säljare. Men den pressen tror jag de känner ändå så det tror jag inte affärssystemet har påverkat.

C: Så det är mer en kontroll och översikt över vad försäljaren gör?

2.19 EM: Ja

C: Men tror du generellt att deras produktivitet har ökat?

2.20 EM: Nej

C: Har det minskat?

2.21 EM: För en del kan det nog. Är man inte en van datoranvändare, vi har ju inte varit datoriserade så många år så det finns ju rätt många som är lite äldre, de behöver inte ens vara äldre utan är inte intresserade och för dem blir det ju ett problem. De tänker inte i de banorna och förstår inte alltid nyttan med det. Så att för en del kan det säkert upplevas mer krångligt nu än var det var innan.

C: Ni har mer kontroll och översikt men samtidigt så har ni vissa i personalen som känner att de måste göra mer runtomkring, har det haft en negativ eller positiv effekt på er tillväxt?

2.22 EM: Nä det är nog ändå positivt, med kontrollen. Kunder uppskattar ju ändå att man har kontroll när man ger besked om leveranstider och de kan få dokument osv. Så det är positivt.

C: Kan man säga att det stärker er kundrelation att ni har den här kontrollen?

2.23 EM: Nä det vet jag inte, det finns ju många funktioner man kan bygga in med SMS som berättar när varorna har kommit, men vår bransch är lite svår så tillvida att har man köpt tio grejor på en order så är man inte så betjänt om att få ett SMS om att rad fyra har kommit, det kanske var bordet men stolarna dröjer ytterligare tre veckor. Då hade man som kund bara blivit irriterad. Där väljer vi fortfarande att ha rätt så mycket telefonkontakt. Kundrelationen kan jag inte säga är förändrade, nej.

C: Har affärssystem påverkat företagets informationsnoggrannhet?

2.24 EM: Ja det har det ju, därför att det kräver mer av säljarna idag att vara mer noggranna att fylla i och framför allt, innan så var det ju väldigt mycket muntligt, men nu har jag ringt till någon kund och berättat något så ska det alltid skrivas in på ordern, datum, vem som har gjort det och vad man har sagt. Det gjorde vi ju inte förr. Vi försöker verkligen styra upp informationen idag. Så informationen har blivit bättre även om den kanske alltid kan bli bättre.

C: Tillförlitligheten av informationen?

2.25 EM: Ja den har blivit bättre och man kan lita på den. Problemet är nog inte att det står något fel utan det är i så fall att man inte har valt att tillföra någon information.

C: Så tillförlitligheten har ökat?

2.26 EM: Ja

E: Felfrekvensen?

2.27 EM: Det är ju inga medvetna fel, i denna branschen handlar det ju mycket om leveranstider och det är ju hela tiden beräkningar vilket kunder har väldigt svårt att förstå att det är omöjligt att säga exakt på dagen när en soffa från Kina kommer. Så det är ju inte att någon gör några medvetna fel det är ju i sådana fall mer att informationen ändras.

C: Men var det mer fel innan med det manuella systemet?

2.28 EM: Nej, det är oförändrat, men vi är ju bättre på att föra in information idag så totalt sett är det ju ändå bättre.

C: Vilken roll tror du att dessa faktorer har haft i er tillväxt.

2.29 EM: Det är ju ett plus, men att säga att man växer med det, det tror jag inte att man kan säga.

C: Det är kanske mer ett stöd?

2.30 EM: Ja

E: Har företaget växt med nya enheter?

3.1 EM: Nej, det är ju denna affären och vår trädgårdsmöbelbutik...

E: Hade ni den innan eller efter ni implementerade affärssystemet?

3.2 EM: Den har funnits innan.

E: Restaurangen också då eller?

3.3 EM: Nej den har tillkommit efteråt. Den tillkom ihop med ett 25 års jubileum, så den tillkom tillsammans med en större tillbyggnad och omändring som gjordes.

C: Är den integrerad i affärssystemet?

3.4 EM: Ja det är den

C: Trädgårdsbutiken, när ni implementerade Garp, implementerade ni Garp först här och sedan i trädgårdsbutiken eller var det samtidigt?

3.5 EM: Vi har ju haft Garp hela tiden på alla ställen. Det som vi var lite senare med var att föra in Garp på Lagret. Nu är trädgårdslagret en egen enhet. Men vi har ju använt Garp där lika mycket som vi har gjort här.

E: Men det jag tror att Carl menar är när ni implementerade Garp här, implementerades det samtidigt i trädgårdsbutiken?

3.6 EM: Ja

C: Hur stor del av integreringen var att implementera affärssystemen? Alltså att ni integrerade de båda butikerna så att affärssystemet fungerande tillsammans? Var det mycket arbete med att få det att fungera tillsammans?

3.7 EM: Det är ju ett system, det är bara det att vi har en extern internetuppkoppling. Det är ju mer det rent tekniska. Men hur många datorer som står här eller där det spelar ingen roll.

C: Så ni behövde inte arbeta med att flytta data eller få databaserna att fungera tillsammans?

3.8 EM: Nej, nej inte alls, för det är precis samma system.

C: Var det inte heller några problem med restaurangen?

3.9 EM: Nej, det var mer att det var lite nya produktgrupper att lägga upp. Där har vi det inte saldostyrkt som vi har på annat håll, utan där bara säljer man artiklarna utan någon lagerfunktion.

E: Har ni växt geografiskt?

3.10 EM: Nej.

E: Vilken roll har affärssystemet haft i er verksamhet gällande antalet anställda?

3.11 EM: Det är svårt att säga. Totalt sätt är man ju kanske en tjänst mer för att administrera men vi är fortfarande ett litet företag och de anställda har många olika arbetsuppgifter. Jag ansvarar för systemet men det är bara en liten del av det jag gör. Jag sköter många andra administrativa uppgifter också. Det är jättesvårt att säga.

C: Men du säger att affärssystemet har bidragit till att ni nästan fått en till heltidstjänst? Var det så du menade?

3.12 EM: Ja det får man ju säga för att vi är ju mer administrativ personal idag, men rent hypotetiskt om vi inte hade skaffat något affärssystem och fortsatt med våra block så hade det ju behövts ännu mer tid för antalet beställningar drar har ju växt. Det är det som är lite svårt i den här verksamheten för att vi växer varje år och har alltid gjort det. Hade man haft samma omsättning alltid så hade man sett förändringen tidigare.

E: Sen var det väl så att du anställdes för att ta hand om systemet?

3.13 EM: Ja absolut, men det var ju mer en uppstart och för det fanns ju ingenting inlagt. Så det var ju massa jobb med att lägga in data. Min tjänst var ju helt tillkommen för att vi skulle ha ett affärssystem.

E: Har affärssystemet haft någon roll i verksamheten gällande förändrade processer?

3.14 EM: Ja det är vi ju tvingade att göra. Vi har ju knutit affärssystemet, vi hade ju, även om det var väldigt uråldriga så hade vi ju en välfungerande manuella rutiner. Och egentligen är det ju dom som vi har byggt in i vårt affärssystem men det har ju absolut blivit bättre.

C: Några nya policier?

3.15 EM: Nej

C: Har ni etablerat er på några nya marknader?

3.16 EM: Nej men det är väl det vi hoppas på med hemsidan. Vi har ju fortfarande kunder som kör till oss men hemsidan kan ju ändå bli en kanal för de människorna som inte bor inom ett rimligt avstånd.

E: Och där har ju affärssystemet haft någon slags roll, för det skulle väl vara kopplat till affärssystemet?

3.17 EM: Ja. Alltså det går ju att ha en hemsida även om man inte har det integrerat till ett affärssystem men det hade ju blivit mycket knaggligare, vi har ju ändå sett vinningar även om det kostar oss mycket att få igång det så ska det ju vara enklare att administrera sen.

E: Men Garp har väl någon slags modul för e-handel?

3.18 EM: Jaja, och det är ju den vi har.

C: Har ni etablerat er på några nya marknadssegment?

3.19 EM: Det är väl lite mer det här med prydnadssaker och restaurangbiten då kan man ju säga men det är ju fortfarande väldigt knutet. Vi startade ju inte restaurangen för att vi ville bli krogägare, utan vi valde att öppna en restaurang för att vi ska kunna erbjuda våra kunder en bättre upplevelse när dom är här. Det är ingen som räknar med att det ska vara någon större vinst på den verksamheten och vi kunde ju valt att leasa ut den så att någon annan fick ha den men Bengt har ju ändå förstått att det kommer inte att bli så lönsam som någon skulle vilja för att driva den externt, och därför gör vi det själva för att ge värde åt våra kunder. Affären är så stor till ytan att det går inte att gå runt och titta på allt utan pauser. Men här är ändå en 100 personer som äter här varje lunch och av dom är ju kanske 10 på sin höjd kanske kunder, annars är det folk runt omkring. Det är ju ändå en viktig del för att hålla verksamheten igång men den ser vi som att den bara är där för våra kunders skull.

C: Men har affärssystemet haft någon roll i det här?

3.20 EM: Nej

C: Har företaget genomgått någon fusion, förvärv eller blivit uppköpta?

3.21 EM: Nej

C: Har verksamheten utvecklat några nya innovativa marknadsstrategier?

