



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

# Implementering av affärssystem

- En studie i om organisationer satsar tillräckligt på implementeringen av affärssystem

Kandidatuppsats, 15 poäng, INFK01 i informatik

***Framlagd:*** *Januari, 2011*  
***Författare:*** Gunnarsson, Lovisa  
Lundin, Ulf

***Handledare:*** Cederström, Carl  
***Examinatorer:*** Lundin, Hans  
Persson, Claus

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Titel</b>          | Implementering av affärssystem                     |
| <b>Författare</b>     | Gunnarsson, Lovisa<br>Lundin, Ulf                  |
| <b>Utgivare</b>       | Institutionen för informatik                       |
| <b>Handledare</b>     | Cederström, Carl                                   |
| <b>Examinatorer</b>   | Lundin, Hans<br>Persson, Claus                     |
| <b>Publiceringsår</b> | 2011   |
| <b>Uppsatstyp</b>     | Kandidatuppsats                                    |
| <b>Språk</b>          | Svenska  |
| <b>Nyckelord</b>      | resurser, allokering, ledning, implementering, SAP |

### ***Abstrakt***

I dag har affärssystem blivit en vital del i de flesta organisationer för att hantera informationsflödet i verksamheten. Den ökade användningen av affärssystem har inneburit en utveckling av affärssystem samtidigt som komplexiteten ökat. I takt med den ökade komplexiteten har det blivit svårare att få systemen att passa olika typer av organisationer men även lösningar på hur organisationer på bästa sätt implementerar sitt nya system. Att medvetengöra orsaker som påverkar implementeringen är ett första steg i riktningen att skapa mervärde med hjälp av affärssystemet.

Det finns flera olika teorier och modeller om hur en implementering av ett affärssystem ska gå till. Vår studie har delvis utgångspunkt i en implementeringsmetodologi som kallas för ASAP. Syftet med vår studie var att undersöka ett studieobjekt och se ifall implementeringen av SAP fick tillräckliga resurser. För att ta reda på det undersökte vi hur väl organisationen följde ASAP:s implementeringsmetodologi och vilka problem som uppstod utifrån de vanligaste orsakerna som leder till implementeringsproblem. För att finna svar till vår fråga har vi gjort en kvalitativ undersökning där vi intervjuat tre personer som har haft en större inblick i implementeringsarbetet.

Slutsatserna av vår studie är att studieobjektet till viss del följde ASAP:s implementeringsmetodologi men blev trots det varse om de konsekvenser som redan är välkända. Vi betonar därför vikten av att verkligen ta implementeringsarbetet på allvar och inte bortse från några detaljer överhuvudtaget för att i största möjliga mån undvika dessa problem. Vi anser att resurserna främst borde allokeras till att skapa en bättre kravbild, ledningsengagemang och förankring i organisationen.

# Förord

Vi vill tacka vårt studieobjekt och de personer vi fick möjlighet att intervjua för att ni tog er tid och gav oss svar på de frågor vi sökte. Utan er hjälp hade inte denna uppsats varit möjlig att genomföra. Vi vill även passa på att tacka de människor runt omkring oss som på ett eller annat sätt har stöttat oss och hjälpt oss med diverse funderingar omkring vår uppsats.

Lund januari 2011

Lovisa Gunnarsson

Ulf Lundin

# Innehållsförteckning

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 6         |
| 1.2 Problemformulering .....                                      | 6         |
| 1.3 Syfte.....  | 7         |
| 1.4 Avgränsningar .....   | 7         |
| <b>2. TEORI</b> .....   | <b>8</b>  |
| 2.1 Affärssystem .....  | 8         |
| 2.2 Faser vid implementering av nytt affärssystem.....            | 9         |
| 2.3 Implementeringsmodell för SAP.....                            | 11        |
| 2.4 Orsaker till implementeringsproblem .....                     | 14        |
| <b>3. METOD</b> .....   | <b>17</b> |
| 3.1 Tillvägagångssätt.....  | 17        |
| 3.2 Intervjuer .....  | 17        |
| 3.3 Etik .....  | 20        |
| 3.4 Validitet och reliabilitet .....                              | 20        |
| <b>4. RESULTAT OCH ANALYS AV EMPIRI</b> .....                     | <b>21</b> |
| 4.1 Presentation av organisationen .....                          | 21        |
| 4.2 Organisationen och SAP.....                                   | 22        |
| 4.3 Intervjuer .....  | 22        |
| 4.4 Jämförelse mellan implementeringsmodell och studieobjekt..... | 23        |
| 4.5 Problem som uppstod .....                                     | 30        |
| <b>5. SLUTSATS</b> .....  | <b>36</b> |
| <b>REFERENSER</b> .....   | <b>39</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BILAGOR.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Bilaga 1: Intervjuguide.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Bilaga 2: Transkribering av intervju med IT-manager ”Alpha” 2010-05-12.....</b>          | <b>45</b> |
| <b>Bilaga 3: Transkribering av intervju med produktionsplanerare ”Beta” 2010-05-12.....</b> | <b>55</b> |
| <b>Bilaga 4: Transkribering av intervju med nyckelanvändare ”Gamma” 2010-05-12.....</b>     | <b>59</b> |

## **Figurförteckning**

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figur 1: ASAP Implementeringsmodell.....</b> | <b>11</b> |
|---|-----------|

# 1. Inledning

---

## 1.1 Bakgrund

Ett affärssystem är ett komplext system som integrerar flera eller samtliga funktioner och värdeskapande processer inom en organisation. Det är en form av ett standardiserat system som kommer färdigpaketerat med en viss typ av moduler. När de väl är i bruk gör det att arbetet blir effektivare och mer sammanhållet. All information finns på ett och samma ställe och är kopplade till en och samma databas. Informationen i värdekedjor flödar snabbare och mer korrekt genom de olika arbetsprocesserna vilket gör att organisationen blir lönsammare och effektivare. Detta är positivt för organisationer då det gör dem konkurrenskraftiga, flexibla för förändringar och ökar deras processeffektivisering (Bingi, P; Sharma, M.K; Godla, J.K. 1999).

Organisationer som vill införa ett affärssystem kan välja att installera ett fullständigt system med alla moduler eller välja ut moduler som de har behov av. Avgörande är inte enbart behov utan också hur stora resurser organisationen väljer att satsa i sitt nya affärssystem. De dyrare varianterna ger mer valfrihet när det gäller utformning vilket möjliggör ytterligare anpassning av systemet till organisationen medan billigare varianter med ett fast basutbud till större del kräver att organisationen måste anpassas sig utifrån hur systemet fungerar(Bingi et al. 1999)

När en organisation ska införa ett affärssystem finns det flera olika modeller som kartlägger de detaljer som är nödvändiga för att implementeringen ska bli optimal. Dessa modeller avser att täcka in de områden i organisationen som blir påverkade av implementeringen. Därför ville vi undersöka hur modellen ASAP implementeringsmodell för en organisation som implementerade SAP .

## 1.2 Problemformulering

Vår frågeställning är:

*Allokeras tillräckligt med resurser vid en implementering av ett affärssystem?*

Med delfrågan:

*Vad blir konsekvenserna om detta inte görs?*

### **1.3 Syfte**

Den här studien syftar till att utgöra ett bidrag till vad organisationer bör beakta vid implementering av affärssystem i deras verksamheter. Vidare att belysa vikten av att ge implementeringsarbetet de resurser som krävs för att genomförandet ska ske så tids- och kostnadseffektivt som möjligt.

### **1.4 Avgränsningar**

Då vi har gjort en fallstudie på en medelstor organisation skedde en del avgränsningar naturligt genom att vi enbart undersökte det specifika affärssystemet organisationen använde sig av samt den bransch som de befann sig i. Vi har endast intervjuat personer som har haft en stor delaktighet i implementeringsarbetet och har använt deras svar och uppfattningar som empiriskt underlag.

Denna avgränsning hade vi i beaktande i diskussionsavsnittet samt när vi gjorde våra slutsatser. Detta innebär att denna undersökning inte på något sätt kommer ge en bild av hur det generellt ser ut när organisationer implementerar affärssystem i sina verksamheter. För att kunna göra en sådan slutsats med grund och med den empiri som behövs som stöd krävs det mer resurser än vad en kandidatuppsats omfattar.

## 2. Teori

---

*Här presenterar vi de teoretiska utgångspunkter vi har haft när vi genomförde vår studie.*

*Inledningsvis förklarar vi vad ett affärssystem är och vilka för- och nackdelar ett affärssystem ger. Sedan går vi vidare med att förklara hur organisationen anpassar sig till förändring av teknologi i dess vardag och har sedan konkretiserat det med ASAP:s implementeringsmodell. Därefter har vi utgått från ett antal kända konsekvenser som uppstår när implementeringen inte går som den ska. Dessa utgångspunkter använde vi oss av när vi analyserade den empiri vi hade fått in och som ledde till de slutsatser vi fick fram.*

### 2.1 Affärssystem

#### 2.1.1 Vad är ett affärssystem?

Sedan ny teknik har införts och integrerats i organisationers vardag har arbetssätt och metoder förändrats och med detta även organisationskulturen (Leavitt, Whisler, 1958). Till en början omfattade inte affärssystem en så stor del av verksamhetens delar som det numera gör. Allt fler områden inkluderas och idag omfattas de flesta områdena inom verksamheten. Införandet av ett nytt affärssystem leder ofta till att organisationen måste arbeta på ett annorlunda sätt, vilket leder till att de anställdas arbetssätt förändras (Porter, Millar, 1985).

Enligt (Magnusson & Olsson 2005) definieras ett affärssystem som ett standardiserat system som täcker hela eller större delar av verksamheten. Affärssystemet ska ta hand om samtliga eller delar av informationshanteringen som sker i organisationen och är därför mycket komplexa. Systemet behöver inte vara anpassat efter en kunds specifika behov utan utgår ofta från en generell modell med huvudsakligt syfte att optimera verksamheten i synnerhet gällande effektiviseringsarbetet med olika processer i verksamheten. Detta kan till exempel gälla produkt-, kund- och faktureringsystem som i ett affärssystem binds samman till ett gemensamt system och där all information samlas i en databas. Det finns olika typer av system där specifika delar kan anpassas efter hur en kund önskar det, organisationen kan välja att implementera och använda vissa av modulerna eller nyttja det fullständiga affärssystemet med alla tillhörande moduler.



### **2.1.2 Fördelar med affärssystem**

En av de viktigaste funktionerna affärssystemen bidrar med är att informationen samlas i en och samma databas vilket minskar redundansen och gör processerna effektivare. Det är inte affärssystemet i sig som är värdeskapande utan de funktioner som systemet gör möjliga tack vare att det är så omfattande (Mason, 1978).

Fördelar med affärssystem är att det blir enklare att fatta beslut i och med att insyn och kontroll ökar med hjälp av de övergripande funktionerna systemet tillhandahåller. Ett affärssystem yttersta syfte är att hantera verksamhetsprocesser som i sin tur ska skapa effektivitet mellan processer och i längden både ge en effektivare organisation likväl som ökad lönsamhet (Monk, Wagner, 2006).

### **2.1.3 Nackdelar med affärssystem**

Enligt (Shang & Shaddon 2007) kan dessa förändringar, när informationen samlas i en och samma databas, ske för snabbt vilket leder till att slutanvändarna får mer ansvar och större informationsmängder att hantera. Detta kan i sin tur leda till att användarna känner ökat motstånd att ta sig an arbetsuppgifter och en minskad moral inom arbetslaget om användarna anser att uppgifterna inte stämmer överens med de policys och arbetsbeskrivningar de har fått från sina överordnade.

Ett annat exempel som tas upp från Shang & Shaddons studie var att nyligen implementerade affärssystem kan hantera flera processer och situationer än tidigare, dock på bekostnad av att varje process blir mer tidskrävande. Antalet valmöjligheter och steg för att kunna mata in data i systemet är betydligt fler än tidigare vilket kräver mer tid av slutanvändarna. Detta gjorde att rapporter och andra liknande arbetsuppgifter blev försenade vilket sänkte den organisatoriska acceptansen.

## **2.2 Faser vid implementering av nytt affärssystem**

(Gash, C & Orlikowski, W. J, 1991) har gjort en uppdelning av vilka olika faser organisationer går igenom vid en implementering av ny teknologi. Dessa faser är inte fasta

eller säkra men kan användas som en uppdelning för att förtydliga och strukturera implementeringen.

Den första fasen handlar främst om att aktualisera nuvarande organisatoriska normer, standarder och värderingar. Dessa omfattar de organisatoriska förändringar som är på en sådan nivå att det inte blir tvetydigt då ledningen fortfarande vill kunna leda och styra på ett säkert sätt. Fokus ligger här på att förbereda användarna på en stor förändring genom att förstärka de nuvarande uppfattningarna inför vad som komma skall.

Den andra fasen innebär en radikal förändring av de invanda rutinerna och arbetsprocesserna. Fokus i denna fas ligger på innovation. Även om syftet med denna fas är att förändra stora delar av organisationen kan de ansvariga bli varse om ytterligare förändringar som inte varit förutsedda utan som istället blir en effekt av det förväntade kaos som skapats. Enligt Perrow (1983) kan detta bero på att de som är ansvariga för implementeringen inte har simulerat förändringen tillräckligt noga och detaljerat för att kunna förutse alla händelser som uppstår när en implementering av en så stor omfattning aktiveras.

Den tredje fasen av förändring påverkar informationsteknologin genom att ge användarna möjlighet att reflektera över designen och nyttjandet av teknologin. De artefakter som är involverade i detta innehåller information om de antaganden som de är uppbyggda av. Detta betyder att nyligen implementerad teknologi blir modifierad så att den passar den specifika användaren, vilket oftast leder till att de anpassas till den organisatoriska kulturens preferenser. Detta yttrar sig genom att initiala mekanismer som styr själva användandet på olika sätt blir uppmärksammade när dessa modifieringar inte längre är funktionella eller förhindrar organisationens rutinmässiga arbete. När en sådan situation uppstår ska användare ha möjlighet att anpassa mekanismerna, eller skapa nya, som är bättre lämpade för deras sätt att arbeta.

## 2.3 Implementeringsmodell för SAP

SAP har utvecklat en modell som heter ASAP (AcceleratedSAP) som fungerar som en guide vid införandet av SAP:s affärssystem. Då vårt studieobjekt har implementerat SAP är det denna modell som är aktuell för att vår studie (Www3).



Figur 1 ASAP Implementeringsmodell (Www1, 2010)

ASAP:s implementeringsmetodologi fokuserar på tid, kvalitet och effektivt användande av resurser och kontroll genom att kontrollera projektrisker och framgång för att nå målet. I enlighet med innehållet i denna modell delas implementeringen upp i fem delar: förberedelse, utformning, systemimplementering, förbereda go-live, go-live och support (Hu & Zhou, 2010).

### **Steg 1: Förberedelse av implementeringsprojekt**

Det inledande steget innebär att ta fram en vision av hur SAP kommer se ut efter att det har blivit implementerat. I denna vision ska ledningen ta fram en skiss på hur både verksamhets- och finanskraven ska tillgodoses. Fokus ska ligga på kärnverksamheten och hur SAP-lösningen ska förbättra den ytterligare. Detta görs genom att använda termer som ROI, affärsfördelar och konkurrenskraftiga medel (Hu, Zhou, 2010).

***Steg 2: Utformning av implementeringsplan***

Den största uppgiften med denna fas handlar om utformningen av planen vilket görs genom att undersöka och analysera de mål och krav organisationen har ställt. Detta är den viktigaste delen i hela implementeringsprojektet och även den mest invecklade. Vid förberedelserna av hur undersökningen och analysen ska gå till ska de ansvariga arbeta utifrån den industrin som organisationen befinner sig i och styra frågorna i den riktningen. De frågor och svar som framkommer under analysen används i nästa fas av implementeringen. Undersökningen på den interna organisationen bör göras utifrån affärsprocessen och inte från de olika avdelningarna. Baseras frågorna utifrån affärsprocessen ges bättre underlag till nästkommande fas och hur utformningen av systemet ska vara.

Undersökningen ska inkludera alla användare så som ledning, mellanchefer, nyckelanvändare och slutanvändare. Detta görs för att hitta alla sorters vinklar och för att identifiera problem och krav från alla skikt i verksamheten. Om det finns tid och resurser så ska implementeringsansvariga i form av konsulter få sätta sig in i verksamheten på ett djupare plan så att de verkligen förstår verksamhetens mål.

