



LUNDS
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan i Lund
Institutionen för Informatik
Systemvetenskapliga programmet, 180hp

Övergången från ERP-implementering till förvaltning - Födelsen av Continuous Improvement

En studie på Försvarsmakten och Program PRIO

KANDIDATUPPSATS I INFORMATIK, 15HP

Författare: Philip Kylin
Martin Lindahl

Handledare: Nicklas Holmberg
Odd Steen

Examinatorer: Claus Persson
Paul Pierce

Framlagd: Juni, 2012

Titel:	Övergången från ERP-implementering till förvaltning - Födseln av Continuous Improvement
Författare:	Philip Kylin, Martin Lindahl
Avdelning:	Institutionen för Informatik
Handledare:	Nicklas Holmberg, Odd Steen
Examinatorer:	Claus Persson, Paul Pierce
Publiceringsdatum:	2012-06-11
Dokumenttyp:	Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
Språk:	Svenska
Nyckelord:	Continuous Improvement, Enterprise Resource Planning, Förvaltning, Organisationsstrukturer

Abstrakt:

I införandet av ett Enterprise Resource Planning-system (ERP-system) krävs förändringar även i verksamheten och dess processer för att man ska kunna utnyttja systemets fulla kapacitet. Genom att intergera alla dessa delar i implementeringen är sannolikheten att även förvaltningen av systemet kommer fortlöpa på ett bra vis. Efter att ERP-systemet är på plats och används är det även viktigt att ständigt förbättra verksamheten i samband med att tekniska uppdateringar sker. Då ett ERP-system är tänkt att sammankoppla en hel verksamhet, krävs ofta även ett processinriktat arbetssätt för att få olika verksamhetsdelar att smälta samman. Denna studie ämnar svara på följande forskningsfråga: Vilka förändringar krävs i en hierarkisk organisationsstruktur för att ett ERP-system ska övergå från implementering till förvaltning samt Continuous Improvement?

Syftet med studien är att med en kausal infallsvinkel redogöra för vilka organisatoriska samt systemrelaterade faktorer i implementeringsfasen som påverkar framtida förvaltning- och Continuous Improvement (CI)-arbete. Denna studie har undersökt ett fall i Försvarmakten vid namn Program PRIO, där man under ett antal år arbetat med implementering av ett ERP-system under sex olika införandefaser. Studien fokuserar på framförallt (1) organisationsförändringarna, (2) övergången från implementering till förvaltning och (3) den efterföljande CI som skett i detta fall och (4) vad som eventuellt hade lett till en smidigare ERP-implementering. Genom intervjuer kommer studien fram till att en tidigare och tydligare förståelse av vikten av verksamhetsförändringen och ett bättre planeringsarbete för förvaltandet av systemet hade underlättat detta projekt samt lagt en grund för bättre framtida CI-arbete.

Förord:

Vi vill rikta ett tack till alla parter som på ett eller annat sätt varit inblandade i framtagandet av denna uppsats. Ett extra stort tack riktas till de två intervjupersoner, Cecilia Harlitz och Hans Cervin, som ställt upp och bistått med tid och kunskap till studien. Avslutningsvis vill vi även tacka våra handledare på Institutionen för Informatik vid Lunds Universitet som handlett oss genom uppsatsarbetet.