3.22 EM: Nej

E: Skapat nya tjänster?

3.23 EM: Inom företaget då eller?

E: Ja

3.24 EM: Ja det är ju samma svar igen då, att vi har fler tjänster pga. att vi har ett affärssystem. Men de hade ju bara varit någon annan manuell rutin annars så det är ju inte så att det har blivit fler än det skulle varit annars.

C: Kan ni med ert affärssystem erbjuda produkt/tjänst differentiering genom kundanpassade lösningar?

3.25 EM: Vi har ju inte den sortens kunder, jag tror att ni tänker lite mer business to business där.

C: Ja jo men.

E: Ja men du sa ju att kunderna kunde välja att sätta ihop egna soffor.

3.26 EM: Ja fast det är ju inte inbyggt i affärssystemet, det är ju mer via våra leverantörer och deras hemsidor. För många av dom har byggprogram så man kan gå in och plocka och sätta ihop och skriva ut det. Men det finns ingen koppling därifrån till vårt affärssystem.

E: Kan ni med affärssystemet erbjuda kundanpassade faktureringar?

3.27 EM: Ja det är väldigt manuellt, i princip kan man säga att ingen handlar på kredit här, alla kunder förväntas betala före eller vid leverans. Ett litet fåtal handlar på faktura och det är företag som vi vet vilka de är. Men nio av tio som handlar här är ju privatpersoner.

C: Så vi kan säga nej då på frågan.

3.28 EM: Ja.

C: Make to order är ju lite business to business men har ni någon möjlighet med affärssystemet att kunna beställa varor när ni behöver dem istället för att ha dem liggandes på lagret? Har affärssystemet förändrat det på något sätt?

3.29 EM: Svårt att säga. Eftersom vi har ett affärssystem så har vi ju enklare att följa upp våra saldon och se vad vi behöver. Likadant är det ju enklare att se om man faktiskt har för mycket av någonting men vi använder inte beställningspunkter än t ex eftersom produkterna är så föränderliga, här kommer in och ut nya produkter varje dag.

C: Så oftast när ni beställer någonting så är det redan beställt av kunden då?

3.30 IJ: Ja, eller så väljer vi medvetet att beställa, vi beställer väldigt mycket på förhand. Att beställa åt kunden och våra egna beställningar det är nog så att de går på parallella spår. De varorna som vi vet om att vi vill ha på lager beställer vi i god tid eftersom det är lång leveranstid på mycket. Det andra spåret är ju de kundunika beställningarna som beställs efter hand men många av de leverantörerna har vi bokat varor hos så att vi vet att de kommer kanske var femte vecka.

C: Man kan säga då att affärssystemet inte har haft någon påverkan på det utan att ni jobbade så innan?

3.31 EM: Ja

C: Har ni genom affärssystemets eventuella webbmiljö lockat nya kunder eller kommit redan etablerade kunder närmare genom interaktiv kundservice med tillförlitlig data i realtid?

3.32 EM: Ja hela vägen förutom på slutet, för vi har ju ingen och kommer inte att ha att man kan logga in på vår hemsida. Det är inte vår plan. Man kommer ju få logga in sen för att göra köp men vi kommer nog att vara rätt så restriktiva med vilken historik och uppgifter som kommer att vara där.

E: Kommer man kunna ha tillgång till kundservice via nätet?

3.33 EM: Ja, det finns ju e-postadress men den kan man ju använda redan idag. Men det finns inga formulär eller någonstans på hemsidan där man kan göra ett ärende, reklamera eller beställa något osv.

C: Kommer man själv kunna plocka ihop egna soffor och så?

3.34 EM: Tror att det dröjer.

C: Kan man säga att ni är på gång med e-handel?

3.35 EM: Att sälja på nätet, det kommer att finnas mycket soffor men jag tror inte att de här som man bygger själv kommer ligga där. Utan då får vi själva bygga ihop modeller som vi lägger upp och köper in. Det är för svårt annars. Möbler vill kunderna se och ta på, en liten bild på en hemsida säger ingenting om hur tyget är eller komforten osv.

C: Har ni genererat eller behållit er konkurrenskraft under tillväxt genom att upprätthålla konkurrens effektivitet?

3.36 EM: Ja det tycker jag. Vi har inte tappat fart på något vis.

C: Så ni känner att ni fortfarande kan vara effektiva?

3.37 EM: Ja

E: Skapat konkurrens fördelar genom snabbare beslutsfattande?

3.38 EM: Dom har alltid varit snabba här.

E: Men du sa att man kan se vad som behöver beställas in och sådant, kan det leda till ökad konkurrenskraft?

C: Eller att ni kan se exakt när saker ska komma in?

3.39 EM: Ja men det är ju bara ungefärliga uppgifter, vi förlitar oss helt på vad leverantörer säger. Det är inte heller alltid som leverantörens uppgifter stämmer och det är inget som vi kan påverka.

C: Men affärssystemet erbjuder inte någon snabbare beslutsfattande?

3.40 EM: Nej, det är som det varit alltid.

C: Hade leverantörerna någon påverkan i att ni implementerade ert affärssystem?

3.41 EM: Nej. Tvärtom är det vi som trycker på våra leverantörer för att möbelbranschen är i sig väldigt traditionell och omodern. Det finns leverantörer som fortfarande inte har affärssystem. Har man tur så får man från vissa någon slags orderbekräftelse faxad men de finns fortfarande en och annan leverantör som inte ens bekräftar.

C: Har ni kopplat ert affärssystem till de modernaste leverantörerna?

3.42 EM: Nej, en av våra största leverantörer ville att vi skulle sköta våra beställningar via deras hemsida för att det skulle underlätta för dem men det har vi inte velat för att det innebär ju mer jobb för oss.

C: Hade ni velat att leverantörerna skulle kunna se i ert system när ni behöver varor?

3.43 EM: Nej det tror jag är svårt.

E: Då ska vi gå in lite på organisatoriska fördelar, det handlar om förändrade arbetsprocesser. Har tillväxten förändrat samarbetet mellan avdelningarna?

4.1 EM: Nej

C: Samordningen mellan avdelningarna?

4.2 EM: Nej det har inte förändrats.

E: Kommunikationen mellan avdelningarna?

4.3 EM: Nej

C: Har affärssystemet något att göra med utbildning och integreringen av ny personal i verksamheten?

4.4 EM: Nej

C: Används affärssystemet för att förmedla företagets visioner, mål eller företagskultur?

4.5 EM: Nej

E: Har verksamhetens fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?

4.6 EM: Nej

C: Ni blev ett större bolag redan på 90-talet tror jag?

4.7 EM: Ja

C: Känner ni, pga. att Garp ägs av Jeeves, att det är något ni kan växa in i senare, om ni blir för stora för Garp?

5.1 EM: Vi kommer ju troligtvis inte att bli för stora för Garp, den tiden som Garp har kvar. Garp har en beräknad livslängd som är satt till tio år framåt ungefär. Man kommer supportera och utveckla det sen så kommer det vara antingen Jeeves man går till eller väljer ett annat affärssystem men Garps dagar är ju redan räknade. Sen tror jag säkert, eftersom jag har varit ordförande för Garp användarförening i två år, att det är väldigt olika företag som kör med Garp och en del kommer säkert kunna, om man har en mer statisk verksamhet där det inte händer så mycket, så skulle man rent teoretiskt, även om man inte får någon support, kunna fortsätta köra Garp långtid därefter.

C: Men det är inte så att ni känner en trygghet i att det finns en storebror att gå över till?

5.2 EM: Nej den storebrodern kommer ju till sent i livet. Det var inget vi visste när vi införskaffade Garp, då fanns inte de planerna det är sådant som har hänt på senare år, det samgåendet med Jeeves.

C: Ni känner inte att det har någon betydelse för er?

5.3 EM: Nej inte att vi valde Garp.

E: Fanns det någon speciell anledning till att ni valde just Garp?

5.4 EM: Jag var inte med då, utan det var ju redan införskaffat. Och jag kan faktiskt inte säga riktigt på vilka premisser man kom fram till det. Det är nog alla företags stora dilemma oavsett hur kunnig och insatt man är. Så är det att veta vad man väljer och jag antar att dom har hört av någon och sedan valt att kontakta och på något vis hamnat på Office IT Partner, och fått något råd och några presentationer gjorda. Jag vet inte heller om man tittade på så många andra, något annat har man ju såklart tittat på men jag tror att man har valt det för att det inte var så dyrt att skaffa och att det var förhållandevis snabbt att komma igång med det.

E: Har du sett i användarföreningen att det är många företag som väljer just Garp för att det vänder sig till mindre växande företag?

5.5 EM: Ja det är ju hela Garps filosofi, sen konstigt nog så har Garp aldrig sålt så bra som det har gjort på de senaste åren. Totalt sett så får man ett intryck av att det är en väldigt bra produkt.

C: Vi har läst många undersökningar där man säger att användandet av affärssystem har växt mellan 2006-2009 otroligt mycket. Vilken modul känner du är den viktigaste, vilken är kärnan.

5.6 EM: Ja kärnan är ju såklart försäljningen då för det är ju det som är vårt leverbröd. Men vi använder ju alla delar, alla delar är lika viktiga, vi skulle inte kunna plocka bort någon modul i Garp idag och klara oss utan den.