Efter att undersökningen har blivit gjord ska alla krav sammanfattas och göras om till formella dokument som sedan ska användas för att utforma designen av systemet.

Implementeringsansvariga måste kommunicera med samtliga inblandade för att se till så att alla har samma mål om vad som ska göras (Ho, Zhou, 2010).

***Steg 3: Systemimplementering***

Systemimplementeringen handlar om att utveckla systemet genom att först skraddarsy hur systemet ska se ut och rita upp en modell för det. Sen ska en systemmodulen testas och justeras. Detta utförs genom att varje moduls nyckelanvändare får arbeta tillsammans med konsulter för att simulera hur det skulle gå till när systemet kommer att användas.

Förberedelserna för denna testning görs genom att inkludera basdata, frågor angående hur systemet ska skötas och hanteras och så pass mycket testning som möjligt med rättigheter för att undvika problem vid rättighetsdesign. När detta är gjort ska designen för rättigheter planeras fullt ut och hur de ska implementeras. Gränssnitt och implementering kommer härnäst. Efter detta ska en plan och ett dokument hur användarna ska tränas utformas.

Systemimplementeringen är komplex och det tar lång tid att genomgå alla faser. Speciellt angående standardfunktioner som inte helt möter kunden och organisationens förväntningar, ytterligare utveckling för att möta kundbehov som kommer att utformas allteftersom de arbetar med systemet. Detta kommer först visa sig när nyckelanvändarna har använt systemet och testat det tillräckligt länge och är sådana saker som kommer vara svårt att upptäcka vid de första analyserna. Därför kommer systemet behöva fortsätta testas, justeras, implementera nya eller ändra rättigheter och gränssnitt och slutligen testa integreringen tills det är ”tillräckligt” bra och implementeringen går vidare till nästa steg (Ho, Zhou, 2010).

#### ***Steg 4: Förbereda Go Live***

I denna fas görs allt som behövs innan systemet sätts i bruk. När alla förberedelser är klara med hur ramverket för systemet ska se ut ska förberedelse för hur det ska sjösättas börja göras. En plan för hur systemet ska implementeras ska etableras genom att konfirmera och immigrera data. Sedan ska även dokument över hur systemet ska ledas etableras tillsammans med en plan över hur supporten ska se ut. Det är viktigt att komma ihåg att data är hela basen i systemet så att den är av god kvalitet spelar en stor roll i alla händelser i systemet. Det måste se tills så att data är korrekt och fungerar. Innan systemet går ”live” behöver användarna utbildas i systemet utifrån den plan som gjordes i den tidigare fasen. Här kommer också träningsmanualer att behöva upprättas så att användare kan gå tillbaka och få tips, råd och förklaringar över hur data kan hittas och systemet används.

Slutligen konfigureras och installeras systemet och även go-live supporten ska installeras då också data immigreras och systemet byts. Det är viktigt att det hela tiden testas så att all data överförs korrekt i denna fas så att inget försvinner och när det slutligen ska vara klart att alla data som skulle importeras finns i systemet och där den ska vara (Ho, Zhou, 2010).

#### ***Steg 5: Go-Live och support***

När planering är utförd kommer då ”go-live” vilket innebär att systemet slutligen ska börja användas. I detta steg ska en funktionell och användbar on-line support upprättas för att upptäcka och vägleda problem liksom sammanfatta lösningar för användare. I supportprocessen är det viktigt att nyckelanvändare har en full förståelse för systemet och att de vet hur de ska hantera problem och lösningar som gör det möjligt för att organisationen helt kan hantera och underhålla systemet på egen hand (Ho, Zhou, 2010).

## 2.4 Orsaker till implementeringsproblem

Även då organisationer som ska implementera SAP följer ovanstående modell för att reducera problem och få en så framgångsrik implementering som möjligt kan problem uppstå efter implementeringen. Nedan beskriver vi några av de mest kända och vanligaste problem som organisationen kan ha när det gäller implementeringen av affärssystemet.

### ***Bristande ledningsengagemang***

Ifall organisationen inte förstår innebörden och omfattning av ett affärssystembyte är de redan ute på hal is. Det är inte ovanligt att de driver bytet precis som andra projekt de genomför för organisationen. Detta är dock mycket riskfullt och bäddar för misstag under implementeringen som senare kommer att leda till problem när organisationen ska börja arbeta i och med systemet (Andersson, 2010). För ett lyckat systembyte krävs det ett högt engagemang från ledningen som innebär tydliga ansvarsroller, planering och fördelning av arbetsbörda. Det är också av stor vikt med mycket information till organisationen som helhet och att de speciellt informerade användare om effekterna av bytet. Genom att förbereda användarna på det som komma skall undviker organisationen och ledningen oklarheter och frågetecken, som ändå kommer att finnas där efter implementeringen (Andersson, 2010).

### ***Otydlig kravbild***

Att inte göra en ordentlig kravlista leder ofta till att det uppstår problem efter implementeringen. Utan en bra kravlista är det inte svårt att förstå att organisationen missar viktiga funktioner och processer. Ett affärssystem är komplext och omfattar ofta stora delar av organisationer och hanterar stora informationsmängder varför det är lätt att missa betydelsefulla processer när organisationen analyserar deras processer och är mitt uppe i implementeringsarbetet. Därför är det av högsta vikt att organisationen och främst ledningen eller de som håller i arbetet med att byta system utarbetar en fullständig kravlista över de processer som systemet ska tillhandahålla och de funktioner som ska ingå. Kravbilden ska också hjälpa ledningen att förstå personalen och användarnas sätt att arbeta och behov likväl som personalen ska få en bild av hur ledningen tänker och ser på det nya systemet. Det är även vitalt för att alla funktioner ska "förstå varandra" och att inga missuppfattningar skapas för systemleverantören. Desto tydligare och mer korrekt utformad kravlista och - bild

reducerar organisationen avsevärt risken för att felaktigheter ska uppkomma senare (Andersson, 2010).

Enligt (Andersson, 2010) kan en kravbild sammanfattas av tydlighet, relevans, struktur, samband, realism, tolkning. Kan dessa sex ord summera organisationens kravbild har organisationen lyckats med att ge en allomfattande kravbild.

### ***Bristande förankring***

Ett annat problem varför implementering av systemet inte lever upp till förväntningar är just problemet med att förankra det nya systemet hos organisationen och till var och en av användarna. I dagens affärssystem är de flesta berörda av och arbetar med systemet till viss mån därför är det många som påverkas när organisationen inför ett nytt system (Andersson, 20120).

När människor ska ändra sitt sätt att arbeta skapas ofta en osäkerhet och med den följer även vanligtvis ett obehag och motstånd inför det nya systemet (Bingi et al, 1999). Införandet av ett nytt system kräver ofta ett förändrat arbetssätt vilket kan leda till att användarna känner sig osäkra och något avvaktande emot det nya systemet. För att avvärja detta behöver de vara välinformerade om hur det nya systemet fungerar och vilka fördelar som kommer komma av användandet av detta. Det är mycket viktigt att förankra varför ett nytt system ska införas och hur det kommer påverka användarna både gällande arbetssätt, -metod och -roller. Lyckas ledningen få hela organisationen med sig på förändringen skapas de bästa möjligheterna för en framgångsrik implementering och ett bra system då användarna själva förhoppningsvis blir mer engagerade och motiverade till att göra implementeringen så smidig som möjligt (Andersson, 2010)

### ***Övriga problem***

Ovan beskrivs de främsta huvudorsakerna till problem under en systemimplementering. Det går nästan alltid att härleda problem till något av anting förankring, kravbild och engagemang. För att undvika dessa problem är den enda lösningen att ha en ordentlig plan på hur själva förändringen och implementeringen ska gå till. Här hittar vi den centrala lösningen till alla framtida problem som kan uppstå med systemet. Självklart kan den inte ge hundra procentigt skydd mot att problem eller felaktigheter senare kommer att uppstå men att lägga ordentligt mycket tid och energi på förberedelser kommer alltid gynna sig i framtiden för

organisationen. Skippas organisationen analysering och planeringsarbetet kommer de ändå få använda framtida tid för att eliminera problem som uppstått på grund av dålig förankring, kravbild eller engagemang - det är säkert (Andersson, 2010).



## 3. Metod

---

*I detta avsnitt presenterar vi de tillvägagångssätt vi använt oss av för att skaffa empiri till vår uppsats. Vi kommer först att beskriva hur vi lagt upp vårt uppsatsarbete från start till mål, vilken typ av undersökning vi valt att göra och varför, sedan berätta hur vi samlade in vår empiri i form av intervjuer. Slutligen avrundar vi med ett stycke om vad som är viktigt att tänka på vid insamlande av empiri, som följs av dels etik men även hur hög kvalitet erhålls på genomförd studie.*

### 3.1 Tillvägagångssätt

För att kunna få empiri till vår studie och kunna besvara frågeställningen behövs ett studieobjekt i form av en organisation som kan studeras. Detta gjorde vi genom en kvalitativ studie.

### 3.2 Intervjuer

#### 3.2.1 Urvalskriterier

De urvalskriterier vi använde oss av för att finna den typ av organisation vi sökte till vår empiri var följande:

- Geografiskt läge Lund med omnejd.
- Större delar eller hela verksamhet i Lund.
- Användning av affärssystem i stor utsträckning och nyligen implementerat SAP.
- Verksamheten ska vara ett mindre till mellanstort företag där det finns en IT-avdelning och övriga anställda arbetar i, och med, systemet.

Med dessa punkter att utgå ifrån kontaktade vi organisationen som sedan blev vårt studieobjekt med ett positivt utfall.

#### 3.2.2 Informanter

För att få svar på vår frågeställning intervjuade vi tre personer i organisationen som har varit nyckelpersoner vid implementeringen och som har en djupare insyn i hur implementeringsarbetet gick till. Effektivitets- och kvalitetsskäl var avgörande för vårt urval.

Med detta menas att vi inte hade de resurser som hade varit nödvändiga för att få en rättvisande bild av de anställdas uppfattning om implementeringen och problem som uppstod. Det skulle kräva en omfattande undersökning för att få svar på vår frågeställning. Vi har istället valt att använda svar från tre personer som har en god uppfattning om hur implementeringen gick till, vilka de största problemen var och som de upplevde att de övriga anställda hade störst problem med att hantera.

### 3.2.3 Intervjuguide

De frågor som vi skapade inför våra möten med informanterna är gjorda med ett semi-strukturerat tänkande som gav oss möjlighet att ställa följdfrågor under samtalets gång. Detta gav oss chansen att få ytterligare information som kan vara användbar när vi senare skulle analysera den data vi fått in och försöka hitta samband med vår teori.

De olika frågorna kategoriserade vi utifrån inledande och avslutande gemensamma frågor, vi hade dessutom tre olika kategorier beroende på den roll informanten hade i organisationen och i implementeringen vilka var "ledning", "projektgrupp" och "nyckelanvändare". Vissa av frågorna var av liknande karaktär men med olika fokus vilket berodde på deras roll. När vi utförde intervjuerna följde vi inte våra frågor punkt till pricka utan vi hade dem som en utgångspunkt och för att föra intervjun vidare. Vi försökte låta intervjun flyta fritt men då vi kände att det började gå i fel riktning återgick vi till vårt manus för att leda in intervjun på rätt spår.

Vissa av våra frågor var mer relevanta till vår forskningsfråga än andra, detta klargjorde vi för oss själva med hjälp av den tidigare nämnda kategoriseringen. En typ av frågor var mer av "uppmjukningskaraktär" och för att få lite bakgrundsfakta. Alla våra intervjufrågor finns i Bilaga 1. Där har vi även samlat de fullständiga svaren från våra intervjuer som vi senare kommer presentera i en sammanfattad form i denna uppsats.

### 3.2.4 Genomförande

Innan vi började med frågorna förklarade vi för respektive informant om hur informationen de talade om för oss skulle användas och i vilket syfte. Vi garanterade även deras anonymitet och endast deras utsagor som hade relevans skulle användas i den slutgiltiga uppsatsen.

Intervjuerna spelades in för att kunna få en så verklighetstrogen återgivning som möjligt efteråt, vilket vi berättade för informanten innan vi satte igång.

Vi valde personlig intervju som metod för insamlande av empiri. Det gjorde vi då det gav oss möjlighet att få ett djup i svaren tillsammans med större flexibilitet, som vid andra empiriska metoder är svårare att få. Vid personlig intervju ges också tillfälle att fördjupa våra frågor och ifall inte informanten förstår frågan kan vi omformulera den. Det är enklare att styra en personlig intervju så att vi får svar på de frågor vi har och även fortsätta med följdfrågor, dessutom ges även möjlighet att tolka hur intervjupersonen reagerar vid olika frågor.

Vi hade även möjlighet att utveckla vissa resonemang i och med att vår intervjustruktur var semistrukturerad, vilket innebär att det inte är nödvändigt att följa intervjumanus utan intervjun kan forma sig själv. Under samtliga intervjuer, främst när vi intervjuade ledningsrollen så flöt detta på mycket väl och den bakgrundsfakta vi sökte om verksamheten presenterades naturligt av intervjupersonen, för att senare kunna fokusera mer på de faktorer vi var intresserade av och som hade stark koppling till vår forskningsfråga. Intervjuerna var ca 60 minuter långa per informant.

### **2.3 Analys**

Efter avslutad intervju transkriberade vi våra intervjuer. Vid vissa tillfällen har vi uteslutit ord som vi inte ansett haft avgörande karaktär, t.ex. "hm" och "nja". I vissa fall finns dessa också kvar och är återgivna i den skrivna texten och det var vid de tillfällen då vi bedömde att det kunde vara relevant för den som läser igenom våra intervjuer att få en så bra uppfattning som möjligt om informantens agerande och reaktion på våra frågor.

När vi var klara med transkriberingen skickades denna till informanterna för att se så att inga misstag eller felaktigheter hade uppstått. Ingen av informanterna hade några anmärkningar på vår transkribering. I efteranalysen så skrev vi en flytande text och sammanfattade resultaten av intervjun baserade på våra utgångspunkter och fokusera på våra frågor. Analysen är presenterad i kapitel 4.

### 3.3 Etik

Informanterna hade möjlighet att titta på intervjusammanställningen i efterhand för att utesluta felaktigheter och andra felaktigheter och godkänna den för publicering i vår uppsats. Skulle informanten inte längre vilja ställa upp som del av vår empiri för vår studie i efterhand, när de läst igenom sammanställningen, fanns det även möjlighet till det. Slutligen satte vi även upp ett krav om att det material vi samlade in endast skulle användas i forskningssyfte, och inte till något annat vilket vi även informerade informanterna om. Med hjälp av dessa riktlinjer kunde vi ställa oss under informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som är de fyra huvudkrav Vetenskapsrådet antagit för forskning inom humaniora och samhällsvetenskap (Ostbye, H; Knapskog, K; Helland, K; Larsen, L-O, 2003).

### 3.4 Validitet och reliabilitet

För att våra forskningsresultat skulle bli så bra som möjligt är det viktigt att studien håller hög validitet och reliabilitet liksom metoden som används. Vi strävade även efter att ha en hög objektivitet även om det är något som alltid är svårt. För att veta ifall studien har hög validitet måste det således finnas en klar definition av vad det är som ska mätas, för endast då är det möjligt att veta ifall det som mäts är det som ska mätas (Paulsson, 1999).

Det var också viktigt för oss att ha en hög reliabilitet och validitet ifall någon vill utveckla vår studie eller göra en liknande studie (Paulsson, 1999). Vi har genomgående under uppsatsarbetets gång ifrågasatt de artiklar vi har läst och ifall de fynd vi gör är relevanta för vår studie. Vi har arbetat aktivt med vår frågeställning i samband med att vi hittat teorier och fakta som verkat intressanta. Dessa har vi satt i förbindelse med vår frågeställning och de faktorer vi haft. Vi har också varit noga med att använda oss av mer än en källa för att kunna få en så pass pålitlig och undersökt grund som möjligt. De källor vi använt har ofta varit välciterade vilket i sig inte tyder på att de är bra men när en källa är citerad många gånger finns det mycket material som avgör huruvida det är en tillräckligt tillförlitlig källa.