C: Vilken del sitter mest licenser med?

5.7 EM: Vi har ju samma licenser överallt men om det är så du menar?

E: Jag tror att han menar t ex är det flest som jobbar med lager eller är det flest som jobbar med försäljning?

5.8 EM: Ja försäljning är ju flest antal personer som jobbar med.

C: Hur är det med lager, logistik, inköp och ekonomi är även de väldigt viktiga?

5.9 EM: Ja alla delar. Man kan säga att man märker det när, vi har ju den här handdatorlösningen på lagret och så fort något går fel där så blir det nästan tvärnit kan man säga. För nu har vi styrt upp det så mycket.

E: Är handdatorerna kopplade till affärssystemet?

5.10 EM: Ja

C: Så lager och logistik är väldigt viktig då kan man säga?

5.11 EM: Den är väldigt viktig. Den upplever jag det som att det är den som ställer till det mest om den står stilla. Skulle datorerna haverera så kan vi sälja ändå.

C: Så den är den viktigaste på det sättet?

5.12 EM: Ja för att där har vi knutet det så hårt till datorerna. Rent praktiskt ställer det till det jättemycket. Och ekonomin då, man kan ju inte göra något administrativt, men det är inte lika kritiskt en timme eller två, då kan man göra något annat. Men på lagret så kommer man inte längre om inte det fungerar.

C: Hur många personer är det som arbetar med affärssystemet inom lager och logistik?

5.13 EM: Det är ju många som gör det lite grann hela tiden, det är inte så att någon håller på med det hela tiden utan det är invävt i lagerarbetsuppgifterna. Det är mer en del av ens dag. Vissa moment går man och gör i Garp, så som dockningar och skriver ut etiketter osv. Det är inte så att det finns en lagertjänst på lagret utan det är inbyggt i allas uppgifter.

E: Är det något du känner att du vill lägga till?

5.14 EM: Nej

C: Vi har fått uppfattningen om att företag anser att det är mer jobb med affärssystemet men det ger en kontroll och struktur som gör att utan det hade det varit omöjligt att växa. Det är den uppfattningen vi har fått. Kan du hålla med om det?

5.15 EM: Absolut

C: Det är väl nästan största anledningen till att man har ett affärssystem?

5.16 EM: Ja. Det är ju så att det är ju mycket jobb med det och det kräver att man håller efter register, gör uppdateringar, sköter allt och har koll på det för att det ska fungera. Men samtidigt tror jag att oavsett bransch eller vad man gör så kommer man till en viss nivå i omsättning och antal personer att det inte fungerar utan ett affärssystem. Det är väl väldigt få företag idag som inte har någonting, det är väl klart att är man frisör så har man kanske inte, eller ja kassasystem måste man ju ha definitivt men annars är man några anställda på ett företag och det inte är bara extremt praktiska arbetsuppgifter så tror jag nog att de flesta har ett affärssystem.

C: Vi läste någonstans att när företag blir så stora att en person inte kan hålla allting i huvudet så behöver man någonting att lasta av sig på.

5.17 EM: Som kuriosa kan jag säga att vår chef Bengt inte använder datorer till någonting och har fortfarande full koll. Vi använder datorer till allt och han har aldrig varit inne i vårt affärssystem, klart han kan ju komma och be om någon uppgift eller så men han använder inte datorer alls. Företaget är en mans verk och han har full koll på det.

C: Jag tror inte att det är ovanligt att man på högre nivåer arbetar med sådant som är svårt att ta på medan man i på lägre nivå arbetar med sådant som är lättare att ta på och det är det som affärssystemet är bra på att strukturera upp.

5.18 EM: Ja.

Bilaga 5 - Transkribering från intervju med Huhnseal AB

Intervju med internsupport och inköpare på Huhnseal AB i Landskrona

H = Huhnsea

C = Carl Lindström

E = Elisa Vasquez

C: Vi kommer först ställa några frågor om företaget, sedan om affärssystemet. Sedan kommer vi gå in på operativa, strategiska och organisatoriska frågor. Känns det som frågor du skulle kunna svara på?

H: Ja, skulle det sedan vara något, så är han som sköter uppdateringar och kostnader och den biten här så då kan vi kalla in honom.

C: Vad arbetar verksamheten med?

1.1 H: Vi konstruerar och tillverkar mekaniska axeltätningar som sitter i pumpar och omrörare, för papper- och massaindustrin, livsmedels- och läkemedelsindustrin.

C: Hur har företaget växt?

1.2 H: Huhnseal är från början en liten del från Stefa, ett annat företag som fanns här i Landskrona, sedan avvecklades Stefa och splittrades upp så att Huhnseal blev en av tre delar. Och det var 1984, så Göran Anderberg startade Huhnseal och tog över en del av ritningarna och konstruktionerna från Gustaf Huhn.

E: Så att Huhnseal startades 1984?

1.3 H: Ja

C: Vi har tittat på era siffror t ex på er omsättning, antal anställda och tillgångar och det var lite svårt att se eftersom ni hade brutit räkneskapsår så vi fick räkna om siffrorna så att de skulle stämma. Jag vet inte om vi har räknat fel men vi fick fram det till att ni växte lite i början av 2000-talet och sedan gick det långsamt upp och sedan gick det väldigt bra 2007. Vi vet inte om vi har räknat fel men vi fick det till en ökning i omsättning med 100 %, stämmer det?

1.4 H: Ja det har nog varit en brytpunkt, det har nog gått upp väldigt mycket.

C: Men det är möjligt att ni har ökat med 100 % 2007? Se ovan

1.5 H: Det gick väldigt bra för oss år 2007 men att vi ökade med 100% är att ta i. Vad jag kan utläsa ur våra rapporter ökade vi från 2006 till 2007 med ca. 18%.

C: Vilka faktorer har varit viktiga för att främja tillväxten i företaget?

1.6 H: Det har nog varit utvecklingen av nya tätningar som har varit kundanpassade och specifika för olika applikationer som har gjort att efterfrågan har varit större så att vi har kommit ut med större marknadsandelar osv.

C: Vilka faktorer har främjat tillväxten i marknaden?

1.7 H: Mycket är väl de hygieniska kraven på tätningar som inom livsmedel och läkemedel har ökat väldigt mycket. Det har blivit större krav på att det ska vara hygiensikt.

C: Och ni kan leverera det?

1.8 H: Ja vi kan göra det.

E: När implementerades affärssystemet?

1.9 H: Affärssystemet implementerades 1 maj 1999.

C: Ja när vi skickar transkriberingen så kan vi komma med lite uppföljande frågor.

1.10 H: Ja så kan jag kolla upp det.

C: Hur används affärssystemet?

1.11 H: Det används från offertstadiet till fakturering, i princip hela vägen. Sedan har vi ett annat system som är egenutvecklat som är integrerat med Garp, där vi skapar nya artiklar. Konstruktörerna arbetar mycket i det systemet med artiklar, produktbeskrivningar och ritningar. Våra artiklar har så många komponenter och det är så mycket med ritningar osv. att då räcker inte Garp till.

C: Sitter det ihop med modulen för lager och logistik?

1.12 H: Ja det gör det, det är hela allt, där är kunder, leverantörer, fakturering hämtar den information till men man kan inte fakturera i det programmet men vi lägger upp artiklar och texter osv. där är jättemånga funktioner som vi använder oss av.

E: Implementerades båda systemen samtidigt eller?

1.13 H: H-data fanns på ett tidigt stadium och Garp kom senare och sedan har det utvecklats, ja det utvecklas ju hela tiden.

E: Vet du vad ni hade innan Garp, hade ni ett annat affärssystem eller?

1.14 H: Vi hade ett affärssystem som hette Profil.

E: Hur har affärssystemet modifierats?

1.15 H: Med olika com-objects (anpassningar) till våra behov.

C: Tex?

1.16 H: Med lagerhanteringen.

C: Den du nämnde innan?

1.17 H: Ja precis, det är väl främst vid leveranser och lagervärderingen. Jag vet att de har räknat in så att transport, fraktkostnader alltid är inräknade med en viss procent i priset på varukostnaderna.

C: Jaha ni har ett påslag på det sättet?

1.18 H: Mmm så att det alltid räknas med.

C: Då är det nästan en del av ekonomin?

1.19 H: Ja det går ju i, men det har ju också med värdet på produkten att göra.

C: Vilka moduler har ni, har ni försäljning och CRM?

1.20 H: Ja

C: Lager och logistik?

1.21 H: Ja

C: Inköp och SRM

1.22 H: Ja inköp har vi, jag vet inte om vi har SRM

E: Jag tror att de kommer tillsammans.

C: Ja jag tror att det är en modul så jag tror att man har båda om man har en av dem.

1.23 H: Ja men då har vi den.

C: Produktion?

1.24 H: Ja

C: Och ekonomi?

1.25 H: Ja.

C: Vet du hur många licenser ni har?

1.26 H: Vi har 29 licenser i dagsläget.

C: Hur har verksamheten modifierats efter affärssystemet?

1.27 H: Ja från början var det så att en person var den som planerade produktionen och la beställningar sedan var det en person som registrerade beställningar osv. och det blev ju flaskhalsar. Sen har vi mer och mer fokuserat på att alla kan arbeta fritt i programmet förutom ekonomidelen där har vi en person som sköter det. Alla registrerar nu beställningar och frakter. Så att vi har en bredare kunskap, alla kan hjälpa till mer och det flyter på bättre och flödet har förbättrats.

E: I vilket stadium i er utveckling implementerades affärssystemet?

1.28 H: Innan tillväxt får jag nog säga, Huhnseal har ju växt lite hela tiden men jag får nog ändå säga att det var innan tillväxten, sedan när det växte som mest så utvecklade och använde vi programmet mer och mer just för att kunna växa.

C: Ja det verkar som det, om ni implementerade det 2000-2001 för då vet jag att ni gick ner lite i omsättning. Då går vi in på den operativa påverkan och har affärssystemet påverkat företagets kostnader inom kundservice?

2.1 H: Det har ju säkert minskat eftersom, ja om man tänker rent personalmässigt så blir vi effektivare, vi kan snabbare ge information till kunder och därmed så hinner vi med mer.

E: Inom ekonomi/administration?

2.2 H: Där är det samma sak, i och med att vi blir effektivare så hinner vi med mer.

C: HR?

2.3 H: Vi har ju inte det.

E: Försäljning?

2.4 H: Ja det är ju samma, det är positivt där, vi är effektivare.

C: Så du tror att kostnaderna har minskat då?

2.5 H: Ja

C: IT-support

2.6 H: Där har det ju ökat eftersom vi har fått ha anpassningar osv.

E: Marknadsföring?

2.7 H: Det har vi inte heller.

C: Utbildning?

2.8 H: Ja vi har haft lite kostnader med det men sen har jag tagit på mig att lära mig mycket om det så jag har internutbildningar när det kommer nya. Vi fixar det själva, men det har nog ökat en del eftersom vi tidigt i skedet fick ha utbildningar för att lära oss det.

E: Vilken roll har dessa faktorer som vi har tagit upp haft i er tillväxt?

2.9 H: Det har varit positivt, dels så har det inneburit att vi har kunnat utbilda och fortbilda personal själva så vi har inte behövt ta in någon. Vi är mer effektiva, alla kan arbeta och det förhindrar att verksamheten stannar upp.

E: I och med att ni är mer effektiva betyder det då att ni kan ha fler kunder och växa på det sättet eller?

2.10 H: Ja, vi kan ha fler leveranser t ex. Man kan få ut komponenterna i tid och så får vi in pengar på det sättet.

C: Det är väl mer effekten av dessa kostnadsökningar och minskningar som har, men själva kostnaderna har de påverkat tillväxten?

2.11 H: Ja lagerhållning och så har ju säkert minskat så det kan nog vara både och.

C: Så det kan vara nästan jämnt om man tänker på alla faktorer?

2.12 H: Ja det kan det nog vara, det är jättesvårt att svara på.

C: Vilken påverkan har affärssystemet haft inom verksamhetscykler inom kundsupport, alltså kundkontakt, beställningshantering, leverans och fakturering?

2.13 H: Ja den har varit positiv.

C: Har det effektiviserats eller?

2.14 H: Ja men det har det definitivt gjorts.

C: Någon speciell del som har blivit bättre?

2.15 H: Orderhanteringen och lager, för att kunna se vad som är på lager, vad som är på väg in och för att kunna planera. Ja helt enkelt orderplaneringen och produktionsplaneringen.

C: OK, personaladministration, alltså HR, lönehantering och utbildning?

2.16 H: Vi har inte lönehantering.

E: Har ni ett till system då för lönehantering eller?

2.17 H: Ja. Kontek lönesystem

E: Så då har ni egentligen tre system kan man säga?

2.18 H: Ja det kan man säga.

C: Är det integrerat med Garp?

2.19 H: Nej det är det inte.

C: Leverantörsstöd, alltså beställningshantering, betalning och informationsutbyte?

2.20 H: Det är samma där att det är positivt, man har bra koll på det osv.

C: Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?

2.21 H: Ja det kan jag faktiskt inte svara på för vi har bara haft en person som har suttit med det och han fixade det nog rätt bra innan också. Så det är väldigt svårt att svara på hur och vilken roll det har haft men jag kan ju inte tänka mig att det har varit negativt.

E: Har affärssystemet påverkat arbetsprestationerna?

2.22 H: Ja det har det till det positiva, alla kan ha koll och alla kan titta och informationen är öppen för alla och jag tror att det är det som sporrar folk.

E: Ja som du sa innan så verkar det som att ni har fått fler arbetsuppgifter per person.

2.23 H: Precis.

C: Men känns det som att det blir mer eller mindre jobb nu när ni har affärssystemet?

2.24 H: Det är ju mer jobb men om vi var tjugo personer som gjorde jobbet innan så är vi nu femton som gör samma jobb.

C: Så det har blivit mer jobb för fler personer eller?

2.25 H: Ja alltså mer jobb, man har ju, man har mer insyn i det och man får kanske göra fler arbetsuppgifter, man får kanske själv registrera. Jag vet att personalen på produktionen de får rapportera med tid osv. så att det är klart att det har blivit fler arbetsuppgifter, fler administrerar i programmet men de gör fortfarande sitt arbete, så vi har inte fått öka personalen pga. av det.

C: Nä, jag förstår vad du menar men många andra företag har talat om för oss att effekten har varit väldigt bra men det blir på sätt och vis mer jobb för att det kräver en struktur eller vad man ska säga.

2.26 H: Ja men det blir det ju.

E: Vilken roll har detta haft i er tillväxt? Påverkan på arbetsprestationerna då?

2.27 H: Ja det är ju positivt, det kräver ju mer av personalen, de anställda blir mer engagerade.

C: Har affärssystemet påverkat företagets informationsnoggrannhet?

2.28 H: Ja vi har rätt mycket information i det andra programmet, H-data, men eftersom det är integrerat med Garp så, ja det har det gjort.

C: OK, på vilket sätt har det påverkat noggrannheten?

2.29 H: Att vi har fler uppgifter och mer information i systemet som gör att vi slipper leta information på andra ställen.

C: Och tillförlitligheten, att ni kan lita på er data.

2.30 H: Det har haft med mänskliga faktorer att göra men det är, helt klart så är det tillförlitligt.

E: Kan man säga att det är mer än innan?

2.31 H: Ja det är det.

C: Och felfrekvensen?

2.32 H: Nej det är inte. Det har ju också med den mänskliga faktorn att göra.

C: Så det är oförändrat då?

2.33 H: Ja det kan man säga.

C: Tror du att dessa faktorer har haft någon roll i er tillväxt?

2.34 H: Ja, en positiv roll. Mer information, vi blir effektivare och minimerar fel.

C: Så det är viktigt för att se till så att det inte blir fel i produktion och så?

2.35 H: Ja.

C: Då ska vi gå in på den strategiska påverkan, har affärssystemet påverkat er produktivitet inom produktionsvolymerna?

2.36 H: Ja, man kan mer kostnadseffektivt räkna på om man gör tio stycken eller tjugo stycken direkt, vilket blir billigare egentligen osv. Även information gällande t ex hur länge det ligger på lager osv.

C: Är det lite samma som produktionskapacitet då?

2.37 H: Ja det kan man ju säga.

C: Ser du någon skillnad mellan volymen och kapaciteten? Då volymen är att man kan producera mer och kapaciteten är..

E: Kapaciteten är hur mycket man klarar av.

C: Så du känner positivt på båda?

2.38 H: Ja

E: Produktionsmöjligheter?

C: Att man kan vara mer flexibel.

E: Och kanske även planera på ett bättre sätt.

2.39 H: Ja men det kan vi absolut göra.

E: Vilken roll tror du dessa faktorer har haft i er tillväxt?

2.40 H: Positiv, att vi blir mer effektiva och kostnadsmedvetna osv.

C: Kan man säga att det har en stor betydelse på er omsättning då?

2.41 H: Ja det har det ju. En stor vet jag inte men betydelse har det.

C: Har företaget växt med nya enheter?

3.1 H: Nej men vi har omstrukturerat inom företaget.

C: Men inga nya avdelningar eller så?

3.2 H: Nej.

E: Har ni växt geografiskt?

3.3 H: Ja det har vi, vi blev uppköpta av ett italienskt bolag så ja då kanske man kan säga att det är en ny enhet, för där är ju ett kontor i Italien, det är en kille som jobbar där nerifrån.

C: Har de också Garp eller hur fungerar det?

3.4 H: Ja de har tillgång till Garp över en länk

E: Var det mycket jobb med integreringen av de båda, för när ni blev uppköpta då hade ni väl redan Garp?

3.5 H: Ja

E: Var det något jobb med integreringen så att även de kunde ha åtkomst till systemet.

3.6 H: Nej, det var mest att lägga upp nya användare.

C: Du menar köpa nya licenser?

3.7 H: Ja och sen fick vi ju modifiera en del med dokumenten så de blev på italienska.

C: Så det var mest språk och licenser?

3.8 H: Ja

C: Hjälpte affärssystemet till att integrera de två verksamheterna?