## 4. Resultat och analys av empiri

---

*I denna del presenteras empirin och analysen på vårt studieobjekt. Inledningsvis beskriver vi vad organisationen är verksam inom och deras affärssystem SAP. Sedan relaterar vi den teori vi tidigare presenterar tillsammans med den ihopsamlade empirin för att försöka få svar på vår frågeställning. Allt eftersom vi söker svar på den med utgångspunkt i våra teoretiska och empiriska upptäckter, kommer vi även kommentera med våra egna synpunkter och åsikter och diskutera saken i ett friare sammanhang.*

### 4.1 Presentation av organisationen

Organisationen är ett tillverkningsföretag som producerar olika typer av flexibla förpacknings- och barriärmaterial. De utvecklar och producerar material åt kunder som klarar av att skydda olika typer av produkter där fokus ligger på att ta fram en atmosfär, både in- och utvändigt som produkten kan förvaras i. De har fyra olika nischer som de skapar produkter till; skinka, ost, pulver (t ex pulversoppa) och läkemedel. Organisationen tar fram förpackningsmaterialet som är uppbyggda i skikt för att klara de förutsättningar som krävs. Från dem levereras rullar av detta material på pallar, som kunden sedan formar med stansar utifrån hur deras förpackningar ska se ut. Tillsammans med kunden tas koncept fram hur utformningen och atmosfären ska vara och hur estetiken ska se ut. Processutvecklingen sker gemensamt enligt ett arbetssätt som kallas TCP (Total Customer Performance).

Organisationen är verksam i Norden och på de engelska öarna där de är ledande inom sin bransch. Deras produkter levereras till ett stort antal kända kunder och har med över 80 års erfarenhet god förståelse för kundens behov.

Från början var denna organisation del av en större koncern och för ett antal år sedan ägdes organisationen av en av världens största förpackningsproducenter. År 2008 bröt sig den organisation som är idag ur denna koncern och bildade ett eget företag. Huvudverksamheten är i Lund där drygt 200 anställda arbetar och de har även kontor och fabrik i annat land med ca 30 arbetare. Organisationen omsätter 75 miljoner kr och håller på att erövra marknader i Tyskland och andra delar av Nordeuropa (Bilaga 2, 2010).

## 4.2 Organisationen och SAP

Organisationen använder sig av affärssystemet SAP som de implementerade år 2003, då på grund av att de var en del i den stora koncernen som ville att hela verksamheten skulle använda sig av samma system. Från en början var det endast finanssidan som var tvungna att implementera SAP, men även logistiksidan skulle implementera ett nytt affärssystem där varje enhet hade mer valfrihet. Organisationen utvärderade vad de hade för logistikbehov och vad de ville ha ut av det system de implementerade. Sedan undersökte de vad marknaden erbjöd och startade ett samarbete med ett tyskt konsultföretag som tidigare arbetat med systemutveckling inom koncernen. Detta konsultföretag, Dr. Lauterbach & Partner GmbH, var specialiserade på tryckeriverksamhet och den typ av sammanhängande produktutveckling som fabriken i Lund (den nuvarande organisationen) använde och var i behov av. De beslutade även att implementera SAP för logistiksidan. De använder inte samtliga av SAP:s funktioner utan har en del andra system som integrerar med SAP. Funktionerna och modulerna som används från SAP är; finance, controlling, material management, plant production, sales & distribution, inventory, warehouse management och quality management.

Organisationen har även ett backup-system för sina SAP-moduler ifall SAP av någon anledning skulle sluta att fungera. För att bygga rapporter använder de ett så kallat "Data warehouse", där de får ut information för att exempelvis se hur lönsamma olika avdelningar är (Bilaga 2, 2010).

Syftet med implementeringen av SAP var främst att få hela den dåvarande koncernen att använda samma system. När organisationen bildades så som den är idag, år 2008 övertog de i princip det system de använt och kopierade det.

## 4.3 Intervjuer

Samtliga informanter hade tidigare jobbat på den organisationen och i andra datorsystem innan de införde SAP. Vi intervjuade en IT-manager(ledningsnivå), en produktionsplanerare och en nyckelanvändare, i detta fall innesäljare. Både IT-managern och produktionsplaneraren har roller med innebörd att de är väldigt insatta i hur systemet fungerar och var mycket

delaktiga under implementeringen. Vi valde dessa för att vi ville få en bild av deras upplevelse av implementeringen av SAP.

#### 4.4 Jämförelse mellan implementeringsmodell och studieobjekt

##### 1. Förberedelse av implementering

Enligt modellen är det inledande steget att ta fram en vision som visar hur verksamheten kommer se ut efter att SAP hade blivit implementerat. Modellen är tänkt som en implementering av samtliga processer och moduler gällande såväl affärsverksamheten som sådan och finanssidan (Ho, Zhou, 2010). Fokus ska ligga på kärnverksamheten men i detta fall har vårt studieobjekt prioriterat finansdelen före detta vid val av affärssystem. Det som främst styrde valet av SAP var att den dåvarande ledningen redan hade beslutat att SAP skulle gälla för finanssidan.

Det övergripande systemet som organisationen sedan valde föll också på SAP då med åtanke att finanssidan redan använde detta system. Införandet av SAP påbörjades 2003.

Visionen som var till grunden för att SAP skulle implementeras var utanför vårt studieobjekts kontroll då de under denna tid var del av en större koncern och hade därför inget egentligt inflytande. Införandet av SAP bestämdes därför utan studieobjektets synpunkter. När vi frågade Gamma om hur stort inflytande de hade i valet av system fick vi svaret:

*”Alltså då i dagsläget ägdes vi ju av Amcor, det var ju bara så att SAP skulle in i denna fabrik också, det kördes i de andra fabrikerna, så de skulle ha samma system i alla sina fabriker. Så vi hade ju inte mycket egentligen att säga till om”*

(Gamma, 2010-05-12)

*”Så vid det tillfället hade vi tre olika SAP system, och då insåg ledningen att det var ohållbart: vi måste göra något åt detta. Så då bestämde man sig för att sätta upp ett fjärde SAP-system som skulle vara ett koncernövergripande affärssystem som kallades Atlas.”*

(Alpha, 2010-05-12)

Redan i det inledande skedet brister det i implementeringsarbetet. Ledningen fattar hastiga beslut för att motverka tidigare misstag som har gjorts då de har för många olika system i den stora verksamheten. Detta är något som tas upp i bristande ledningsengagemang som (Andersson, 2010) har nämnt.

Vår undersökning visar att vårt studieobjekt har till viss del haft fokus på kärnverksamheten.

*”Så vi var ute och sonderade terrängen lite och försökte hitta något som passade vår typ av verksamhet. Där vi koncentrerade oss på att vi skulle kunna ha kontroll på produktion av rullar, vi skulle ha bra kontroll på tryckeriverksamhet med allt vad det innebär i form utav design, dekorer, olika skikt i tryckeriet, informationshantering. Dessutom ha ett system som kunde ha en bra kontroll på vår produktstruktur. Eftersom vår tillverkning bygger på skikthantering, våra material är skiktbaseade.”*  
(Alpha, 2010-05-12)

I och med att studieobjektet som vi undersökte tidigare var del av en större koncern kunde vi inte exakt få svar på huruvida mått som ROI, affärsfördelar och konkurrenskraftiga styrde valet av SAP men vi utgår ifrån att den organisationen planlade hur SAP skulle förbättra verksamheten.

## **2. Utformning av implementeringsplan**

Den största uppgiften med denna fas handlar om utformningen av planen vilket görs genom att undersöka och analysera de krav som ställs. Detta är den viktigaste delen i hela implementeringsprojektet och även den mest invecklade. Vid förberedelserna av hur undersökningen och analysen ska gå till ska de ansvariga arbeta utifrån den industrin som organisationen befinner sig i och styra frågorna i den riktningen. De frågor och de svar som sammanställs används i nästa fas av implementeringen. Undersökningen på den interna organisationen bör göras utifrån ett helhetsperspektiv och inte från de olika avdelningarna. Detta görs för att undvika att skapa en negativ effekt på de implementeringsansvariga och deras förmåga samt att den interna organisationen inte vill avslöja för mycket av deras arbetsmetoder.



Undersökningen ska inkludera alla användare så som ledning, mellanchefer, nyckelanvändare och slutanvändare. Detta görs för att hitta alla sorters vinklar och för att identifiera problem och krav från alla skikt i verksamheten.

Om det finns tid och resurser så ska implementeringsansvariga i form av konsulter få sätta sig in i verksamheten på ett djupare plan så att de verkligen förstår målen.

Efter att undersökningen har blivit gjord ska alla krav sammanfattas och göras om till formella dokument som sedan ska användas för att utforma designen av systemet. De implementeringsansvariga måste kommunicera med samtliga inblandade och säkerställa att de har samma mål om vad som ska göras.

Vi kunde av den empiri vi fått in inte se någon sorts plan för hur implementeringen skulle gå tillväga. Ofta handlade det om att lösa problem när de uppstod. Alpha nämnde detta som "brandkårsuttryckningar" och detta är en effekt av att organisationen inte har planerat tillräckligt mycket inför implementeringen. Detta hänger samman med att deras vision inte hade fokus på kärnorganisationen. Istället arbetade dem på ett "trial-and-error" liknande sätt.

*"Det är inget system som att: okej nu är vi färdiga, utan det är en kontinuerlig process att förändra. Vi är ju inte ett statiskt företag, definitivt inte, utan vi förändras efterhand och då gäller det att få systemet att stödja våra processer, våra affärer. Det är ju inte optimalt att systemet styr hur vi jobbar, till viss del måste det vara så, men vi måste försöka styra in oss till verksamhetens bästa."*

(Alpha, 2010-05-12)

### **3. Systemimplementering**

Det tredje steget handlar om att utveckla systemet och anpassa det efter hur den aktuella verksamheten fungerar genom testning av systemet. Vårt studieobjekt har gjort på ett liknande sätt som modellen föreslår men det verkar som att detta snarare gjordes som ett resultat av att problem uppstod än i förebyggande syfte.

*"Mycket förändrades för lite. Men väldigt mycket anpassade sig också till systemet vilket också var tanken,. Vissa processer var otidsenliga. Men sen finns det traditionsvana varelser som ville göra allt likadant utan att ta hänsyn till miljöombytet. I ett mycket*

*vidare system får det större konsekvenser än i ett separat system.”*

(Beta, 2010-05-12).

*“Det finns vissa problem i systemet som inte upptäcktes under testning som hade kunnat förenklats men som är mycket svåra att förändra idag när systemet redan är igång”*

(Beta 2010-05-12).

I denna fas säger Alpha att de hade en konsultfirma som byggde lösning åt organisationen. Det fanns en extern projektledare och nyckelanvändare plockades ut från organisationen (Alpha, 2010-05-12). Precis som teorin beskriver ska nyckelanvändare plockas ut under denna fas (Hu, Zhou, 2010) så här visar organisationen att de följer modellen.

Den mycket viktig datan som ska läggas på plats i denna fas hade organisationen stora problem med. Masterdatan stämde inte hela vägen vilket var ett stort problem, detta tog ett halvår för att få det korrekt. Dessa problem berodde på deras brist i kunskap i SAP och att de inte visste hur saker och ting hängde ihop (Alpha 2010-05-12). Detta ska inte behöva hända ifall konsulterna har låtit nyckelanvändarna testa systemet tillräckligt mycket (Hu, Zhou, 2010).

En annan sak som var av central vikt när de implementerade systemet var att SAP använder masterdata på ett helt annat sätt än organisationen hade gjort tidigare. Detta var också en mycket stor skillnad (Alpha 2010-05-12). Under implementeringen så var det mycket information till de anställda (Beta 2010-05-12).

När de implementerade SAP 2004 hade organisationen en task-force bestående av åtta personer där de flesta var nyckelanvändare. När de sedan implementerade SAP 2008 använde de samma task-force för att go-live igen. Nyckelanvändarna fick utbildning i systemet och testade det (Alpha, 2010-05-12).

Enligt Gamma var utbildningen alldeles för bred och att det berodde på att de konsulter som var anlitate att hjälpa till med implementeringen hade för lite kunskap om den specifika verksamhet som de skulle införa SAP i. Gamma upplevde att hon inte riktigt visste exakt vad som hon skulle titta efter och fråga, vilket gjorde att hon inte kunde skapa den typ av kunskap hon nu i efterhand önskade sig. Det är svårt att introduceras för ett nytt system och veta vad som kommer vara ”frukterna” av systemet, vilket nyckelanvändaren Gamma upplevde som ett

problem. De som implementerade systemet hade egentligen för lite bakgrund om deras fabrik och organisation (Gamma 2010-05-12). Hon önskar även att konsulterna skulle haft mer koll på hur de arbetar på organisationen för att i framtiden kunna nyttja systemet på bästa sätt. Det hade också varit en fördel för nyckelanvändarna då de utbildade slutanvändarna. Detta berodde på att det var dålig interaktion mellan verksamheten och de som implementerade (Gamma 2010-05-12).

*”Det svåra där känner jag, är att få ut, ifrån de som implementerar, hade man gjort om det idag hade man vetat mycket mer vad man ska fråga. När man tittar på ett nytt system, man vet inte riktigt vad man kan få, man vet inte vad man ska fråga efter. Det upplevde vi som ett problem. De som kom hit och skulle implementera hade för lite bakgrund om vår fabrik - jag skulle önskat att de hade mer koll på hur vi arbetar - för att kunna se hur vi skulle kunna utnyttja systemet på bästa sätt”*

(Gamma, 2010-05-12)

Ett annat problem var också att när ett fel uppstår behövs mycket kunskap och erfarenhet innan det går att identifiera felet (Alpha, 2010-05-12).

#### **4. Förbereda Go-Live**

Slutligen konfigureras och installeras systemet och även go-live supporten ska installeras då också data immigreras och systemet byts. Det är viktigt att det hela tiden testas så att all data överförs korrekt i denna fas så att inget försvinner och att när det slutligen ska vara klart att alla data som skulle importeras finns i systemet och där den ska vara.

Här gick inte immigreringen jättebra då organisationen hade problem med det senare speciellt deras lagerinformation. Mycket av det blev felaktigt vilket i sin tur ledde till att de istället var tvungna att justera under tidens gång. Detta gjorde att organisationen blev mycket trött på SAP medan de integrerade systemet till organisationen (Alpha, 2010-05-12).

Under 2009 gick de ”live” även i sin fabrik i Highbridge, England. Det behövdes en vecka för att immigraera allt och immigraera lagret i det nya systemet. Denna gång gick det betydligt bättre än tidigare och efter den senaste SAP implementationen så har det gått mycket bra (Alpha, 2010-05-12).

De hade träningstillfällen för alla slutanvändare och baserat på var de befann sig i organisationen och vad de arbetade med avgjorde hur mycket träning de fick. Utbildningen skedde inte av konsulter utan av de nyckelanvändare som tidigare testat systemet i testmiljö, så ingen hade egentligen koll på hur det skulle vara att arbeta i skarp miljö. Därför hade inte heller nyckelanvändarna full koll på hur det faktiskt skulle vara att arbeta i systemet (Alpha 2010-05-12). På grund av bristen på kunskap blev även utbildningen till slutanvändaren något bristande. Här uppstod därför mycket diskussioner omkring språkstöd i systemet. Vissa ville att systemet skulle ha engelska som systemspråk medan andra önskade svenska. Det slutade med att de bestämde sig för att köra på en kombination (Alpha, 2010-05-12). Projektet genomfördes i hela organisationen, alla var medvetna om att de skulle byta system och förhoppningsvis vad som skulle komma (Alpha 2010-05-12).

Beta (2010-05-12) nämner att de underskattade arbetsinsatsen något under förberedelserna för go-live och att de sista veckorna var det mycket jobb dygnet runt för att kunna sammanställa allting. Beta kom först in i projektet under immigreringsfasen och blev då en av nyckelpersonerna. Enligt Beta gick utbildningen till som så att en konsultfirma höll utbildningar för nyckelanvändare och slutanvändare. Produktionspersonalen blev utbildad av egen personal från Flextrus (Beta 2010-05-12). Det här visar på en inte helt god genomförd förberedelse av go-live då organisationen ska planera så att arbetsinsats är tillräcklig vilket den uppenbarligen inte var (Andersson, 2010).

Under utbildningen av slutanvändare så hade de en projektledare som gav de information. Det var även senare som nyckelanvändarna hade interna utbildning för personalen (Gamma 2010-05-12).

I detta steg ska även träningsmanualer utformas för att användare ska kunna få tips och råd om hur de ska använda systemet (Hu, Zhou, 2010). Detta gjorde organisationen, nyckelanvändarna skrev manualer på allt de gör i systemet så att en nybörjare ska kunna utföra vissa saker utan att egentligen kunna något om systemet (Gamma 2010-05-12).

*“...vi har ju skrivit manualer på allting vi gör i systemet. Vi kan sätta det i en nybörjarhand, de förstår inte vad de gör men de rör runt i systemet”*

(Gamma 2010-05-12).