3.9 H: Nej. Och för att gå tillbaka till det geografiska så hade vi redan tidigare levererat och jobbat över hela världen.

C: Har affärssystemet haft någon roll i expansionen internationellt?

3.10 H: Det tror jag inte

E: Vet du vad anledningen var till att ni blev uppköpta?

3.11 H: Det var ett bolag i Italien som gör små tätningar till bilpumpar och vitvaror och de ville växa.

E: Har det då utvecklat er produktion utomlands, alltså att ni levererar mer till andra länder?

3.12 H: Nej för det gjorde vi redan innan, det var de som ville utvecklas.

C: Vilken roll har affärssystemet haft i verksamheten vad det gäller antalet anställda?

3.13 H: Det är snarare att vi är färre anställda, alla jobbar och man behöver inte vissa som sitter utan alla är mer effektiva.

C: Vilken roll har affärssystemet haft i er verksamhet när det gäller förändrade processer?

3.14 H: Där har det haft stor betydelse. Dels så hjälper alla till att boka, alla säljare bokar sina egna beställningar, vi kan se hur produktionen ser ut, produktionen är mer effektiv för man kan planera på ett bättre sätt. Monteringen kan se hur mycket som ska ut i veckan och kan därför planera sin montering. Sen håller vi på nu att implementera operationer på montering och läppning där ute i verkstaden, med renovering osv. Så det har haft stor betydelse.

C: Hur har affärssystemet påverkat den förändringen eller vilken roll har den haft i förändringen, har det varit lättare pga. affärssystemet eller?

3.15 H: Vi har fått göra en del anpassningar, så det har varit lite stelbent. Men man får nog ändå säga att det har varit positivt man har kunnat titta på dels hur affärssystemet fungerar och dels hur vi vill jobba och sedan har man fått hitta en medelväg där.

C: Så det är lite jobb att fixa med affärssystemet när man ska förändra?

3.16 H: Ja

C: Det kan nästan vara mer jobb eller?

3.17 H: Ja det kostar ju lite grann, det kostar att få det och sedan kostar det att vara uppdaterad.

C: Har ni fått nya policier?

3.18 H: Ja det har det, man måste registrera och man måste hålla det uppdaterat.

C: Vilken roll har affärssystemet haft i det?

3.19 H: Det har haft stor roll för att informationen ska vara korrekt. Rätt information ska läggas in vid rätt tillfälle och vid rätt plats osv.

E: Har ni etablerat er på nya marknader?

3.20 H: Ja det har vi ju gjort under tiden men inte tack vare affärssystemet.

C: Nya marknadssegment?

3.21 H: Nej det är samma där, inte pga. affärssystemet.

E: Har verksamheten utvecklats nya innovativa marknadsstrategier?

3.22 H: Ja men inte heller pga. affärssystemet.

C: Skapat några nya produktionsprocesser?

3.23 H: Nej de processerna har funnits innan sen har vi bara fört in de i systemet.

E: Skapandet av nya tjänster?

3.24 H: Nej

C: Kan ni med ert affärssystem erbjuda produkt/tjänst differentiering genom kundanpassade lösningar?

3.25 H: Inte genom affärssystemet. Vi gör ju det, för vi har kundanpassade tätningar. Kunden vill ha en lösning och då fixar vi det.

C: OK men det är inget som går via affärssystemet? Utan ni kommunicerar via telefon eller möten eller?

3.26 H: Ja med konstruktörer osv.

E: Kundanpassade faktureringar?

3.27 H: Ja det har vi ju, det kan man göra rätt så enkelt.

C: Olika nivåer på service beroende på kundkategori.

3.28 H: Det har vi också men inte tack vare systemet utan det är sådant som vi ger ändå.

C: Make-to-order kapacitet, fast det antar jag att ni bara arbetar med?

3.29 H: Ja vi producerar mot order.

C: Det gör ni alltid?

3.30 H: Nej det gör vi inte utan vi har tre olika kategorier. Vi har A, B och C artiklar. A har man en prognos till så där producerar man och lägger på lager för det vet vi att det kommer att gå. B artikeln kan vi producera kanske 10 stycken som man vet kanske kommer att gå men det kan gå ner till 0 också innan det produceras på nytt igen eller köps in igen. C artiklar produceras endast mot order.

C: Är det tack vare affärssystemet som ni kan erbjuda den här make-to-order kapaciteten?

3.31 H: Nej det finns inte i affärssystemet utan det har vi gjort i det andra systemet som då är integrerat med Garp.

C: Vilken roll tror du att kundanpassad fakturering har haft i er tillväxt, kanske när det kommer till kundrelation eller liknande?

3.32 H: Ingen större.

C: Kan det vara ett krav från vissa kunder?

3.33 H: Ja det kan det vara men det hade vi gjort ändå.

E: Då kommer vi till e-handel, har ni genom affärssystemets eventuella webbmiljö lockat nya kunder eller kommit närmare redan etablerade kunder genom interaktiv kundservice med tillgång till tillförlitlig data?

3.34 H: Nej

E: Ni arbetar inte alls med det eller?

3.35 H: Nej

C: Det är inte så att ni kan förbättra er produktdesign genom feedback från kunder?

3.36 H: Jo men inte genom e-handel

E: Har ni genererat eller behållit er konkurrenskraft under tillväxten genom att upprätthålla konkurrenseffektivitet?

3.37 H: Inte genom affärssystemet, utan det är tack vare våra produkter.

C: Skapat konkurrensfördelar genom snabbare beslutsfattande?

3.38 H: Nej, det skulle vara genom att vi kan se hur snabbt vi kan leverera.

E: Använder ni inte systemet till, som vi sa innan, för att se vad som behövs när och för att planera produktionen, på det sättet kanske ni kan ta snabbare beslut?

3.39 H: Jo det kan man ju göra, en leveranssäkerhet och styrande så där kan det vara en fördel.

C: Men man kan säga då att ni tack vare affärssystemet har kunnat ta snabbare och säkrare beslut?

3.40 H: Ja absolut.

C: Ökad konkurrenskraft genom att ert affärssystem är kompatibelt med kundernas?

3.41 H: Nej

C: Det är inte så att kunderna har tillgång till ert affärssystem eller vice versa?

3.42 H: Nej

E: Vilken betydelse hade leverantörer och kunder när ni valde att införa ett affärssystem? Var det t ex ett krav från leverantörer och kunder?

3.43 H: Nej det tror jag inte.

C: Vet du vad anledningen var till att ni valde att införskaffa ett affärssystem?

3.44 H: Anledningen till att man gick över till Garp var helt enkelt så att man lyckades med att sälja in det till Huhnseal.

E: Då kommer vi till förändrade arbetsprocesser inom organisatoriska fördelar. Har tillväxten förändrat samarbetet mellan avdelningarna?

4.1 H: Ja det har det gjorts?

E: På vilket sätt?

4.2 H: Man kan ta mer hjälp av varandra och man har mer insyn i varandras arbete.

C: Tack vare tillväxten.

4.3 H: Ja tack vare programmet för man ju säga och tillväxten kräver ju att man kan kommunicera med varandra.

E: Samordningen mellan avdelningarna?

4.4 H: Ja den har ju ökat också.

C: Kommunikationen mellan avdelningarna?

4.5 H: Ja det är samma där, den har också ökat.

E: Kommunicerar ni via affärssystemet?

4.6 H: Ja det gör vi.

C: Om man bortser från affärssystemet, har dessa faktorer förändrats undertiden ni har växt?

4.7 H: Ja

C: Vilken roll har affärssystemet haft inom dessa områden?

4.8 H: Ja det har haft stor betydelse.

C: För att se till att det fortfarande fungerar eller?

4.9 H: Ja med interninformation.

C: Vad har varit affärssystemets roll inom introduktion av ny personal i verksamheten? Så som personalutbildning?

4.10 H: Det har spelat roll eftersom kommer det ny personal så introduceras de i programmet.

C: Integreringen av personalen inom verksamheten?

4.11 H: Inte tack vare affärssystemet utan det är andra faktorer.

C: Då vill jag ställa en följdfråga om personalutbildning. Har affärssystemet haft någon roll vid utbildning och vidareutbildning inom affärssystemet?

4.12 H: Nej.

C: Att lära personalen om resten av verksamheten, alltså inte om affärssystemet?

4.13 H: Vi har alltid en introduktion på ett par veckor och där ingår affärssystemet, att de ska lära sig dels vad "min roll har för betydelse för någon annan".

C: Hjälper affärssystemet personalen att se det, och hur verksamheten fungerar och för att förstå verksamheten bättre?

4.14 H: Nej det kan jag nog inte säga.

E: Vilken roll har affärssystemet haft i er spridning av företagskulturen eller värderingar inom företaget? Så som mål och visioner?

4.15 H: Inte så stor.

C: Så det är inte så att ni skickar ut information för att sprida vad ni ska nå i år eller så?

4.16 H: Nej, utan vi har möte varje fredag.

C: Har verksamhetens fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?

4.17 H: Nej det har det inte.

C: Ni sa att ni har ca 25-27 licenser, vad är det de arbetar med?

5.1 H: Det är allt, vi har kund, inköp, konstruktion, ekonomi, produktion, lager och montering.

E: Men är det någon större grupp som arbetar mer med en modul?