### **5. Go Live och support**

I denna fas ska slutligen systemet börja användas. De hade tidigare även SAP, men som (Alpha 2010-05-12) poängterar så kan de inte bara köra in SAP med ett ”klick” utan det är mycket skilda lösningar även om de är baserade på SAP allesammans.

I och med att SAP använder masterdata och inte basdata var det ett mycket stort jobb att få allting på plats när de väl gick live den 4/10 2004 (Alpha 2010-05-12).

En ny avdelning “Product Data Management” tillsattes som en följd av att organisationen upptäckte vissa hål i flödet när de arbetade med SAP. Genom att skaffa denna avdelning kunde organisationen avhjälpa de problem som uppstod inom vissa områden.

*”Ja, det var ju den PDM-rollen som Beta precis pratade om, den tillsattes ju när vi gick ingång med SAP, vi såg ju att vi hade ett hål i flödet, typ av information som vi inte fick ihop och det är konstellationen av PDM-teamet, den har vi ju haft tidigare om vi går tillbaka i tiden, att man såg den vinsten av den lilla gruppen att den återinfördes”*  
(Gamma, 2010-05-12)

Den tekniska support som organisationen har är att en slutanvändare kan kontakta en superanvändare vid problem, detta finns på vissa avdelningar och på andra inte. Finns det inte support i form av superanvändare kan användarna vända sig till It-chefen (alpha 2010-05-12). De tar själva på IT-avdelningen emot mycket supportsamtal. Vid de tillfällen där de inte kan lösa problem tar de hjälp av extern kompetens.

Här visar vårt studieobjekt på att de har en användbar support som bör upprättas i denna fas enligt modellen (Hu, Zhou, 2010). Tidigare hade de en helpdesk när de var en del av den större koncernen medan de nu löser det mesta internt då de har kompetens till detta och ansvarar själva för driften (Beta 2010-05-12).

I supportprocessen är det viktigt att nyckelanvändare har en full förståelse för systemet och att de vet hur de ska hantera problem och lösningar som gör det möjligt för organisationen att hantera och underhålla systemet på egen hand.

Driftsäkerheten som vårt studieobjekt har är en mycket vital del för deras organisation och den är välutarbetad. De driftar detta dock inte på egen hand utan har det utanför organisationen. Kapacitet vad gäller dataöverföring är mycket viktigt för organisationen då

de vid kvalitetsbrist måste kunna spåra tillbaka en rulle (dessa rullar de alltså producerar) (Alpha 2010-05-12).

Go-live processen ska egentligen aldrig ”ta slut”. Det ska finnas kontinuerlig utvecklingsprocess och det arbetar organisationen mycket med. Som (Alpha 2010-05-12) nämner är de ingen statisk organisation utan de förändras allt eftersom och då behövs ett system som stödjer de processer som krävs.

Det pågår en konstant uppdatering av systemet och (Gamma) upplever det som att systemet hela tiden förbättras tack vare detta. Hon vet även vem hon ska kontakta ifall problem uppstår och den typen av hjälp fungerar bra (Gamma 2010-05-12). I och med rollen som nyckelanvändare kan hon även känna att hon fortfarande får hjälpa andra slutanvändare. Det pågår även en utveckling för att alla ska lära sig. Manualer är skrivna på allting som de gör i systemet och skulle en nybörjare läsa denna manual skulle denne kunna utföra vissa saker (om än utan egentligen förståelse) (Gamma 2010-05-12).

Det händer fortfarande att de upptäcker information som inte är korrekt i och med att det är ett stort system. Allting är inte helt hundra. Detta är också något som är pågående och anpassas kontinuerligt i systemet, organisationen önskar ett 100% system.

## **4.5 Problem som uppstod**

### ***Bristande ledningsengagemang***

I och med att vårt studieobjekt i princip hade två implementeringar av SAP (först när de införde det för finans när de fortfarande var del av den stora koncernen och senare när de stod på egna ben) så kan vi se att det fanns något bristande ledningsengagemang under den första implementeringen som två av de tre uttryckte var bara pålagd av ledningen vilket inte gjorde användarna så engagerade i det nya systemet. När de senare implementerade SAP för hela organisationen och för de flesta moduler så var ledningsengagemanget större. Under denna tid var systembytet av högsta prioritet och alla arbetade med att genomföra en så bra implementering som möjligt

*”Vi hade en utmattad organisation, får man inte glömma, efter en jättejobbig projekt, implementation där det var mycket nätter och helger här.”*

(Alpha 2010-05-12)

Ovan ser vi ett exempel på att hela organisationen var involverad.

De hade många förberedelser för användarna och hela organisationen var definitivt involverad i systembytet. Det fanns mycket information till användarna enligt (Alpha, 2010-05-12) och projektet ansågs inte som något ”vanligt” projekt utan var allomtäckande för hela organisationen.

*”Ja det här projektet genomsyrade ju hela verksamheten, det gick ju ingen förbi att vi skulle byta system. Det var en jättegrej för alla”*

(Alpha, 2010-05-12).

Enligt Beta var alla användare med på vad som skulle komma vilket visar på ett bra ledningsengagemang så även här visar organisationen på flera olika faktorer som definieras av att ha ett bra ledningsengagemang.

*”..de allra flesta var med på att det här skulle bli nåt modernare och bättre, och effektivare än vad vi hade tidigare. Det fanns stor optimism”*

(Beta, 2010-05-12).

Dock uttrycker Beta även att under den sista tiden att det var mycket extra timmar de anställda fick lägga ned för att få ordning på systemet vilket pekar mot att de misslyckades att planera arbetsbördan.

*” Samtidigt hade nog dem som höll i det underskattat arbetsinsatsen som krävdes, vilket innebar att de sista veckorna innan igångsättningen var det många som jobbade dygnet runt i princip för att sammanställa allting”*

(Beta 2010-05-12).

Då Alpha var med i ledningsprocessen och valet av SAP tillsammans med att arrangera hela systembyte skiljer sig antagligen hans bild mot Beta då han inte var med att beslutade om förändringen och systembyte. Beta kom först in under fas 3, systemimplementeringsfasen (Beta 2010-05-12).

Under systembytet hade organisationen regelbundna möten och det var på det sättet informationen om bytet och vad som pågick gick ut till organisationen. Enligt Beta var det mycket uppdatering till organisationen (Beta-2010-05-12). Detta är en mycket viktig del i ledningsengagemanget och för att skapa motivation och engagemang hos var och en av användarna i organisationen (Andersson, 2010).

*”Under gången hölls ju regelbundna och mot slutet dagliga möten där vi betade av framgångar och motgångar. Ute i organisation var det relativt väl med uppdateringar”*

(Beta 2010-05-12).

Gamma uttrycker dock att interaktionen mellan organisationen som helhet och användarna inte fungerade så bra, speciellt inte under den första implementeringen av SAP då de var del av den stora koncernen. Hon upplevde dessutom att det var mycket dåligt information omkring vad som händer till användarna. Gamma förklarar även att det var ledningen som bestämt detta och att de inte hade något att säga till om och även om de fick information till en början är hon osäker på hur mottagliga de själva var.

*”Så vi hade ju inte mycket egentligen att säga till om, vi hade ju en projektledare, alltså jag tror att de försökte ge information från början, men frågan är hur mottaglig man är också..”*

(Gamma, 2010-05-12).

### **Otydlig kravbild**

Enligt (Andersson, 2010) kan en kravbild sammanfattas av tydlighet, relevans, struktur, samband, realism, tolkning. Organisationen har lyckats med det här även om det kunde blivit bättre. Den slutsatsen kan vi dra då de enligt våra informanter lyckats få systemet att motsvara de krav de hade innan och att de inte skulle vilja förändra det som är nu. Även om det finns vissa brister i systemet har de lyckats lösa det på flertalet sätt. Att det finns vissa misstag och felaktigheter tyder dock på att kravbilden hade kunnat vara bättre än som nu tillräcklig.

(Alpha, 2010) beskriver att mycket av deras lagerinformation blev felaktig vilket ledde till att de fick korrigera denna information i efterhand. Detta är ett utmärkt exempel på vad som



händer när kravbilden brister. Med en bättre utformad kravbild hade antagligen inte detta scenario varit lika troligt.

Beta förklarar att det finns vissa vägar i systemet som är onödiga men som nu i efterhand är krångliga att fixa till. Detta är givetvis inte optimalt och med en mer strukturerad och relevant kravbild hade detta inte behövt vara verklighet. Det är dock inga vitala funktioner som lider av detta utan mer en extra arbetsbörda.

*”Systemet är i vissa delar onödigt, många moment måste göras i rätt ordning för att fungera. Det hade kunnat vara lättare. 20ggr om dagen är störigt”*

(Beta 2010-05-12).

En del av kravbilden är att förstå hur användarna jobbar och olika funktioner hänger samman i systemet för att kunna skapa en så god bild av de processer som finns innan systembytet. Beta uttrycker det som så att de däremot efteråt fick klara direktiv om hur de skulle arbeta i systemet och att det var anpassning som gällde när de slutligen började arbeta i SAP (Beta 2010-05-12).

Även om inte systemet lyckats motsvara alla förväntningar så säger Gamma att de motsvarar de krav de hade tidigare och i de fall som det inte gör har organisationen och användarna lyckats fixa de ställen där det inte fungerat perfekt. Detta visar på att de lyckades utveckla en tillräckligt bra kravbild i och med att de krav som sattes också har upplevts.

När organisationen införde SAP för hela deras organisation efter att de brytit sig ut från den större koncernen så använde de i mångt och mycket en kopia av de system de hade innan och de arbetade med olika milstolpar vilket visar på att de arbetade utifrån en kravbild och hade ett planeringstänk (Alpha, 2010-05-12).

### ***Bristande förankring***

Organisationen har nu ett fungerande system som vi fick upplevelsen av att de uppskattade väldigt mycket. För att en organisation ska genomgå ett systembyte och komma ut med en känsla av lyckande istället för misslyckande är ofta en bidragande hur väl förankringen har lyckats sippra ut till hela organisationen. Organisationens har haft en bra förankringen vilket Alpha uttrycker som:

*”Asså det där genomsyrar ju, jag tror att det här har gjort att vi är lite mer förändringsbenägna. I dagsläget är det ingen som vill byta tillbaka till den miljön vi hade tidigare. Vi har fått så pass mycket positiva mervärden med systembytet”*  
(Alpha 2010-05-12).

Till viss del verkar de dock ramlat i gropen för bristande förankring. Alpha uttrycker användarnas reaktion på införandet av ett nytt system:

*”Katastrof! Det är ju en jätteansträngning för organisationen att gå igenom ett sådant kall bad som det faktiskt är att byta ett system helt och hållet”*  
(Alpha, 2010-05-12).

*”Jag tror inte man kan göra ett systembyte lättare, ja det går ju alltid att bli bättre, men inte smärtfritt, det tror jag inte. Det drabbar alltid användare i slutändan. Det var en del som inte orkade med det här”*  
(Alpha, 2010-05-12)

Här påpekar Alpha att han är nöjd med hur systembytet gick till. Det är precis som han säger svårt att göra ett systembyte helt smärtfritt och hur hans synvinkel verkar den implementering de genomförde ha gått så bra som möjligt.

Ett annan faktor för att förankra systembytet hos organisationen är hur väl de kan informera och definiera nya roller och metoder användarna kommer att använda. En förändring blev att de införde en ny avdelning som vi nämnt tidigare, PDM (Product Data Management). Det var en helt ny avdelning som de klargjorde tidigt under projektets gång att det skulle behövas resurser för att kunna bibehålla masterdatan och kunna garantera att den var korrekt.

*”Vi lyfte fram tidigt i projektet att det kommer behövas resurser för att möta att bibehålla och säkerhetsställa att masterdata är korrekt, där satte vi in 3 personer i den funktionen” [PDM, egen anm]*  
(Alpha, 2010-05-12).

Gamma tycker att det var en mycket negativ inställning till att organisationen skulle byta system. Det visar på att det fanns vissa brister i förankringen hos organisationen.

*”Det var nog mycket negativt, ... man är ju ofta lite hemmablind vi tyckte ju att vi hade ett system som funkade. Att få ett nytt. Det var ju ett nytt stort system som påverkade alla”*

(Gamma, 2010-05-12).

I efterhand konstaterat hon dock att användarna är nöjda med systemet och att de inte vill byta tillbaka (Gamma, 2010-05-12).

## 5. Slutsats

---

*Frågeställningen i denna uppsats var att ta reda på hur allokeringen av resurser såg ut vid en implementering av affärssystemet SAP i en organisation. För att ta reda på det undersökte vi hur implementeringen gått till och även de orsaker till de problem som uppstod i samband med implementeringen.*

De slutsatser vi har kommit fram till baseras förutom teorin enbart på vårt empiriska intervjumaterial från vårt studieobjekt. Då intervjuantalet var någorlunda litet och vi inte har gjort någon jämförande studie är det svårt att dra generella slutsatser omkring hur det är i andra implementeringar och organisationer. Vi tror att tack vare att vi intervjuade olika roller fick fram en representativ bild av hur implementering gick till och orsakerna till de problem som uppstod.

Våra slutsatser är att förberedelsearbetet och de visioner som är lämpliga att arbeta med inför en implementering inte gjordes med den omsorg och noggrannhet som borde ha gjorts, allokeringen av resurser var inte tillräcklig. I praktiken har affärssystemet valts utifrån kontakter och allmän kännedom och inte ifrån de visioner organisationen har. Motsatsvis drar vi denna slutsats av det resultat vi har fått.

Vi presenterade också tre av de mest betydelsefulla orsakerna till att implementeringen inte blev som de önskade, vilket var bristande ledningsengagemang, otydlig kravbild och bristande förankring, dessa kan leda till att implementeringen för med sig vissa konsekvenser organisationen tidigare inte räknat med.

En del av de implementeringsproblem som uppstod kunde lösas genom att de ändrade organisationsstrukturen till öppet kontorslandskap men även att de skapade en helt ny avdelning, PDM (Production Data Management) för att ta hand om ny typ av information som blev en effekt av användningen av SAP.

Nedan listar vi de organisatoriska konsekvenserna som skedde hos organisationen som en följd av för lite resurser till implementeringen:

- Arbetsplatserna förändrades till ett öppet kontorslandskap
- Produktions- och fraktavdelningens effektivitet minskade som en följd av att flödet försämrades på grund av brist på kunskap hos personalen.
- Upprättande av en ny avdelning, PDM.
- Problem med felaktiga och ofullständiga orders på grund av komplex behörighetsklassificering.

Som vi ser i punktlista ovan har konsekvenserna av att det inte allokerades tillräckligt med resurser inte endast haft negativa följder utan den nya avdelningen och det öppna kontorslandskapet verkar användarna vara positivt inställda till.

En annan notering vi gjorde var att anpassningen av organisationen och affärssystemet är i ständig förändring. Det finns således inget tillstånd då allt är stagnerat utan det pågår hela tiden förändringar inom organisationen. Avslutningsvis är det upp till ledningen att se till så att tillräckliga resurser läggs på implementeringen av en sådan här omfattning för att reducera konsekvenser organisationen inte räknat med. Det är viktigt att ha ett systemtänkande, en vision, en genomgående tanke om hur implementeringen ska gå till för att se förändringar och förbättringar som kommer.

Slutsatsvis, med denna studie som underlag, så bör prioriteringen och det arbete som rekommenderas att läggas ner på affärssystem i form av implementering och underhåll tas på stort allvar. Trots att vårt studieobjekts implementeringsarbete till viss del överensstämde med den modell som är lämplig uppstod ändå problem som hade kunnat undvikas eller ytterligare minskat, om de hade allokerat ytterligare resurser, främst vid förberedelsearbetet och konsultation från individer som har en stor kunskap inom området.

### ***Studiens begränsningar***

Vi har i denna studie lagt störst vikt vid att studera hur implementeringen av SAP har varit och ifall de orsaker som påverkar implementeringen har funnits i vårt studieobjekt.

Vi hade kunnat göra komparativa studier där vi skulle ha jämfört flera organisationer inom samma bransch för att se om resultaten stämmer och för att ytterligare styrka de slutsatser vi

har gjort, då med större empiriskt underlag. Vi hade även kunnat jämföra en implementering av ett informationssystem i en annan typ av organisation med den organisationen vi har studerat, för att se vilka eventuella skillnader som uppstår i ett tjänsteföretag jämfört med ett tillverkande företag som i detta fall. Vi hade dessutom kunnat använda oss av ett större antal intervjuer och/eller skickat ut enkäter till all personal på organisationen för att ta reda på en vidare upplevelse av implementeringen hos användarna.