5.2 H: Ja alltså order är det ju många som lägger men det är ju integrerat med fakturering sen. Det är mer att det kan vara fler personer som jobbar med orderhanteringen. Men det är nog så att alla använder det lika mycket.

C: Vad känner du är det viktigaste inom affärssystemet för verksamheten? Inom vilket område skulle det bli problem om ni inte hade affärssystemet?

5.3 H: Alltihopa, får vi inte och registrerar beställningar så kan inte produktionen planeras och då kan vi inte leverera och då kan vi inte fakturera.

C: Det är strukturen då?

5.4 H: Ja det är ju hela flödet och köper vi inte in så har vi inte heller, för vi har produktion och inköp som sen ska till kunder.

E: Så det är mer en kedjereaktion?

5.5 H: Ja precis. Vi klarar oss inte utan någon modul.

C: Då är det strukturen som är det viktiga?

5.6 H: Ja flödet är det viktiga.

C: Genom affärssystemet?

5.7 H: Ja

C: Är det någonting du skulle vela tillägga?

5.8 H: Nej.

C: Men vi kommer skicka transkriberingen till dig med följdfrågor så kan du godkänna den osv.

5.9 H: Ja.

C: Jag skulle även vela skicka de siffror jag har fått ut över ökningen av er omsättning, bara för att kontrollera så att jag inte har räknat fel.

5.10 H: Ja.

E: Men du har möjlighet att kanske fråga någon annan om de saker du inte kan svara på?

5.11 H: Ja absolut.

Bilaga 6 - Transkribering från intervju med Jay M Jay AB

Intervju med IT- & ekonomiansvarig på Jay M Jay AB i Landskrona

J = Jay M Jay

C = Carl Lindström

E = Elisa Vasquez

C: Vi har kollat på Affärsdata för information om företaget och det finns två bolag, är det Jay M Jay som är dotterbolaget?

1.1 J: Är det inte så att det är Jay M Jay Wear som är koncern bolaget och Jay M Jay AB som är dotterbolaget?

1.2 J: Jo!

1.3 J: "Sales" hur var det med det, försvann det?

1.4 J: Ja eller det gick in, fusionerade. Men dem bolagen berör inte det här.

C: Om vi ska använda siffror från affärsdata vilket bolag ska vi kolla på då?

1.5 J: Verksamheten lades i februari 2008 över till Jay M Jay AB, innan dess fanns det i Jay M Jay Wear. Så för 2008 får man slå ihop omsättningen från båda bolagen.

C: Anser ni att företaget har växt, alltså haft någon tillväxt?

1.6 J: Ja fram tills.....eller rent ekonomiskt gick inte 2009 jättebra, men vi har växt annars tidigare år och har fått plus resultat

C: Det såg ut som ni växt fram tills 2007?

1.7 J: Ja och omsättningsmässigt har vi växt hela tiden.

E: Kan ni berätta om vad verksamheten arbetar med?

1.8 J: Ja vi importerar kläder, från Italien och USA främst men också från t.ex. Frankrike och Schweiz.

1.9 J: Några småländer också men mestadels Europa.

1.10 J: Och sen distribuerar vi det i Skandinavien, så marknaden är framförallt Danmark och Sverige men även Finland och Island.

1.11 J: Vi säljer till återförsäljare, vi har kontor här, i Stockholm och Köpenhamn. Det är dem fasta punkterna med personal, och vi har haft i Oslo också men det hyrde vi bara.

C: Hur anser ni att ni har utvecklats?

1.12 J: Bör tilläggas att vi inte har haft GARP hela vägen utan implementerade det 2005 och började använda det 2006.

1.13 J: Men företaget har gått från ett litet företag med 3 delägare och det var en till två anställda och växt till att ha 13 anställda idag. Från början jobbade dem bara som agenter och ägarna har jobbat nere i Italien som agenter. Sen har det utvecklats till att vi är distributörer, och vissa har vi varit agenter för men nyligen har vi blivit distributörer för alla. Och vi utökar ju hela tiden antalet kollektioner och därför har omsättningen ökat men marknaden har varit densamma i Skandinavien .

C: Vilka faktorer har varit viktiga för att främja er tillväxt i företaget?

1.14 J: Inom denna bransch är det kontakter med leverantörer som är det viktigt och vår delägare Jimmy har ett stort kontaktnät och det har varit väldigt viktigt.

1.15 J: Givetvis också ett kundnät som vi har byggt upp som också är viktigt men som Elin säger är det väldigt viktigt med leverantörskontakter.

1.16 J: Och om vi får in nya leverantörer betyder det att vi representerar Skandinavien väl.

C: Hur används affärssystemet.

1.17 J: Det används fullt ut order, leverans, fakturering.

1.18 J: Och även av säljarna via VTS(?) offline så hela kedjan.

C: Tänkte kolla vilka moduler ni har? Försäljning och SRM?

1.19 J: Ja!

C: Lager och logistik?

1.20 J: Japp!

C: Inköp och supplier relationship management

1.21 J: Den har vi men det är den vi använder minst

C: Produktion?

1.22 J: Nej.

C: Ekonomi?

1.23 J Ja.

C: Hur har affärssystemet modifierats?

1.24 J: Det har ju skett en förändring, affärssystemet själv har inte förändrats utan vi har lagt till delar, t.ex. ett som spärrar kunder.

1.25 J: Och ett artikelinskanningsprogram.

E: Kommunicerar dessa med Garp.

1.26 J: Ja.

1.27 J: Vi har ju gjort en del modifieringar när det gällde ekonomi delen. När det gäller betalningar för vi handlar i EURO och räknar om det till SEK och vi har gjort en del förändringar.

E: Hade ni dessa innan Garp?

1.28 J: Vi hade inte dessa innan.

1.29 J: Vi hade SPCS men vi använde det inte som ett affärssystem, utan endast för bokförning.

E: Användes det fortfarande?

1.30 J: Nä det kan man inte påstå.

E: Fanns det någon speciell anledning att ni bytte system?

1.31 J: Ja det var just för att vi växte och hade väldigt mycket manuella rutiner, som vi behövde förbättra, vi hade i princip ordersedlar där man markerade med färg när det var levererat. Så det var dags att skaffa affärssystem.

C: Har verksamheten modifierats något för affärssystemet?

1.32 J: Ja det kan man säga, på de sätt som affärssystemet inte har varit flexibelt eller där det är för dyrt att modifiera har vi fått anpassa oss, det är egentligen inte något jättestort utan man får se det som att vi gick från helt manuella rutiner, så fick vi göra om våra flöden och hur man jobbade/rutiner. Och nu var det kanske inte så att det sättet vi arbetade på innan var det bästa sättet, så det upplevs som man har anpassat sig även om det har varit positivt. Lite svårt att säga exakt, men inga stora förändringar. Det är mest arbetsprocesser som har förändrats och i vissa fall har vi upplevt begränsningar i affärssystemet som gjort att vi inte har kunnat arbeta som tidigare

E: Hur många licenser har ni?

1.33 J: 10

C: Och anledningen att ni implementerade affärssystemet var att ni kände att ni var på väg att bli stora?

1.34 J: Ja!

C: Har affärssystemet påverkat era kostnader inom kundservice?

2.1 J: Det var en svår fråga.

E: Alltså är det lättare att arbeta med det nu?

2.2 J: Allting har ju gått framåt sedan affärssystemet och vi hade många kunder som inte ens hade E-mail och dem har ju förändrats i takt med att vi har skaffat affärssystemet så hade vi inte haft affärssystemet hade vi inte kunnat erbjuda dem den servicen, genom att maila information.

2.3 J: Det är ju svårt att se en kostnadsbild det är svårt att jämföra före och efter. Det är ju klart att det går lättare att kolla upp saker nu än tidigare men samtidigt kan det vara krångligare.

2.4 J: Tidigare var det väl så att säljarna hade sina egna kunder och kollade på sitt eget med telefonkontakt, men nu kan fler personer få fram informationen.

E: Så kundservicen är effektivare nu?

2.5 J: Ja det kan man säga.

C: Men om man ser till konkreta konstanter, har de ökat eller minskat?

2.6 J: Det borde ju ha kostat mer när det gjordes manuellt, för säljarna tog mer plats då. Och nu har vi en kundservice som gör det, i större grad.

2.7 J: Det har skett en omorganisation, så hela verksamheten har förändrats, vi har inga riktiga fasta referenser att se ifrån.

2.8 J: Vi har inga mätpunkter vissa har ju att dem mäter vad varje ärende kostar det har vi ju inte.

2.9 J: Jag skulle nog säga att det är det samma.

E: Har affärssystemet påverkat kostnader inom ekonomiadministration?

2.10 J: Det är också svårt att säga.

C: Vi tänkte väl kräver bokföring och bokslut längre tid osv.?

2.11 J: Ja det går betydligt snabbare.

C: Så man kan säga att kostnader har minskat?

2.12 J: Ja det kan man säga.

C: HR?

2.13 J: Det har vi inte.

C: Kostnader inom försäljning?

2.14 J: Det är svårt att uppskatta.

E: Marknadsföring?