### ***Förslag till framtida forskning***

Trots att det är känt idag att implementeringar av affärssystem inte brukar gå smärtfritt verkar det som att företag fortfarande inte värderar den arbetsinsats som krävs av ett sådant projekt. Det hade varit intressant att studera detta på ett djupare plan och göra jämförelser mellan olika företag, dels sådana som har lyckats väl med sina implementeringar och de som har lyckats mindre bra. Med mer tid hade man kunnat mäta flera faktorer som har betydelse för implementeringsarbetet och i de olika skeden som det pågår inom.

Man kan även se på implementeringsarbetet ur flera olika aspekter dvs. ekonomiskt, politiskt, organisatoriskt etc. Man skulle även kunna mäta olika slags variabler för att sedan göra en jämförelse av väldigt substantiell karaktär.

Det vore också intressant att göra en liknande typ av studie före och efter en implementering i och med att organisationer och användare i efterhand kan ha skapat sig en annorlunda bild än den som gällde innan implementeringen. För en sådan studie krävs det att forskaren har mycket tid tillhanda och att det är möjligt, både från forskarens och organisationens sida att ha en kontinuerlig uppföljning av vad som händer hos organisationen.

# Referenser

---

Andersson, Jonas (2010) 4 orsaker till att nya affärssystemet inte fungerar, *CFO World*, 2010-06-21

Bingi, P.; Sharma, M.K; Godla, J.K (1999): Critical Issues Affecting an ERP Implementation. *Information System Management*, Vol 16, No 3, pp 7-15

Gash, D. C; Orlikowski, W. J (1991) Changing frames: Towards an understanding of information technology and organizational change. *Academy of Management Best Papers Proceedings*; p189-193, 5p

Hu, W; Zhou, L (2010): The Study of the Implementation of Enterprises Informatization based on SAP project. *2010 International Conference on Computer Application and System Modeling*, Vol 3, pp 27-30

Leavitt, H. J; Whisler, T. L (1958): Management in the 1980's, *Harvard Business Review*, Vol 36, No 6 pp 41-49

Magnusson, J. Olsson, B (2008): *Affärssystem*, Studentlitteratur AB

Mason, R.O (1978): Measuring information output: A communication systems approach, *Information & Management*, Vol 1, No 4, pp 219-234

Monk, E; Wagner, B (2006): *Concepts in Enterprise Resource Planning (2nd edition)*, Boston: Thomson Course Technology.

Ostbye, H; Knapskog, K; Helland, K; Larsen, L-O (2003): *Metodbok för medievetenskap*. Liber

Paulsson, Ulf (1999): *Uppsatser och rapporter - med eller utan uppdragsgivare*. Studentlitteratur, Lund

Perrow, Charles (1983): The Organizational Context of Human Factors Engineering. *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No 4, pp 521-541

Porter, M. E; Millar, V. E (1985): How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol 63, No 4, pp 149-161

Shang, Shari; Seddon Peter B (2007): Managing process deficiencies with enterprise systems. *Business Process Management Journal*, Vol 13, No 3, pp 405-417

Www1: [http://www.collabera.com/services/sap\\_implementation.jsp](http://www.collabera.com/services/sap_implementation.jsp), Collabera 2010

Www2: <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.328627/4-orsaker-till-att-nya-affarssystemet-inte-fungerar>, CFO World, 2010-12-22

Www3: <http://www.karkhanisgroup.com/consulting/sap/implementing-sap/asap.html>

# Bilagor

---

## Bilaga 1: Intervjuguide

Nedan beskriver vi hur vi inledde våra intervjuer och presenterade oss och efter det kommer vår intervjuguide med alla frågor vi ställde till våra informanter.

Hej, vi heter Ulf och Lovisa. Just nu skriver vi på vår kandidatuppsats i informatik. Den handlar om hur en organisations implementering av SAP i sin verksamhet går till och vilka orsaker som kan påverka att det uppstår problem med implementeringen.

Då er organisation är vårt studieobjekt är vi därför här idag för att ställa lite frågor angående implementeringen, hur du upplevde den och hur du upplever SAP. Vi är mycket tacksamma att du ställer upp!

Efteråt kommer dina svar att vara grunden till vårt resultat i form av empiri. Därför kommer vi att spela in denna intervju, så att vi i efterhand kan återge svaren och sammanställa intervjun. Svaren kommer därför att dokumenteras och lagras i och med vår uppsats, det är inget farligt, men det är viktigt för oss att du är med på vad som gäller.

Innan vi publicerar dem kommer vi dock ge dig en chans att kolla igenom dina svar, så att du inte känner dig missuppfattad eller felciterad. Vi kommer transkribera alla våra intervjuer, så felciteringar är minimal. Alla uppgifter vi lagrar kommer endast att användas i forskningssyfte.

Du väljer själv om du vill ställa upp med ditt namn eller vara anonym. Efter avslutad intervju kommer vi fråga dig om detta, så får du ta ställning då.

Tack än en gång för din medverkan! Då kör vi.

Uppgifter på intervjuobjekt

Namn:

Tjänst:

Mailadress (för att kunna nå senare):



**Intervjuguide**

Nedan redogör vi de frågor vi ställde under intervjun. Till en början ställde vi en del inledande frågor, sedan fortsatte vi med lite mer riktade frågor beroende på vilken roll informanten hade i implementeringen. Avslutningsvis hade vi gemensamma frågor för att binda ihop intervjun.

**Inledande frågor:**

1. Hej! vad heter du? .....
2. Hur länge har du arbetat här?
3. Känner du att du har en god uppfattning om vad dina kollegor på andra avdelningar sysslar med?
4. Vad arbetar du med?
5. Vilka är dina arbetsuppgifter?
6. Har du tillräckligt med tid för att utföra dina arbetsuppgifter?
7. Vilken roll har du på företaget / på den här avdelningen?
8. Har roller förändrats?
  - b) - har din roll förändrats?
9. Hur välinformerad blir du om förändringar när det handlar om de informationssystem ni använder?
10. Var du med och beslutande om införandet / förändringen?
11. Hur har dina arbetsuppgifter förändrats i och med informationssystemet?
  - roligare, tråkigare, oförändrat
  - på vilket sätt?
  - till det bättre eller sämre?
12. Har ni haft flera former av nya affärssystem under din tid här?
13. Tycker du att du ändrat ditt sätt att arbeta?
14. Har du alltid arbetat på samma position / samma avdelning?
15. Finns det begränsningar i hur du kan/får använda systemet?

**Roll "ledning" (Alpha):**

L1. Berätta om lite bakgrund för IS här på XX?

L2.a) Vad var syftet med införandet av systemet?

L2.b) -har syftet uppnåtts?

L3. Hur gick beslutsprocessen till?

L4. Var du med och bestämde vilket system?

om ja : Hur valde ni vilket system ni skulle välja?

L5. Vilken fas är ni nu i införandet? – (början, förändringar, helt implementerat)

L6. Hur har din roll sett ut i införandet, genomförandet, implementeringen?

L7. Har ni kontinuerligt förändringar och uppdateringar i de system ni arbetar med?

L8. Fanns det någon utbildning av systemet när det infördes? (för att se hur ledningen satsat på förståelse som är viktigt för "uppmärksammat" användande)

L9.a) Kontrollerar/Begränsar ni användning av systemet?

b) - på vilket sätt?

c) - motiv / varför gör ni det?

L10. Hur är er organisation uppdelad? (org.struktur)

L11. Öppet landskap eller egna kontorsrum? (org.struktur)

L12. Har ni en centraliserad eller decentraliserad organisation? (org.struktur)

L13. Hur ser ledningsstrukturen ut?

L14.a) Har den förändrats i och med informationssystemet?

b) -har det blivit en plattare organisation eller mer hierarkisk? (ifall det har förändrats)

L15. Har ni gjort några omstruktureringar i organisationen som har påverkat/påverkats av informationssystemet?

L16. Vad har ni för olika typer av avdelningar?

### **Roll "projektgrupp" (Beta):**

PL1. Berätta om lite bakgrund för IS här på XX?

PL2.a) Vad var syftet med införandet av systemet?

b) - har syftet uppnåtts?

PL3. Hur gick beslutsprocessen till?

PL4. Var du med och bestämde vilket system?

om ja : Hur valde ni vilket system ni skulle välja?

PL5. Vilken fas är ni nu i införandet? – (början, förändringar, helt implementerat)

PL6. Hur har din roll sett ut i införandet, genomförandet, implementeringen?

PL7. Har ni kontinuerligt förändringar och uppdateringar i de system ni arbetar med?

PL8. Fanns det vissa arbetssätt som förändrades, som ni så att säga var medvetena om?

PL9. Hur gick presentationen av det nya system till de som arbetar med det till?

/ Hur gick informationen till?

b) - utbildning av anställda?

PL10. Arbetar ni aktivt med utvärdering av systemet?

PL11. Finns det någon här som undersöker hur de anställdas roller/uppgifter har förändrats?

b) -finns det klagomål?

c) -hur gör man med sådant? / hur mottages det?

PL12. Anpassar ni systemet utefter hur man arbetar, eller anpassar ni arbetsmetoder efter systemet

### **Roll "nyckelanvändare" (Gamma):**

A1. Vid införandet, fanns det formella ändringar av arbetsmetoder?

b) -hur presenterades dem?

A2. Fanns det informella? b) - vilka då?

A3. Fick du någon utbildning av systemet när det infördes?

A4. Arbetar du tillsammans med kollegor när du använder informationssystemet?

- mer eller mindre än innan?

A5. Vad gör du när det uppstår problem knytta till informationssystemet?

b) -vem ska du kontakta?

A6. Hur använder du systemet till dina arbetsuppgifter? (användningssynvinkel)

A7. Upplever du att det finns problem med systemet? (användare - påverkan, medvetenhet)

A8. Tar du systemet för givet?

**Avslutande frågor för alla informanter:**

Berätta med egna ord hur du tycker ert informationssystem hjälper dig med dina arbetsuppgifter.

Hur tycker du att systemet fungerar? (bra, dåligt, vet ej)

Är du beroende av någon annan i verksamheten för att kunna göra klart en process?  
- om ja, hur ofta? dagligen?

Är majoriteten av dina arbetsuppgifter rutinmässiga eller är det mycket diskussioner med kollegor om hur det ska utföras? (grad av komplexitet)

Hur lägger ni upp arbetet inför en större arbetsuppgift?

Hur fungerar kommunikationen mellan dig och de som arbetar med ert informationssystem?

Anser du att du får tillräckligt med information i ett tidigt stadiet för att klara av dina arbetsuppgifter? (uppgiftsönsäkerhet)

Förstår du alla funktioner som finns i ert informationssystem? (uppgiftsönsäkerhet)

Anser du att en del av din arbetstid går åt till att förstå systemet?

Tror du att du påverkar systemet när du använder det?

Känner du ansvar inför att det du gör påverkar informationssystemet?

Har du en teknisk förståelse för informationssystemet?  
-påverkar det ditt arbete; positivt/negativt?

Hur ser du på systemet (som en helhet, i ett sammanhang, som ett slutet system)?

Vill du tillägga något?

Sista frågan:

Får vi presentera ditt namn eller önskar du vara anonym?

**Bilaga 2: Transkribering av intervju med IT-manager "Alpha" 2010-05-12**

**Alpha:** Jag har en bakgrund som maskiningenjör faktiskt från LTH, och jag hade en logistikriktning, i slutändan.

Började jobba 1991 nere i Trelleborg på Perstorps Floring (?), nuvarande Pergo.

Jobbade som planerare där och kom mer och mer in på affärssystemssidan, informationssidan.

Kom hit till denna fabriken fast då i företaget Åkerlund & Rausing 1996 fast då som logistikskille egentligen, höll på med intern logistik, transport, lagring och flöden i fabriken. Och hade en del olika tjänster, jobbade lite på underhållssidan här ett tag, Var inne på ett par systemprojekt som vi hade.

Sedan framåt, efter milliniumskiftet, sedan vi blev Amcor, så hade vi ett stort affärssystemprojekt, där vi skulle implementera SAP och där var jag inblandad som lösningsansvarig ifrån vår sida och sedan blev det mer och mer SAP.

Så när vi implementerade detta så fortsatte jag på den banan, så ramlade jag in under IT Så jag har jobbat på IT-avdelning sedan 2004. Så jag har en verksamhetsbakgrund, logistikbakgrund egentligen.

Ska vi se om jag kan hitta, det är systemsidan som ni har som utgångspunkt antar jag, hur organisationen är länkad till det.

I min roll som it-ansvarig kan jag berätta lite om hur systemet, hur våra system ser ut idag och hur vi jobbar idag, och även lite omkring processen tog oss till där vi är idag.

- Precis det vi vill veta

**Alpha:** Japp, vad bra.

..då ska vi se..

[tystnad]

där.

[tystnad]

Här är väl en, en slide som skulle kunna vara lite av intresse. Den visar då vägen som vi har tagit vad det gäller affärssystem.

Hösten 2003 eller under 2003 så etablerades det igång ett projekt på Amcor som syftade till att i första hand byta vårt finanssystem ehm, vi hade, vi ingick då i stora koncernen anchor och vi visste om vid det tillfället att, att det var SAP som var det affärssystem som gällde finanssidan så det hade vi inte mycket att välja på. Medan logistiksidan var mer ett öppet kapitel, det florerade en hel del olika system i den här koncernen. Vi hade inget fast direkt, att vi var tvungna att hålla oss till SAP.

Så vi var ute och sonderade (?) terrängen lite och försökte hitta något som passade vår typ av verksamhet.

Där vi koncentrerade oss på att vi skulle kunna ha kontroll på produktion av rullar, vi skulle ha bra kontroll på tryckeriverksamhet med allt vad det innebär iform utav design, dekorerer, olika skikt i tryckeriet, informationshantering.

Dessutom ha ett system som kunde ha en bra kontroll på vår produktstruktur.

Eftersom vår tillverkning bygger på skikthantering, våra material är skiktbaseade.

Även om det ser ut som ett homogent material så är det ju inte det.

Utan till och med i de fallen när vi tar in granulät i ena änden och tar ut en film i andra änden så har vi byggt upp den filmen i olika skikt med hjälp av olika granulätfractioner (?) och då gäller det att ha kontroll på hur de skikten är uppbyggda och det gäller även att vi kan ha papper, aluminufolie eller special filmer inbyggda, invävda i materialstrukturen och det krävde en del av systemet i sig.

Så vi tittade på en del system för pappersbruk, pappershantering där de definitivt kör rullar och även kan då köra kombinerade produktionsserier.

Där man först kör ut en stor rulle, så skär man ner den i mindre rullar, till olika kunder, och det är precis den verksamhet som vi har idag.

Vi har stora basmaskiner som kör ut stora, rullar upp till två ton, men de rullarna är alldeles för stora för våra kunder att hänga upp i deras maskiner.

Så vi har en rullskärsavdelning som skär ner de stora rullarna till mindre rullar som passar i kundens maskiner.

Hur det var så fick vi nys om ett tyskt konsultföretag som heter Dr. Lauterbach & Partner GmbH.

Det är det som står L&P för, LatoPa kallar vi dom kort för, men det är mycket roligare att prata tyska.

De var verksamma inom Amcor, fast inte vad det gäller SAP utan de hade gjort en del utvecklingar i ett system som heter Baan, som var stor runt sekelskiftet och där efter.

De var specialiserade på tryckeriverksamhet och de hade byggt just den här strukturen vad det gäller produktuppbyggnad, produktstrukturer, så vi var och fick en demo hos de tillsammans med några andra inom Amcor från andra fabriker.

Valde efter lite om och med just denna tyska konsultfirman som konsulter, att vi ville nyttja deras template som, och bygga vår lösning på den, ehm, vi körde ett projekt här där vi hade rätt så mycket tyskar, från den här konsultfirman, som byggde lösningen åt oss, vi tog in en extern projektledare och sedan plockade vi ut en hel del nyckelanvändare från verksamheten. eh..

Vid det tillfället körde vi ett system som var allt annat än SAP, kan man säga.

Så vi stod inför en stor förändring, rent mentalt och arbetsmässigt också.

Vi hade ett system som var helt och hållet orderbaserat, innebärande att när man fick in en ny säljorder, ny kundorder så kollade man i systemet:

Jaha när köpte denna kund den här produkten förra gången?

Okej, då tar vi den, kopierar den ordern, gör en del förändringar vad gäller kvantitet, eller priser kanske så kör vi på den ordern istället.

Innebärande att det fanns ingen basdata, ingen masterdata överhuvudtaget.

Det var något vi blev varse om det var något helt annat än SAP där bygger ju allting som alla andra stora affärssystem nuförtiden att man har (strigent?) masterdata.

Så det var ett stort jobb att få det på plats fram till Go-live<sup>1</sup> då, 4/10 på natten 2004.

Det var lite kort om den resan.

---

<sup>1</sup> Go-live innebär den tidpunkt då man inför ett nytt system, när man börjar använda och arbeta i det nya systemet fullt ut, i detta fall SAP.

Vi tog ett halvår på oss kan man väl säga, och hade stora problem, hade inte lyckats få allting på plats, hade stora problem fortfarande med masterdata att den inte stämde fullt ut, vilket kan få förödande konsekvenser längre fram.

- Vad berodde det här på, vad tog tid?

**Alpha:** Brist på kunskap i SAP, vi hade ingen egentligen i Lund som hade kört SAP tidigare, så vi visste inte riktigt hur saker och ting hängde ihop, och den lösningen vi har även om vi nyttjar en ganska ringa del utav SAPs alla möjligheter är det trots allt en väldigt komplex och komplicerad lösning, mycket logik inbyggt av tyskarna för att få allt att snurra i bakgrunden. Och blir det då fel på ett ställe så kräver det ganska mycket kunskap och erfarenhet innan man hittar orsaken till det onda och kan rätta till det.

Plus att vi hade rätt mycket problem med migreringen(?) av det vi hade på lagret, en hel del utav det blev inte korrekt, innebörden att vi fick justera en hel del under resans gång vilket tog mycket kraft i anspråk ifrån organisation istället för att få lite helikoptersplass, vi kan se var ska vi sätta in stötarna, så blev det väldigt mycket brandkårsuttryckningar.

Vi hade en utmattad organisation, får man inte glömma, efter en jättejobbig projekt, implementation där det var mycket nätter och helger här.

Framåt påsk 2005, då började man känna att man hade näsan ovanpå vattnet, tyckte det började bli roligt att gå till jobbet igen (skratt)  
Så där körde vi SAP.

Som jag kan visa på nästa slide...

Det här är egentligen en bild ifrån hur det såg ut i Amcor.

Det var ju inte bara vi i Lund som körde SAP utan även ett gäng fabriker i Danmark och Frankrike körde ett system, fabrikena i England körde ytterligare ett system och så hade man ett helt gäng som körde Baan dessutom.

Allt det här låg driftat på ett och samma ställe, på HPs datacenter i Belgien, och det kan man ju tycka vad man vill om, att vi hade olika system men det berodde ju på att Amcor hade växt genom att köpa upp nya organisationer som redan hade färdiga system, och nu råkade det vara SAP.

Och även om det är SAP så är det ju inte bara att säga "klick", så kör vi in SAP här, utan det är ju helt skilda lösningar även om de är baserade på SAP.

Så vi det tillfället hade vi tre olika SAP system, och då insåg ledningen att det var ohållbart: vi måste göra något åt detta.

Så då bestämde man sig för att sätta upp ett fjärde SAP-system som skulle vara ett koncenövergripande affärssystem som kallades Atlas.

Och den lösningen byggde i stort sett på det vi satt upp i Lund, man nyttjade samma tyska konsultfirma och det gav ju bra status på det vi hade gjort i Lund, från koncern-håll tyckte att det var nåt värt att jobba vidare på och då var tanken att det skulle rulla ut i hela koncernen.

Vi var en del som var involverade i detta projekt och det var ju innan det blev klart att Lundafabriken skulle lämna skeppet, och ställas på egna ben, som en XX-enhet istället.

Eeh mmm, så att nästa milstolpe var här 2008 på sommaren i ett läge där vi skulle etablera den nya koncernen XX och det för ju med sig ganska mycket systemmässigt.

Då var vi tvungna att splitta av systemet, vilket vi lyckades med.

Så vi etablerade XX i juni 2008 och det gjorde vi egentligen genom att ta en kopia, på det systemet vi hade, en klient 100 klonades så att det blev 110 XX, kan man säga enkelt uttryckt. Sedermera flyttades hela driften av miljön från HP i Belgien till HP i Tyskland och förra våren så initierade vi ett projekt som gjorde att vår fabrik i England, i Highbridge, vi lyfte in deras verksamhet i vårt system också, så vi körde ett nytt Go-live-projekt helt på egen hand.

Vi hade en task-force från lund bestående av 8 person, till stor del av nyckelanvändare från projektet när vi gick live 2004, som dokumenterade och utbildade våra vänner, kollegor i Highbridge.

Så var vi där i en vecka för såg till att allt var migrerat, migrerade över lagret i det nya systemet.

Så gick vi live den 13e maj förra året, och därefter har de snurrat på rätt så bra.

Det var SAP.

Jag kan ju berätta lite kring, hur systemfloran ser ut ... "humhumhum" ...

- Hur upplever du att de som använder systemet, de "vanliga" anställda, hur deras reaktion var under SAP-implementering?

**Alpha:** Katastrof!

Det är ju en jätteanstängning för organisationen att gå igenom ett sådan kall bad som det faktiskt är att byta ett system helt och hållet.

- Lades det mycket resurser, det måste lagts mycket resurser på att utbilda all personal?

**Alpha:** Ja det gjorde man.

Eehm det lades jättemkt resuser, vi hade ett antal träningstillfällen för alla individer här, baserat på var de befanns i organisationen. Men det ska man veta att utbildningen skedde av oss, de utvalda nyckelpersonerna, vid det tillfälle hade vi inte jobbat skarpt i systemet, utan vi hade en testmiljö och vi hade inte full insikt i systemet, hur saker och ting hängde ihop. Och det var ju den kunskapen, eller brist på kunskapen som förmedlades till slutanvändaren.

Vi hade mycket diskussioner kring exempelvis språkstöd i systemet, ska vi köra på svenska eller ska vi köra på engelska?

Det slutade med att vi körde både och.

Så arbetarna ute i fabriken kör i dagsläget också på svenska.

Medan alla användare inne på kontoret kör på engelska, kör idag också på engelska.

Det är för och nackdelar med det här. Men hade jag fått råda, hade vi nog kört engelska rakt över.

- Är det tanken, att allt ska bli på engelska?

**Alpha:** Näe vi har inga sådana ambitioner, det är inte värt att ta den striden, i dagsläget, nu är detta inarbetat.

Vi har ju under resans gång haft lite gränssnittsproblem.

När en planerare pratar med en operatör i fabriken och de pratar om samma fält, så kallar man det olika saker och de har olika bild av det hela.

Hade det hetat samma sak så hade man varit säker på, vetat att man pratat om samma sak.

Även om systemspråket är engelska, att det heter batch istället för parti och att det heter salesorder istället för kundorder, det lär man sig ganska fort.

All text man skriver in, alla instruktioner man skriver in det kan ju skrivas på svenska i alla fall, trots att systemspråket är på engelska.



Men så blev det i alla fall och det har ju fört med sig att alla register har tvingats underhållas på två språk.

På det viset har det varit en nackdel.

Vad var frågan, nu bara svamlar jag?

- Ja, hur användarna reagerade..?

**Alpha:** Jaa precis, ja nu är det ju längesen men jag har ganska färskt minne. Men det var ju en otrolig påfrestning för hela organisationen.

- Hade det kunnats göra bättre, smärtfritt? Eller blir det alltid såhär när man byter system?

**Alpha:** Jag tror inte man kan göra ett systembyte lättare, ja det går ju alltid att bli bättre, men inte smärtfritt, det tror jag inte. Det drabbar alltid användare i slutändan. Det var en del som inte orkade med det här.

- Hade ni några förberedelser för alla användare för vad som skulle komma, eller blev det: oj nu ska ni göra det här?

**Alpha:** Ja det här projektet genomsyrade ju hela verksamheten, det gick ju ingen förbi att vi skulle byta system. Det var en jättegrej för alla.

- Tror du att, vad ska man säga, att själva grundställning till att byta system, är de positiva inställsamma eller negativa? "Vi vill inte byta, det är bra som det är"

**Alpha:** Asså det där genomsyrar ju, jag tror att det här har gjort att vi är lite mer förändringsbenägna.

I dagsläget är det ingen som vill byta tillbaka till den miljön vi hade tidigare.

Vi har fått så pass mycket positiva mervärden med systembytet.

-Positiva av bytet (?)

**Alpha:** Ja definitivt, vi hade aldrig velat lämna det vi har idag, ur mitt IT-perspektiv visserligen, men det tror jag de flesta är överens om att vi skulle inte vilja byta affärssystemet, vi har bra kontroll på det, och det har att göra med att vi har skapat, att vi har byggt upp en kompetens i verksamheten för systemet och vi har även programmeringskompetens internt. Så de transaktioner som vi nyttjar mest idag är egentligen de som inte är SAP-standard, utan de vi har byggt på egen hand, med egen logik, för att samla ihopa saker så att det fungerar för oss sen nyttjar vi ju grundfunktionaliteten i SAP men vi presenterar den på ett sätt som är lite mer tillfredställande för oss.

Jag ska visa er att det inte bara är SAP vi kör.. ehm.

Såhär när man kommer till XX har vi då ett AD (Active Directory) för att logga på, för att tilldelas resuser; vad får man lov att se, vilka filer får man öppna, vad får man använda och ändra, det är knutet till användaren som loggar på.

Sen har vi ett gäng olika system, där SAP R3 utan tvekan är det viktigaste, som är grunden till hela vår verksamhet.

Där har vi finans, controlling, material management alltså uppsättningen av materialstrukturer och inköpsdelen, vi har plant produktion, sales distribution, inventory, warehouse management och quality management och det är en stor del utav R3 systemet.

Sen finns det en del saker som vi har valt att lägga utanför, ett sådan är vårt personalsystem, personal- och lönesystem, och även tidsregistreringssystem, som heter Agda.

Det har vi valt att inte integrera i SAP eller bygga in i SAP, för det är så pass, så lokala förändringar, det är ett system som SAP har svårt att hänga med i de lokala, landspecifika och legala förändringar som sker. Agda är ett svenskt system, så det blir enklare.

Där lyfter vi över information via textfiler, som vi laddar upp i SAP.

Vi har ett underhållssystem som ligger utanför SAP, det hade mått bättre av att ha i SAP, men det har vi inte orkat med att dra igenom.

Även anläggningsregistret, finanssystemet för avskrivningar, ligger utanför. Det är inget stort system, vi har inte orkat ta in det, där skickar vi över filer månatligen med de kostnader vi vill sjösätta.

Sen har vi då ett fakturahanteringssystem där vi scannar leverantörsfakturor, för att attesteras, skickas runt digitalt i organisationen, slippa skicka fakturor, så att man kan se vem man väntar på innan man kan betala.

Vi tankar ner information från SAP i ett data-warehouse som vi nyttjar till att bygga rapporter till höger och till vänster, där har vi office-paketet till hjälp men vi kör även en del qlickview.

Vi har även ett backupsystem för SAP om det skulle hänga sig, om vi tappar kontakten, så kan vi fortsätta köra under en begränsad tid, få ut etiketter.

Vi har ett verksamhetssystem som heter Lotus Notes, där vi kör vår mail, där vi kör en del applikationer också och vi kör vårt intranet baserat på ett utav de system.

Ja, lite så.

En viktigt sak att nämna omkring SAP är att våra, vi måste ha tillgänglighet till systemet dygnet runt, under dygnets alla timmar, i stort sett för att vi, vi genererar etiketter direkt ifrån systemet, ifrån SAP, till varje rulle.

Så varje rulle, varje individ vi producerar måste få ett individnummer på sig i form av en etikett. För att vi ska kunna spåra tillbaka om det skulle bli kvalitetsbrist någonstans så måste vi ha en etikett på rullen annars är vi rökta.

Så det ställer ju krav på IT-verksamheten i form utav driftsäkerhet i SAP-systemet, i form av kapacitet vad gäller dataöverföring, och att de lokala systemen här fungerar. Vi drifrar inte SAP på egen hand, det har vi utanför på ett företag som heter Implema.

Japp. frågor?

- De här olika system, hur ser organisations-strukturen ut, hur har ni delat upp person efter system, har ni personal som jobbar med flera system?

**Alpha:** O, ja. Vi kan väl säga såhär. Att Agda, där jobbar vår personal- och lönepersonal, i det systemet, alltså jobbar i det, verkligen underhåller det, drar ut data ur det, där jobbar 3 personer, de jobbar inte i SAP.

Men alla personer här kommer i kontakt med agda i någon form, på morgonen rapporterar man att man är kommen och rapporterar när man går.

Underhållssystemet, ja, det är då verkstaden och projektsidan, som nyttjar det systemet, ett tiotal personer.

Sen har vi då finanssidan som har några olika system, de kör ju dels i SAP för både controlling och finans, men just när det gäller anläggningstillgångar så har de ett kringsystem, de står även för OPTO, alltså scanningssystemet för leverantörsfakturor. Sen sitter de dessutom på ett konsiluderingsystem, där man gör, där man konsiluderar koncernen tar in, både från Lund och Highbridge.

Så man kan ju säga att det är ekonomisida som jobbar i mer än ett system.

- Hur ser det ut på produktionen, hur får de uppföljning när man jobbar, hur de följer sina mål?

**Alpha:** Ja. Ett sätt som vi följer vår verksamhet..

- Så att personalen vet hur det går?

**Alpha:** Jaa de får ju ta del utav dels tar de del utav rapporter via Qlickview.

Vår fabrik- och underhållschef har byggt en hel del rapporter i den miljön, baserat på data från SAP, det de har rapporterat in i SAP får de ta del av via rapporter i Qlickview och då pratar vi tillgänglighet, produktivitet, spillnivå, kvalitetsnivå.

Sen drar vi ut en hel del information på vårt intranät också, exempelvis följer vi upp spillet på veckonivå. Där vi har ett bonusprogram för alla anställda, där man är med i någon av de olika målgrupperna. Om man jobbar med spill eller om man jobbar med att sänka lagernivå, eller att minska vår kundfordringar utestående kundfordringar, det lyfter vi ut på intranätet, uppdateras detta varje vecka, där vi kan följa och se hur vi ligger till spillmässigt.

Just nu, förra veckan hade vi spillprocent på 13 procent, totalt sett, vilket då är på en nivå där bonusutfallet blir till 100 procent men snittet måste då komma ner under den nivån för att det ska falla ut.

Så det är ett sätt som vi förmedlar information ut från verksamheten till alla anställda.

- Hur ser er administrationsavdelning ut, kör ni öppet landskap?

**Alpha:** Vi kör öppet landskap och det har vi gjort sedan vi, det är nog en 5 år tillbaka, när vi satte igång SAP och det trivs vi jättebra med.

Vi har blivit ett mycket mindre företag än för 10 år sedan.

Vi ställer oss på egna ben som XX och har ju, det känns som företaget har krympt, vi har kortare beslutsvägar, vi fattar alla beslut här lokalt, vi behöver inte vänta på besked.

- På grund av öppet landskap?

**Alpha:** Kombination vill jag påstå. Dels, har vi en mindre organisation, vi har sätet här i lund, vi har VD:n sittande här.

Tidigare var vi en av ett fyrtiotal fabriker i organisation.

Plus, det ni är ute efter, vi sitter i ett kontorslandskap som gör att vi kan fatta korta beslut, vi kan bara vända oss över bordet. Istället för att vänta på att träffas i möte, eller träffas i fikan, eller ringa. Allting blir kortare och snabbare, på det viset.

- Hur många avdelningschefer har ni, hur många steg måste ni gå igenom, om ledningen gör en förändring, hur ser stegen ut, går det ut via intranätet?

**Alpha:** Alltså vi, vår VD skickar ju ut löpande information direkt till alla via mailen, det gör även vår fabrikschef som skickar ut veckobrev. Vi har intranätet där förändringar informeras om.

Vi har stormöten där VD och informell chef finns med.

Vi pratar om hierarkisk struktur, vi pratar om en operationsoperatör, så rapporterar han eller hon, till en produktionsledare som i sin tur rapporterar till fabrikschef som i sin tur rapporterar till operationell chef i både Lund och Highbridge som rapporterat till högsta chef.

Fem nivåer, så det är ju inte jättekort. Så överlag, vi har fyra eller fem nivåer kan man säga.

- När ni implementerade SAP, blev det några omstruktureringar i organisationen då?