2.15 J: Där använder vi inte affärssystemet. Kanske när det gäller press att säga upp information.

2.16 J: När det kommer till försäljningen när det gäller inläsningen så har det blivit billigare, alltså processen fram tills försäljning, det går ju mycket snabbare, det hade inte ens fungerat manuellt. Vi har ju ca 40 kollektioner, så processen att få in det så att säljarna får information och kan sälja, den är billigare idag, det hade inte fungerat innan.

2.17 J: Och sen är det många andra faktorer som påverkar också, vi får in orderna, tidigare fakturerade vi manuellt, den kostnaden hamnar ju på ekonomi men vi sparar in där med. Och pga. många fel tidigare bidrog det till kreditering t.ex. felskrivningar i beställningarna.

C: Så pga. affärssystemet har det minskat?

2.18 J: Ja.

C: Och marknadsförning?

2.19 J: Det används inte riktigt i den bemärkelsen, men vi tar ut mailadresser till utskick så något minskat. Något minskat, det hade tagit längre tid manuellt.

E: Kostnad för IT-support?

2.20 J: Den har ju ökat, för det är ett så komplext system.

C: Utbildning?

2.21 J: Det har affärssystemet ingen roll i.

C: Har dessa faktorer någon roll i er tillväxt?

2.22 J: Nää vi tror inte man kollat så mycket på kostnader.

2.23 J: Det är klar att vi inte hade kunnat växa utan affärssystemet, framförallt artikelhanteringen för det är ju det som är vår flaskhals, så tack vara den, så kan vi hantera den stora mängden.

2.24 J: Det hade vi inte kunnat annars.

C: Verksamhetscykler! Vilken påverkan har affärssystemet haft på verksamhetscyklerna inom: Kundsupport: kundkontakt, beställningshantering, leverans och fakturering?

2.25 J: Positiv påverkan, då vi har en bättre översikt och kan informera kunden när dem har frågor och följa upp. Det går mycket snabbare med fakturering och leverans, förut gjorde vi det manuellt i efterhand och det kunde ta lång tid, nu skickas den tillsammans med leveransen.

C: Personaladministration: HR, lönehantering och utbildning?

2.26 J: Det går ju snabbare nu när vi kört igång. T.ex. så kommer prislister efter kollektionen och säljarna börjar sälja omgående, vi kommer igång snabbt. Lönehanteringen sker inte i Garp, vi kör Visma.

C: Leverantörsstöd: beställningshantering, betalning och informationsutbyte?

2.27 J: Tidigare vet jag inte riktigt hur rutinerna var men nu nyttjar vi inte riktigt affärssystemet optimalt när det kommer till den delen. Vi valde en enklare väg när vi implementerade affärssystemet. Vi kopplar inte inleveranser till leverantörsfakturor, så vi har fått komma på manuella rutiner, men det funkar bättre än om vi gjort det manuellt. Så den biten är inte riktigt lika kopplad till affärssystemet som dem två tidigare.

C: Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?

2.28 J: Det är väl samma sak där vi hade inte kunnat hantera den mängd och så många leverantörer och leverantörsfakturor. När det gäller kunder är det svårt, då organisationen har förändrats så mycket som vi pratade om med försäljarna, då dem var ansvariga för sina kunder. Med leverantörs biten har vi stor nytta av affärssystemet.

2.29 J: Affärssystemet ger en effektivitet och kontroll.

E: Har affärssystemet påverkat arbetsprestationerna?

2.30 J: Det har blivit mindre att göra, men det finns också andra faktorer som påverkar som gör att det finns mer, men det har ingen med affärssystemet att göra.

2.31 J: Om man bara kollar på lagret, och vi har bara en person som arbetar där även om vår omsättning har ökat, detta gäller även andra tjänster.

2.32 J: Affärssystemet gör att det bli mer moment men det har vi samtidigt valt då vi vill kunna följa upp med statistik. Men det har vi själva valt.

C: Kan man säga att det blivit snabbare på vissa delar men det kräver mer arbete och kontroll?

2.33 J: Samtidigt har vi även varit tvungna till det innan då vi fyllde i informationen i Excel, så himla mycket information kan man inte säga, det är bland annat vissa detaljsaker som att kunderna måste läggas upp som fakturakund och leveranskund så enstaka moment är det så men generellt känns det inte som vi gör mer jobb.

2.34 J: Tidigare skrev vi fakturor för varje leverans med ny faktura varje gång medan man idag utgår ifrån en order och fakturerar utifrån den, så då fanns det moment som krävde mer ifyllning, det tar i så fall ut varandra

C: Vilken roll har detta haft i er tillväxt?

2.35 J: Vi hade behövt vara mer anställda, så det är positivt.

E: Har affärssystemet påverkat informationens: Noggrannhet?

2.36 J: Ja, tidigare var det större risk för manuella felskrivningar.

2.37 J: Beräkningar också, antingen i Excel eller för hand. I t.ex. orderfakturering.

2.38 J: Summering alltså och även leveransperioder.

E: Så då fanns det större risk innan?

2.39 J: Ja, mycket kunde fyllas i fel och även att man kan följa upp med statistik.

E: Kan man säga att felfrekvensen har minskat då?

2.40 J: Yes! Och det ser vi även på reklamationer, vi krediterar inte lika mycket som när det var manuella fel.

C: Är tillförlitligheten högre?

2.41 J: Ja!

C: Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?

2.42 J: Ja det har haft en stor roll.

C: Har företaget växt med nya enheter?

3.1 J: Ja men det har inget att göra med affärssystemet. Det har inte skett någon integration inom affärssystemet mellan några avdelningar.

E: Har ni växt geografiskt?

3.2 J: Nää.

E: Vilken roll har affärssystemet haft i er verksamhet vad det gäller: Antal anställda?

3.2 J: Ja

3.3 J: Det har nog minskat antalet anställda, vi bara är fem på administration idag.

E: Förändrade processer?

3.4 J: Ja, det har vi pratat om.

E: Som vi sa innan, att ni arbetar på annorlunda sätt?

3.5 J: Ja ibland tvingas man till det, sen kanske vi som företag inte tagit till oss att vi måste jobba på ett annats sätt det kan ta tid att implementera vissa processer, det borde vi göra till en större grad, man ser inte nyttan förrän efter ett tag.

3.6 J: Att bero på Garp så håller vi faktiskt på att prata om att gå över till Jeeves. Även om Garp har varit oss till nytta under en period, men sen finns det många anledningar som nästan tvingar oss att gå över till ett modernare system.

E: Varför valde nu Garp?

3.7 J: Det är framförallt varianthanteringen, alltså att man kan lägga upp en artikel med flera dimensioner. T ex en kollektion men 700 artiklar i 15 storlekar och färger, du kan ju tänka dig hur många det blir. Vi funderar på "Jeeves Selected" nu.

C: Känns det bra att ha Jeeves som storebror för Garp, med ett större affärssystem, om det kommer krävas när ni utvecklas.

3.8 J: Ja absolut.

3.9 J: Det är ju bra med konverteringsverktyg osv. som förenklar en övergång.

C: Vilken roll har affärssystemet haft i er verksamhet vad det gäller: Nya policies?

3.10 J: Vi har väl styrt upp allting lite mer, förut var det så att man sa "du tar ansvar för det och du det". Men nu är det mer uppstyrt.

C: Mer kontroll?

3.11 J: Ja det upplever jag, att vi har styrt upp det.

3.12 J: Ja vi försöker i alla fall, sen kanske det inte alltid efterföljs.

E: Har ni etablerat er på: nya marknader eller marknadssegment?

3.13 J: Ja det kan man säga.

3.14 J: Att vi har några mer kommersiella märken, vi har gått ner i prisklass.

3.15 J: Förut hade vi bara kläder och inte skor vilket vi har nu.

C: Vilken roll hade affärssystemet?

3.16 J: Ja, det är som vi sa innan att vi hade inte kunnat hantera så många leverantörer.

3.17 J: Det är ju inte så att det var affärssystemet som gjorde det möjligt, det var mer med varianthantering att man kunde få in alla artiklar snabbt. Kostnaderna kanske skulle behöva bli större om vi var tvungna att vara fler anställda, givetvis.

C: Har företaget genomgått någon fusion, förvärv eller blivit uppköpt?

3.18 J: Ja med ett annat dotterbolag, under 2008, men egentligen inte, det är inte väsentligt.

E: Har verksamheten utvecklats: Nya innovativa marknadsstrategier?

3.19 J: Nää och inte heller som affärssystemet har hjälpt.

E: Kan ni med ert affärssystem erbjuda produkt/tjänst differentiering genom: Kundenpassade fakturering?

3.20 J: Där uppfattar vi en stelhet, vi kan bara ha olika leveransadresser men inte faktureringsadresser om t.ex. en ägare har många butiker. Så det fungerar inte så bra.

E: Olika nivåer på service beroende på kundkategori?

3.21 J: Det är ingen som vi jobbar med.

C: Skulle man kunna säga att affärssystemet har gjort att ni kan minska på lager genom att ha en effektivare kedja mellan kunder och leverantörer, och där med inte behöva beställa innan ni fått beställningar.

3.22 J: Ja det är så vi arbetar.

3.23 EL: Dock så arbetar kanske inte den personen som sköter det så mycket med dem funktionerna.

3.24 J: Det har säkert hjälpt på ett sätt då man får upp strukturera exakt på vilka beställningar som finns och att man kan skriva ut det, men det är inte så att vi med de funktionerna som vi vill. Vi arbetade så ett tag men gör det inte längre.

3.25 J: Samtidigt leder det till mer jobb inom logistik, men det handlar egentligen om interna beslut.

3.26 J: Man måste ju säga att det har underlättat från så som det var innan.

3.27 J: Men det skulle självklart kunnas göras bättre.

C: Vilken roll har dessa faktorer haft i er tillväxt?

3.28 J: Ja det måste vara positivt.

E: Använder ni E-handel?

3.29 J: Ja fast bara från säljare, alltså inte från kunder, säljare kan när de är hos kunden lägga in beställningar i systemet.

E: Har ni genererat eller behållit er konkurrenskraft under tillväxten genom att: Upprätthålla konkurrens effektivitet?

3.30 J: Ja, även om det är svårt att mäta den biten, vi vet vilka konkurrenter är men vi tror att det har blivit strukturerat med ordena och att vi är duktiga jämfört med andra leverantörer, allt stämmer överens och är tydligt. Vi har inte fått några indikationer att vi skulle ha blivit mindre effektivare med vår tillväxt från kunderna.

E: Har ni fått bättre relation till era kunder?

3.31 J: Ja det kan man säga, mindre risk för manuella fel.

C: Har ni genererat eller behållit er konkurrenskraft under tillväxten genom att: Skapa konkurrens fördelar genom snabbare beslutsfattande?

3.32 J: Ja det får man säga att vi gör, vi följer upp snabbare och det går snabbare i införsäljningsperioderna.

C: Vilken roll har affärssystemet haft?

3.33 J: Kanske större roll än var man tror, för vi är vana att jobba med det här.

C: Men affärssystemet hade stor betydelse när det gäller beslutsfattande?

3.34 J: Ja det måste vara enklare då, att man ser när det trillar in beställningar, att man ser orderstocken, det är ju bättre än innan.

E: Vilken betydelse hade leverantörer och kunder för att ni valde att införa ett affärssystem?

3.35 J: Ingen

E: Har tillväxten förändrat: Samarbetet och kommunikation mellan avdelningarna?

4.1 J: Vi har inga avdelningar.

4.2 J: Nu sitter ju försäljarna i andra lokaler.

4.3 J: På ett visst sätt så har det påverkats negativt med affärssystemet, då folk tar mindre ansvar då man kan skylla på affärssystemet istället för att ta ansvar. Nu kanske det mer har blivit konflikter pga. det.

E: Kommunicerar ni genom affärssystemet?

4.4 J: Det är mer generell kommunikation, mer allmänt, men inte kommunikation mellan parter osv. mer allmänt!

C: Vad har varit affärssystemets roll i introduktionen av ny personal inom verksamheten?

4.5 J: Vi tar ju ut information för att introducera dem för verksamheten som t.ex. kundlistor och statistik för nya säljare. Det är lättare att hitta den informationen.

E: Vilken roll har affärssystemet haft i spridningen av er: Företagskultur, värderingar? Eller mål osv.?

4.6 J: Ingen.

C: Har verksamheten fokus på affärssystemet förändrat kärnverksamheten?

4.7 J: Nää

C: Vad är det viktigaste med ert affärssystem, största anledningen till att ni har ett affärssystem?

5.1 J: Det är väl att kunna hantera mängden artiklar.

5.2 J: Om man ska ta det till moduler så är det artiklar, kunder, order och fakturering.

E: Det är alltså hanteringen av informationen.

5.3 J: Ja! Vi har ju stora mängder av artiklar och om det är 30 artiklar i en kollektion så genererar det 10 000 artiklar.

5.4 J: Och det gäller också på väldigt kort tid som man skall få in detta i systemet och hantera det. Vi får in prislistan dagen efter vi börjar sälja och då måste vi ha in alla dessa artiklar i systemet. Det är också uppföljning och kontroll.

5.5 J: Man får uppföljningen genom order biten.

5.6 J: Utan systemet hade vi behövt anställa massa personer.

E: Finns det någon modul som är viktigast?

5.7 J: Varianthanteringen! Utan den hade vi inte skaffat affärssystemet, det andra finns i alla affärssystem.

C: I vilka moduler arbetar alla licenser?

5.8 J: Ekonomi, två st....

C: Kan affärssystemet göra att ni inte behöver mer licenser på en modul? T.ex. ett företag behövde bara fem personer på lager pga. affärssystemet, det krävdes inte mer.

5.9 J: Ja det stämmer in på oss, vi har bara behövt ett även om omsättningen ökat.

5.10 J: Användarna är inne i flera olika moduler, hon är inne på logistik, order, kund och ekonomi. Alla går in lite i andra.

5.11 J: Fast det är bara tre som jobbat med olika, och vi är ju bara fem på administration och servrar tar upp 2 st. Folk jobbar inte dagligen med affärssystemet.

5.12 J: Det är nog max 10 som arbetar med affärssystemet.

C: Det var nog allt vi vill ha reda på, har ni något att tillägga?

5.13 J: Det är väl det att vi kollar på Jeeves nu, affärssystemet i sig har inte haft några problem med men det är mest för att Garp börjar bli omodernt, vi har ju växt och börjat närma oss nästa steg.

5.14 J: Och också lite negativt att affärssystemet inte riktigt är anpassat till klädbranschen, med säsonger osv.

5.15 J: Det kunde också ha blivit bättre om vi hade fått en bättre implementering, vi känner att vi tappat lite tid på det. Men vi har nu ett bättre samarbete med andra.

Referenser

- Chiok, S. & Wickman, A. (2009): Affärssystem i små och medelstora företag. INF09-039. Institutionen för Informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Davenport, T. H. (2000): *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*. Boston, Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (1998): Putting the enterprise in the enterprise system. *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 4, pp. 121-131.
- Ekeby Möbelfär (2010-05-18) <http://www.ekebymobel.com/>
- Garp (2010-05-18) <http://www.garp.se/nywebb/garp/>
- Hedman, J. (2003): *On Enterprise Systems Artifacts: Changes in Information Systems Development and Evaluation*. Doktorsavhandling. ISSN: 1651-1816. Lund Studies in Informatics No. 2. Institutionen för Informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Huhnseal (2010-05-18) <http://www.huhnseal.se/>
- Jacobson, S. Shepherd, J. D'Aquila, M. & Carter, K. (2007): The ERP Market Sizing Report, 2006–2011. AMR Research.
- Jay M Jay (2010-05-18) <http://www.jaymjay.se/item.aspx?id=1>
- Juell-Skielse, G. (2006): *ERP Adoption in Small and Medium Sized Enterprises*. Doktorsavhandling. ISSN: 1101-8526. DSV Report series No. 06-008. KTH Information and communication technology.
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2009): *Affärssystem*. Studentlitteratur. Andra upplagan.
- Microcraft AB (2003 a). Garp ekonomisystem.
http://www.garp.se/nywebb/garp/losningar/floden/garp_ekonomisystem.pdf
- Microcraft AB (2003 b). Garp försäljning/CRM-system.
http://www.garp.se/nywebb/garp/losningar/floden/garp_forsaljningCRMsystem.pdf
- Microcraft AB (2003 c). Garp inköpssystem.
http://www.garp.se/nywebb/garp/losningar/floden/garp_inkopssystem.pdf
- Microcraft AB (2003 d). Garp lager/logistiksystem.
http://www.garp.se/nywebb/garp/losningar/floden/garp_lagersystem.pdf
- Microcraft AB (2003 e). Garp MPS-system.
http://www.garp.se/nywebb/garp/losningar/floden/garp_mpspresentation.pdf
- Murphy, K. & Simon, S. (2002): Intangible benefits valuation in ERP projects. *Information Systems Journal*, Vol.12 No. 4, pp.301-320
- Nitator (2010-05-18) <http://www.nitator.se/>
- Olhager, J & Sellidin Erik. (2003): Enterprise resource planning survey of Swedish manufacturing firms. *European Journal of Operational Research*, pp. 365-373.
- Regeringskansliet (2006 a) *Förenklade redovisningsregler*, Justitiedepartementet

Regeringskansliet (2006 b) *Begreppet nettoomsättning i bokföringslagen och årsredovisningslagen*, prop. 2006/07:27

Remenyi, D. Money, A. Sherwood-Smith, M. & Z. Irani (2000). The effective measurement and management of IT costs and benefits. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Rosemann, M & Wiese, J. (1999): Measuring the Performance of ERP Software – A Balanced Scorecard Approach. Australian Conference on Information Systems.

Shang, S & Seddon, P.B. (2002): Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information Systems Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 405-416.

Skatteverket (2010)

<http://www.skatteverket.se/fordigsomar/arbetsgivareinfotxt/bokforing.4.18e1b10334ebe8bc80005195.html>

Svenska Kakel (2010-05-18) <http://www.svenskakakel.se/>

Uwizeyemungu, S & Raymond, L. (2009): Exploring an alternative method of evaluating the effects of ERP: a multiple case study. *Journal of Information Technology*, Vol 24, pp. 251-268