**Alpha:** Ja framförallt en, en stor. Vi satte upp en verksamhet för att hantera masterdata. Det var en organisation som vi kallade PDM, Product Data Management, och den hade vi definitivt inte tidigare.

Vi lyfte fram tidigt i projektet att det kommer behövas resurser för att möta att bibehålla och säkerhetsställa att masterdata är korrekt, där satte vi in 3 personer i den funktionen. Nu har den funktionen inlämnats i planeringsavdelningen, och den kille ni ska träffa sedan han var den killen som gick in i PDM från början och har följt med den rollen in i planeringsavdelningen. Det är väl den stora, om jag minns rätt, organisatoriska förändringar

- Implementering här, känner du att fokus blev mer inriktat på att få det att fungera, är det så idag, än att effektivisera verksamheten?

**Alpha:** Ja utan tvekan så var fokus när vi drog igång systemet att få det att snurra.

- Har effektivitetsmålen sänkts, har ni fortfarande samma mål, en del av resurserna för effektivitetsmål, har en del reuser gått till underhåll av SAP?

**Alpha:** Näe, hur ska jag förklara det? De mål vi sätter idag är mer realistiska, för vi vet vi kan lita på siffrorna än vad vi kunde tidigare, vi har kontroll på de siffror vi har, de vi drar ut, vi behöver lägga mindre tid på uppföljning av siffror. Vi kan lite på de direkt, vi kan dra ut de på ett enkelt sätt ur systemet.

Vi har blivit borträddade med att dra ut rapporter, vilket är positivt, utan tvekan.

- Går en del av din arbetstid åt att förstå systemet?

**Alpha:** Min roll är ju ofta att, att, vi är ju en it-avdelning med 4 personer, det ska jag kanske nämna, 2 personer som jobbar med infrastruktur inte alls SAP-relaterat, en kille som jobbar med utveckling både SAP och intranät, databas osv och så jag själv som är ansvarig för IT-verksamheten, jag jobbar till stor del med användarsidan inom SAP.

Det innebär att man försöker lösa problem. Dels dagliga problem men även att hitta nya lösningar, utveckla systemet, och det gör vi löpande.

Det är inget system som att: okej nu är vi färdiga, utan det är en kontinuerliga process att förändra. Vi är ju inte ett statiskt företag, definitivt inte, utan vi förändras efterhand och då gäller det att få systemet att stödja våra processer, våra affärer. Det är ju inte optimalt att systemet styr hur vi jobbar, till viss del måste det vara så, men vi måste försöka styra in oss till verksamhetens bästa.

- Ni anpassar systemet efter hur ni jobbar, eller måste ni även anpassa ni era arbetssätt, hur ni jobbar efter systemet?

**Alpha:** Till viss del måste det vara så, det blir ju så.

Man baserar ju sina möten på den information man kan få från systemet, de presentationer man kan få ut därifrån, det genomsyrar ju sedan hur man tar beslut.

Vad var det jag tänkte på? ..Näe jag tappade det.

- Så er största osäkerhet när det gäller information, det är, vilka är det som talar med kunderna?

**Alpha:** Vi försöker ha en ganska så bred kontaktyta mot våra kunder men i slutändan är det ju våra externa säljare som är de ansvariga.

- Vilket system använder de?

**Alpha:** Ja, ni kanske inte noterade det men vi har inget CRM, Customer Relation Management,-system det har inte vi, det hade vi behövt, men vi har inte orkat ta in ett sådant system.

Där skulle man kunna ta in en modul från SAP. Vi har inte kommit i mål och egentligen inte startat ännu, vi är ett så pass ungt företag så vi har haft annat fokus än att sätta upp nya system.

- Hur löser ni det?

**Alpha:** Jaa det löser vi genom att, jaa..

Vi löser det genom att köra officepaket man kan göra en hel del rapporter, man har en annan typ av kalendrar.

Men vi har ju inte det gemensamma systemet att ta del information från varandra, som ett CRM-systemet skulle kunna ge.

- Säkrar ni borttappad information?

**Alpha:** Det vill jag inte uttala mig om det, det är bättre ni pratar med säljsidan om det.

Det är de externa säljare som har mest kontakt, men vi har även intersäljare som jobbar mot inköpsavdelning hos våra kunder, tar emot order, som ser till så att det flyter, som har kontakt vad gäller det dagliga.

Sen har vi utvecklingsidan som pratar med våra kunder som tar fram nya koncept och ideér.

Vi har produktorganisationen som säljer in nya koncept hos våra kunder.

Logistikavdelningen kan mycket väl tänkas ha kontakt med motsvarande enhet hos våra kunder, för att diskutera hur man kan bygga upp prognoser tillsammans för att få jobbet att flyta på bra.

Kring allt det här kommer ju IT in på ett eller annat sätt.

- Hur funkar kommunikation, mellan dig och de som arbetar mer med systemet, t ex funderingar och klagomål?

- Teknisk support?

**Alpha:** Ja, vi har en organisation där slutanvändaren kontaktar egentligen en superanvändare på avdelningen, finns på vissa ställen, på vissa ställen finns det inte. Och finns det inte, då så kommer de till mig så försöker vi hjälpa till, eller till Mats som är utvecklare på SAP och då försöker vi hjälpa till. Så vi tar emot mycket supportsamtal

Det mesta försöker vi lösa på egen hand, fixar inte vi det så får vi lägga ut det på extern kompetens.

- Du sa att ni är 4 stycken på IT-avdelningen, är det tillräckligt?

**Alpha:** Ja, vi var 3 för inte så längesen så det är en ganska lagom nivå.

- Har du tid över, och den tid du behöver?

**Alpha:** Nej, men vi har inte råd med mer (skratt). Det är beroende vilka krav man har på organisationen, hur mycket resurser man ska lägga men som jag känner nu så uppfyller vi de krav på en riktig organisation, med den bemanning vi har.

- Känner du ansvar för det du gör med systemet? När du inför förändringar?

**Alpha:** Jaa absolut, absolut. Det känns ju som att det är ens egen lilla baby kan man säga.

Många de förändringar som man gör, testar på egen hand, går igenom tillsammans med nyckelanvändare och testar så att allt fungerar, innan man lyfter upp det i skarp miljö. Det är

klart att man försöker se till att saker o ting uppför sig friskt i systemet. Så absolut, det är många som känner ansvar.

- Hur är din bild av systemet, som en helhet eller mer som ett slutet?

**Alpha:** Hmm, alltså. Det det är är, det är ju ett öppet system inom XX kan man säga, men det ska ju vara slutet gentemot omvärlden, och det är ju viktigt ur IT-perspektiv också att vi inte öppnar oss på något sätt, utan den information som finns där, är och förblir vår.

Sen är ju det här med behörighet ett kapitel för sig, vi försöker vara så transparanta som möjligt i organisationen.

Vi vill att så många som möjligt ska veta så mycket som möjligt, vi försöker undvika att ha hemligheter. Det innebär att alla kan se hur det har gått på en säljorder, vilken lönsamhet vi har på de olika orderna, hur mycket tid vi lägger på olika saker, om man har det intresset. Sen finns det förstås vissa saker man måste kunna undvika, det är ju en sak att kunna se saker och en annan sak att kunna göra och skapa saker, och det är ju en it-roll också att se till så att behörigheten ligger på rätt nivå. Sen finns det vissa saker som är helt hemliga, vissa tabeller, viss information, som inte är offentliga, de döljer vi helt och hållet

- Så ni begränsar användningen av systemet för användarna?

**Alpha:** Ja, det måste man göra.

-Påverkar begränsningarna arbetet det negativt?

**Alpha:** Defintivt. Vi hade ett exempel på det nu på morgonen, vi upptäckte att, det är en komplex miljö, vi har begränsat vilka tabeller som alla får lov att se, till att man får se sådant som har med material att göra, som har med, vissa adressuppgifter och liknande, men inte lönsamhetssiffror på den nivån. Och det gjorde att den frakten som förkalkylerades på säljordern, som är lönsamhetsbaserad förkalkylmässigt, den räknades inte ut, för att den krävde ett objekt som var borttaget för en månad sedan.

Det är ett exempel på den typ av system som vi jobbar i, där man jobbar med masterdata och är inte den korrekt eller om man inte har tillgång till den på rätt sätt så får det konsekvenser som inte alltid är så lätt att upptäcka. Men när man väl får reda på det så är det enkelt att åtgärda.

Men det är det som gör att det är så viktigt att man har förståelse för systemet, att helst ha en hel del kompetens i ett system, innan man drar igång och börjar köra med det.

- Är det något annat du vill du tillägga?

**Alpha:** nej

- Vill du vara anonym?

**Alpha:** Nej, det går jättebra att ni presentera mitt namn.

### **Bilaga 3: Transkribering av intervju med produktionsplanerare "Beta"**

**2010-05-12**

- Arbetsuppgifter:

**Beta:** Ja, jag sitter ju på en intern stol. Jag får all information från kunder och säljare och så vidare, eller allt som kommer från kunder kommer via ombud som säljare eller via internal sales, våra innesäljare, och likadant i den andra änden. Information rörande råmaterial, förseningar och liknande kommer också in via ombud. Så, jag har ju alltid indirekt information kan man säga, och mitt jobb är då att sammanställa inputen från kunder, från inköp, från produktion till en eh.. vad ska man säga, optimal produktionsplan. En sekvens att köra saker i.

- Vilka system är det du använder?

**Beta:** Jag jobbar ju huvudsakligen i SAP, vi har några stödsystem med maskindata och andra parametrar som vi har samlat på oss. Begränsningar vad gäller mått, vikt och såna grejer som vi inte har kodat in i SAP. Utan som vi kodar in per produkt. Så PDM biten består i att när det läggs in nya produkter, nya önskemål från kunderna, att verifiera dem och komplettera dem med våra interna parametrar.

-Du funkar som en brygga då alltså mellan den interna produktion och yttre?

**Beta:** Det kan man säga, lite spindeln i nätet.

- Hur många jobbar med dig i det här?

**Beta:** I gruppen är vi fem personer, en person som är chef, logistikchefen, som även är chef över skeppningsavdelning och så fyra planerare. Två av oss är PDM.  
Mm..... ( tystnad)..... Ehm..... Eehhm..

- Känner att du får tillräckligt med tid för att utföra dina arbetsuppgifter?

**Beta:** Det varierar.

-Överlag?

**Beta:** I snitt, ja.

-Vad är det det beror på om du inte har tid? Är det bristfällig information? Eller är det för många uppgifter?

**Beta:** Det är lite av båda, ofta finns information i organisation men sipprar inte igenom i tid. När jag vet vad jag ska göra, så skulle det ha varit klar igår, trots att det legat flera veckor hos säljaren. Det är en stressfaktor.

-Hur påverkar det här andra i sin tur, att du inte är klar med din uppgift?

**Beta:** Det innebär i förlängningen att man inte kan registrera ordern i systemet, vi kan inte påbörja beredningen, såna saker som att reservera råmaterial, reservera kapacitet i maskinerna. Kanske beställa tillbehör som behövs som har en viss ledtid att skicka vidare.

- Jobbar ni på nåt sätt aktivt med att lösa dem här problemen? När ni inte får den informationen ni behöver?

**Beta:** Ja, men det blir en form av negativ feedback i förekommande fall. När dem står o hänger ”är det inte klart snart?” ”Ja det kunde ha varit klart för en vecka sen om jag hade haft

det för en vecka sen liksom”. Vi ger ju också feedback mer generellt att här har vi flaskhalsar, här har vi saker att jobba på, som vi fångar upp löpande och man kämpar på ett tag, så tröttnar man och slår näven i bordet, har ett möte och alla lovar att skärpa sig och så blir det bättre några månader, och så är man nere i träsket sen. Jag ska ju säga att det inte alltid är så. Förhållandevis ofta är man ute i god tid och väl förberedd och så vidare men så dyker dem här grejerna upp som små, små bomber som fördärvar strukturen för alla inblandade tyvärr.

-Hur länge har du arbetat här?

**Beta:** Jag har jobbat på företag sen -98, med den här biten sen 2003. När vi började implementera Sap-systemet för att ersätta det tidigare affärssystem.

-Hur upplevde du klimatet under implementeringen?

**Beta:** Det var..... jobbigt. Det var både och. Det var positivt och framgångs.. eh.. dem allra flesta var med på att det här skulle bli nåt modernare och bättre, och effektivare än vad vi hade tidigare. Det fanns stor optimism. Samtidigt hade nog dem som höll i det underskattat arbetsinsatsen som krävdes, vilket innebar att de sista veckorna innan igångsättningen var det många som jobbade dygnet runt i princip för att sammanställa allting.

-Var du med och beslutade om det här?

**Beta:** Nej

-Var du med och valde?

**Beta:** Nej, jag kom in först under migreringsfasen.

-Men då blev du en av nyckelpersonerna?

**Beta:** Ja.

-Hur gick informationen ut med hela implementeringen? Hur fick ni reda på vad som skulle ske framöver?

**Beta:** Under gången hölls ju regelbundna och mot slutet dagliga möten där vi betade av framgångar och motgångar. Ute i organisation var det relativt väl med uppdateringar.

-Dina arbetsuppgifter förändrades i samband med SAP implementeringen?

**Beta:** Ja. Innan dess jobbade jag på kvalitetsavdelningen.

-Var det ett aktivt val?

**Beta:** Jag blev väl headhuntad.  
Hehe.

-Tycker du det finns begränsningar i hur du får använda systemet?

**Beta:** Ja, naturligtvis. Viss information är knölig att komma åt, all information måste man exportera och sammanställa utanför systemet.

-Är det bra med begränsningar?

**Beta:** Ja, vissa är bra så att obehöriga inte ändrar på saker som inte ska ändras.

-Hur upplevde du att organisationen förändrades vid implementeringen?



**Beta:** Mycket förändrades för lite. Men väldigt mycket anpassade sig också till systemet vilket också var tanken,. Vissa processer var otidsenliga. Men sen finns det traditionsvana varelser som ville göra allt likadant utan att ta hänsyn till miljöombytet. I ett mycket vidare system får det större konsekvenser än i ett separat system.

-Fick ni direktiv om hur ni skulle jobba?

**Beta:** Mer eller mindre. Vi ska anpassa oss till systemet.

-Hur gick utbildningen till?

**Beta:** En konsultfirma höll utbildningar för key users och slutanvändare. För produktionspersonalen skedde detta med vår egen personal. Det är en svaghet med vårt system, administration har engelsk, produktion har svensk.

-Vad beror det på att det är olika?

**Beta:** Lite om trögheten, i det gamla hade alla svenska. Man förutsätter att det kanske blir för mycket fel i produktion om man ändrar deras språk.

-Är det positivt med ett unikt system?

**Beta:** Systemet och verksamheten har närmat sig, ett till ett förhållande. Vi har i grova drag anpassat organisationen efter hur SAP i grunden fungerar. Färger och sånt har vi anpassat efter organisationen.

-Hur ser ledningen ut? Centraliserad eller decentraliserad? Kan ni fatta beslut utan diskussion ovanifrån?

**Beta:** Vi har ganska bra autonomi, så länge det inte drabbar någon annan. Större grejer som påverkar produktion eller kund så måste vi naturligtvis stämma av med dem som är intressenter.

-Sitter ni i öppet landskap? Hela organisationen?

**Beta:** Ja, faktiskt. Förutom kvalitetsavdelning som har laboratorium och spedition. Annars sitter alla inkl VD i landskapet. En rolig detalj, vår vice VD sitter inklämd i ett litet hörn med ett litet skrivbord, det är symboliskt för han ska träffa kunder.

-Känner du att du får någon uppföljning på hur ditt arbete går?

**Beta:** Organisationen har ett antal KPI:er som följs noga. Även avdelningsKPI:er, noggrannhet och frekvens. Vi har ett antal måttstockar. Kunna bekräfta säljorder till kund på 48h. Kunna levera produkt inom 2 veckor. Varför får kund vänta, avvikelser.

-Finns det organisatoriska krafter som motarbetar er?

**Beta:** Systemet är i vissa delar onödigt, många moment måste göras i rätt ordning för att fungera. Det hade kunnat vara lättare. 20ggr om dagen är störigt.

-Det är inget ni tänker ändra?

**Beta:** Det kommer förslag men det är svårt att ändra, det är besvärligt.

-Du är beroende av andra i ditt arbete?

**Beta:** Ja, helt klart. Jag har ett reaktivt arbete. Jag hittar inte på artiklar. Planeringen är enbart proaktiv. Reaktivt för att jag inte vet hur produktion går nästa natt och så. Jag brukar skoja om att om man visste det hade det bara behövts en halvtidstjänst.

-Sen den här avdelningen startade måste informationen ha brustit, hur har ni åtgärdat det?

**Beta:** Det kan brista på flera sätt. När kritisk information som vilket datum som varorna ska vara klara blir fel eller inte kommer in, eller så glömmar någon en kod. Lösningen är att göra om, göra rätt.

-Beror detta på systemet eller är det mänskliga faktorer?

**Beta:** Någon lägger in fel saker i systemet. Skit in, skit ut. SAP är ett väldigt kinkigt system.

-Finns det inte kontroller?

**Beta:** En del rimlighetskontroller men även valmöjligheter.

-Tycker du att avdelningarna som du är beroende av ska ha mer utbildning?

**Beta:** Kunskapsnivån och engagemanget är lågt i produktionsledningen och även operatörerna.

-Vad beror detta på? Är det deras kultur?

**Beta:** Jag tror det är en allmän attityd att data är svårt. Det klarar inte jag och mina gubbar av. Det är inte lönt.

-Kan du systemet?

**Beta:** Ja, men det tog cirka 2 år att lära mig helt.

-Hur gör du om du får problem med systemet nu?

**Beta:** -Det mesta kan lösas internt men vi hade en helpdesk inom koncernen. Nu är den mesta kompetensen internt, vi ansvarar själva för driften. IT-avdelningen.

-Hur ser du på systemet i verksamheten?

**Beta:** Som nervsystemet.

-Känner du att du påverkar systemet?

**Beta:** Jag ser det som värdeskapande och kritiskt för att fungera. Oljan i maskineriet.

-Går det bra om vi använder ditt namn?

**Beta:** Det spelar ingen roll.

## **Bilaga 4: Transkribering av intervju med nyckelanvändare "Gamma"**

### **2010-05-12**

- Vad är din officiella titel?

**Gamma:** Internal sales

- Berätta om dina arbetsuppgifter:

**Gamma:** Ehm, alltså vi är då innesäljare på svenska, så vi servar utesäljarna, vi har ju egna kunder dessutom så det är ju allt från kundkontakter, de ringer in, lägger vanliga rullande ordrar, till offerter, det kan vara nya affärer, det kan vara en repeat variant där de ska ha uppdaterade priser, det kan vara akuta saker.

Så det är det vi sitter med utåt liksom.

- Hur länge har du arbetat här?

**Gamma:** Jag har arbetat här sedan -78 så jag har varit med om många förändringar.

- Storleken i verksamheten, den har minskat?

**Gamma:** Betydligt, ja.

- Hur har det här format organisationen, har det blivit mer central ledning?

**Gamma:** Ja alltså det har ju varit många turer genom åren, men just i den konstellationen vi är idag, där vi gick från att vara ett stort företag till att bli ett litet företag.

Där är beslutsvägarna, och processerna mycket kortare vägar vi har idag, så det påverkar vårt arbete positivt, ja.

- Vilken är den största skillnaden rent organisatoriskt? Har ni alltid haft öppet landskap?

**Gamma:** Sen 2004, sen vi gick igång med SAP kan man väl säga, för då krävdes det, vi satt utspridda i hela fabriken, den här osäkerheten i systemet, gjorde att vi satte oss i ett rum, så man kan slänga frågor hela tiden.

- Det blev resultat av osäkerhet i systemet?

**Gamma:** Ja det var det.

- Det var en bra lösning?

**Gamma:** Det var en väldigt bra lösning, vi kunde ju bolla hela tiden, vi fick ju inte låta systemet hindra oss från att få ut våra grejor, som det var tänkt.

-Har du tid nog?

**Gamma:** Idag, ja.

- Har din roll förändrats?

**Gamma:** Den har förändrats under vägen, jag har väl alltid varit lite mot kund men, det var lite mer inåt tidigare men det har gått utåt. Det har ju att göra med det att organisationen förändras.

Just det jag sysslar med idag har jag gjort i 14 år.

- Så det har inte varit baserat på införandet av SAP?

**Gamma:** Näe.

Det blev ju lite organisatoriska förändringar vid införandet av SAP, det var vi tvungna till.

- Hur såg den ut?

**Gamma:** Ja, det var ju den PDM-rollen som I2 precis pratade om, den tillsattes ju när vi gick ingång med SAP, vi såg ju att vi hade ett hål i flödet, typ av information som vi inte fick ihop och det är konstellationen av PDM-teamet, den har vi ju haft tidigare om vi går tillbaka i tiden, att man såg den vinsten av den lilla gruppen att den återinfördes.

- Vilken information är du beroende av för att utföra ditt arbete?

**Gamma:** Eh jag är ju beroende, det är mycket mot planeringen, att du kan leverera i den tid som kunden vill ha.

Det kan vara nya förfrågningar där vi är beroende av **R&D**, alltså att vi får snabba svar, är det här en applikation vi vill köra, även produktchefen är ju inblandad i en del grejor, i den rollen där.

Det är något vi är väldigt beroende av ja.

- Du använder och arbetar bara inom SAP?

**Gamma:** Bara inom SAP, vi använder systemet jättemycket.

- Du är beroende av det?

**Gamma:** Absolut, jag kan inte klara mitt dagliga jobb utan det.

- Tar du det gör givet?

**Gamma:** Ja.

- Vad händer om det går ner?

**Gamma:** Då blir det problem, det blir svårt arbete. Vi kan ju se nu, vi har ju en fabrik i England. Där vi har börjat, vi är två på det här stället, jag och en till, har börjat köra i deras system, och de jobbar ju inte riktigt likadant som oss. När man ser skillnader, när man plötsligt förstår att man kan inte hitta alla information i systemet, då är man helt handikappad, man är så beroende av det fungerar, att alla jobbar i systemet, SAP är ju så mycket information, men du får ju också så otroligt mycket ut.

- Hur upplevde du inställning till implementeringen av SAP? Var det negativa, var det positiva?

**Gamma:** Det var nog mycket negativt, det var det, det är ju ofta, vi hade ju, tyckte vi, man är ju ofta lite hemmablind vi tyckte ju att vi hade ett system som funkade. Att få ett nytt. Det var ju ett nytt stort system som påverkade alla.

- Försökte ledningen ändra er inställning? Gav de er mycket information, om vad som hände?

**Gamma:** Nej.

- Inte?

**Gamma:** Alltså då i dagsläget ägdes vi ju av Amcor, det var ju bara så att SAP skulle in i denna fabrik också, det kördes i de andra fabrikena, så de skulle ha samma system i alla sina fabriker.

Så vi hade ju inte mycket egentligen att säga till om, vi hade ju en projektledare, alltså jag tror att de försökte ge information från början, men frågan är hur mottaglig man är också..

- Har synsättet förändrats nu?

**Gamma:** Absolut! Jag tror folk är ganska, de flesta funktioner ska jag säga, det är fortfarande vissa funktioner som har det tungt i sig, men de flesta funktioner är ju väldigt positiva idag.

- Om ni hade implementerat SAP nu när vi är en mindre organisation, tror du att informationen hade nått fram bättre?

**Gamma:** Det tror jag.

- Så det berodde i princip på storleken på organisationen?

**Gamma:** Det tror jag, definitivt.

- Har arbetsuppgifterna förändrats, i och med systeminförandet av SAP?

**Gamma:** Nej det vill jag nog inte påstå.

- Hur såg utbildning ut utav SAP?

**Gamma:** Jag var bland annat en av key userna. Så vi jobbade med "Lauterbach" som implementerade systemet, så, och sen hade vi interna utbildningar med våra avdelningar, själva.

- Kände du att du hade tillräckligt med kunskap?

**Gamma:** Det kände jag. Definitivt.

Det svåra där känner jag, är att få ut, ifrån de som implementerar, hade man gjort om det idag hade man vetat mycket mer vad man ska fråga. När man tittar på ett nytt system, man vet inte riktigt vad man kan få, man vet inte vad man ska fråga efter. Det upplevde vi som ett problem. De som kom hit och skulle implementera hade för lite bakgrund om vår fabrik, jag skulle önskat att de hade mer koll på hur vi arbetar, för att kunna se hur vi skulle kunna utnyttja systemet på bästa sätt.

- Så du kan känna att det var lite dålig interaktion mellan er verksamhet, och de som implementerade?

**Gamma:** Det var det. Det var det definitivt.

- Arbetar ni tillsammans, tillsammans med andra när du utför dina arbetsuppgifter?

Diskuterar ni mycket mellan kollegor?

**Gamma:** Eeh.. Det är både och skulle jag vilja säga. Inte jättemycket diskussioner i gruppen. Det kan vara att man vill bolla någonting, är det rimligt såhär eller någonting. Men det tror jag inte, vi har mer diskussion med andra grupper.

- Hur fungerar den kommunikationen? Använder ni systemet till det?

**Gamma:** Det är oftast muntligt, vi sitter ju så nära så det är så pass enkelt, det kan vara vissa grejor som man vill ha på skrift och då väljer man att skicka ett mail.

- Är det ett problem med öppet landskap, att ni kommunicerar så öppet?

**Gamma:** Vi har ju satt upp regler men vi har väldigt dålig självdisciplin, hela landskapet. Det pratas mycket runt, det kan vara ett gäng, som egentligen inte ska till mig, men som står vid

mitt skrivbord som för en diskussion. De flesta lär sig att stänga av, samtidigt fördelen är ju att du fångar så otroligt mycket. Men visst kan det påverkas lite av det, absolut.

- Upplever du att det finns problem med systemet?

**Gamma:** Näe men jag känner ju att vi inte är färdiga, vi fortsätter ju, vi kräver nya rapporter, vi förbättrar hela tiden i systemet.

- Vet du vem du ska kontakta vid problem?

**Gamma:** Ja det vet jag.

- Det fungerar bra?

**Gamma:** Ja ja absolut.

- Hur är dina arbetsuppgifter rutinmässiga, eller ej?

**Gamma:** Rutinmässig vill jag ju inte säga, alltså det är klart sättet att göra saker är ju likvärdig. Men oftast, jag vet ju inte oftast från den ena dagen till den andra vad som händer. Jag kan ju planlagt vad jag ska göra nästa dag, men så ringer det två kunder i panik på morgonen, och då får man ju anpassa sig efter det och fortsätta med det. Rutin tycker jag inte det är.

- Har ni anpassat systemet för plötsliga händelser?

**Gamma:** Jaa, ja då kör man ju den muntliga vägen som gäller där när man får något akut, kan vi lösa det? Det är ju där. Så där känner vi där är ju systemet alldeles för tungt, alltså där tar det tid, ska jag lägga in någonting innan han har fångat det, det kan ju ha gått ett par timmar och då har ju kunden redan behövt ett svar. För då kan man inte använda, så man går ju och tar reda på: kan vi eller kan vi inte - kan vi så går vi tillbaka och så använder vi systemet.

- Förstår du systemet, systemets alla funktioner, som du är i behov av att använda?

**Gamma:** Ja det gör jag

- Du har stor förståelse för systemet?

**Gamma:** Ja

- Känner du att det är samma sak med de övriga anställda?

**Gamma:** Nej för mig är det nog fördel att jag var en av key user, man har ju fått, vi satt ju tillsammans vi förstod andra delar än bara sin egen, och då får man ju en förståelse för hur det påverkar i kedjan.

- Känner du att du får lägga mycket tid på det, att hjälpa andra?

**Gamma:** Inte mycket tid, men det händer fortfarande skulle jag säga.

- Finns det utveckling för att alla ska lära sig?

**Gamma:** Ja självklart. Det gör det hela tiden, vi var två key users på vår avdelning, vi har ju skrivit manualer på allting vi gör i systemet. Vi kan sätta det i en nybörjarhand, de förstår inte vad de gör men de rör runt i systemet. Sen är det ju med många, det är ju lättare att ställa en fråga än att gå in och titta själva hur man gör.

- Anser du att du påverkar du systemet när du använder?

**Gamma:** Hur menar du?

- Tror du att du gör förändringar när du använder information från systemet? Påverkar du hur systemet utvecklas?

**Gamma:** Ja, det tror jag definitivt.

- Du känner inte att när du använder systemet, att det inte påverkar hur systemet utvecklas?

**Gamma:** Nej tvärtom.

- Tror du att de andra på din avdelning också känner denna medvetenhet?

**Gamma:** Ja det tror jag, jag tror vi är en av de grupperna som fortfarande driver det framåt, som känner att, fördelen är att vi fått in lite nya på avdelningen som tidigare jobbat på SAP, som har lite andra infallsvinklar, och kan ge lite tips, och de frågar efter saker och som kan "såhär hade vi det". Det jobbar vi konstant med känner jag.

Det är ju det som är fördelen att ha så mycket som möjligt i systemet, vi vill ju inte ha något på sidan av längre.

- Ni skickar alla era beslutsprocesser till planering, till PDM? Samarbete med andra avdelningar.

**Gamma:** Ja alltså när du pratar rena orderflöde i systemet så är det ju till planeringen, eller PDM som det går till systemet och även expedition ska jag säga. Det är ju skeppningar och sånt som vi bokar.

- När det uppstår fel, mänskligt eller teknik? Att en order blir fel? Beror det på mänskliga faktorer eller systemet ni använder?

**Gamma:** Nej det kan jag väl inte säga, handhavanden fel gör väl alla så att säga. Det kanske mer ute i produktionen, det vi lägger in blir inte alltid riktigt rätt i slutändan, produceras lika. Det tror jag kan vara lite systemgrejor fortfarande som påverkar.

- Anser du att majoritet av de fel som uppstår är mänskliga eller systemet?

**Gamma:** Det är ju mänskligt skulle jag ville jag säga.

- Systemet motsvarar de krav?

**Gamma:** Ja det tycker jag nog, jag tror jvi har varit rätt så duktiga på att täppa till där det inte funkat.

- Men du anser att användaren rent allmänt är användarna nöjda?

**Gamma:** Det tror jag definitivt

- Kvalite på informationen är korrekt?

**Gamma:** Ja. Både och, vi upptäcker, det är ett stort system, vi upptäcker ibland saker som man ibland inte riktigt förstår, varför systemet visar den här, jag kan ju då jämför mellan quotation och varför jag inte får samma siffror när jag lägger in en order sen. Vi har ju fortfarande vissa såna grejor som fortfarande inte är hundra.

- Håller man på hela tiden och anpassar det här?

**Gamma:** Ja men man tittar ju på det, för det är ju viktigt. Det är ju inte det att det nochaleras om man lyfter upp det problemet. Alla vill ju att det ska vara 100% rätt i systemet. Det är det ju inte idag, men vi tar tag i det efterhand.

- Kan du tycka att systemet, för er organisation, är det för komplext? Förstår du min fråga?

**Gamma:** Nej inte riktigt.

- Du pratar om att det att det finns väldigt mycket information, att man kan upptäcka saker man inte riktigt förstår. Tycker du att det är för komplex, svårt att se hur allt påverkas?

**Gamma:** På ett sätt men å andra sidan har jag alltid någon på sidan som kan få mig att förstå eller när jag upptäcker att något är fel. Det tycker jag nog att jag har.

- ...jag känner mig klar.

- Har du något du vill tillägga?

**Gamma:** Nej (skratt)

- Vi var nog klara så..

- Vill du vara anonym? Vi skickar transkribering för godkännande.

**Gamma:** Finns ingen anledning till att vara anonym, jag får väl stå för det jag säger.

- En fråga till.. hur får ni feedback på ert arbete, hur mäter, hur vet ni att ni gör ett bra jobb, får ni feedback högre uppifrån att ni håller de, följer de mål som är uppsatta?

**Gamma:** På avdelningen har vi mål, på avdelning, som är satta. Det är mycket systembaserat just för att folk hade svårt att göra vissa saker i systemet som systemet kräver, det kan vara lite tråkigt och man har inte riktigt tid, som man lägger åt sidan, så det satte vi som mål med uppföljning. Som har gjort att folk, helt plötsligt så fokuserar man ju på det. Så det har vi definivt.

- Hur tycker du att språkbarriärer är engelska och svenska, tycker du att det är ett problem?

**Gamma:** Nej det tycker jag nog inte. I början, men vi har också gjort sättningarna i systemet, som gör att jag märker ju egentligen ingen skillnad. När jag gör någonting så det ligger automatiska sättningar att det går ut på svenska. Det finns på ett ställe där jag måste skriva in på svenska.. men nej, inget problem, det tycker jag inte.

Tack för hjälpen!