1. Inledning	6
1.1. Problembakgrund	6
1.2. Problemdiskussion och Forskningsfråga	7
1.3. Syfte	7
1.4. Avgränsning.....	8
1.5. Disposition	8
2. Teoretisk Referensram.....	10
2.1. ERP-system i Verksamheten	10
2.2. ERP-Systemets Livscykel	11
2.3. ERP-implementering i Faser	13
2.4. Förvaltning.....	14
2.5. Continuous Improvement	15
2.6. People, Process & Technology	17
2.7. Organisationsstrukturer	19
2.8. Sammanfattning av Teoretisk Referensram.....	22
2.9. Undersökningsmodell.....	24
3. Studieobjekt	25
4. Metod	29
4.1. Undersökningsupplägg.....	29
4.2. Forskningsansats	30
4.3. Forskningsmetod	30
4.4. Utformning och Testning av Frågor.....	31
4.5. Insamling av Teori och Data.....	31
4.6. Analysmetod	32
4.7. Giltighet och Tillförlitlighet.....	33
4.8. Etiska Överväganden	33
5. Resultat och Analys.....	34
5.1. Verksamheten och Systemet.....	34
5.1.1. Resultat	34
5.1.2. Diskussion och Analys	36
5.2. Övergång till Förvaltning	37
5.2.1. Resultat	37
5.2.2. Diskussion och Analys	39
5.3. Continuous Improvement	40
5.3.1. Resultat	40
5.3.2. Diskussion och Analys	42
5.4. Vad gick fel?	43
5.4.1. Resultat	43
5.4.2. Diskussion och Analys	44
5.5. Sammanfattning av Resultat och Analys.....	46

6. Slutsats	47
6.1. Kritisk Granskning	48
Bilagor	49
B1. Intervjuguide	49
B2. Intervjutraskript	50
B.2.1. Intervju med Cecilia Harlitz 20/4.....	50
B.2.2 Intervju med Hans Cervin 23/4	64
B3. Modeller	80
Källförteckning	82

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

FIGUR 2.1 ERP CONTINUOUS IMPROVEMENT-CYKELN (MCGINNIS ET AL. 2007, s.627).....	16
FIGUR 2.2 PEOPLE, PROCESS & TECHNOLOGY I EN TRIANGELMODELL (MORGAN ET AL. 2006, s.167).....	17
FIGUR 2.3 THE BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION FRAMEWORK (BURRIS ET AL. 2010, s.2).....	18
FIGUR 2.4 MATRISORGANISATION (SHTUB ET AL. 2010, s.20).....	21
FIGUR 3.1 SOP-MODELLEN, IBM, 2012.....	27
TABELL 2.1 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN	22
TABELL 5.1 SAMMANFATTNING AV RESULTAT OCH ANALYS	46

1. Inledning

Studien kommer inledningsvis presentera problemet och redogöra för syftet med den kommande uppsatsen. Kapitlet kommer innefatta en bakgrund till problemet samt en inledande diskussionsdel där vår vinkel på problemet redogörs och lägger en grund för vår problemställning.

1.1. Problembakgrund

Implementering av Enterprise Resource Planning-system (ERP-system) i stora företag har varit ett ständigt återkommande inslag i hopp om effektivisering under de senaste årtionden. År 2000 hade 60 % av företagen på ”U.S. Fortune 500” (vilken inkluderar de 500 största företagen i USA) implementerat ett ERP-system (McGinnis et al., 2007). Implementering av ett ERP-system kostar många gånger enormt stora summor pengar och är väldigt tidskrävande (McGinnis et al., 2007). Hittills har mycket forskning gjorts inom just själva implementeringsfasen och dess framgångsrecept, men är organisationen redo att förvalta ERP-systemet och även fortsätta utvecklas tillsammans med dess funktioner?

Införandet av ett ERP-system innebär nya tekniska processer att ta hänsyn till vid användandet av systemet, så som vilken knapp som innebär vad i programmet och vilken väg som ska tas för att uppfylla processens resultat i programmet. Men det krävs även omorganisering av personalen och dess arbetsuppgifter i samband med just implementeringen. För att företaget inte ska stagnera och fastna i utvecklingen krävs det även att systemet uppgraderas. Denna utveckling renderar i att organisationen ruckas på och att även den måste utvecklas. Alltså finns ett behov av ständig förbättring - Continuous Improvement (CI) - inom organisationen och dess processer (McGinnis et al., 2007). Studier har visat att företag många gånger har möjligheten till utökad effektivitet med hjälp av mer fokus på CI (Swartling et al., 2011).

Vi kommer i denna uppsats fokusera på ett implemeteringsprojekt vid namn Program PRIO inom Försvarmakten, där de under ett antal år har implementerat ett ERP-system av modellen SAP, med hjälp av konsulter på IBM (Försvarmakten, 2012). Detta projekt är omdiskuterat sedan tidigare i media, ofta med negativ ton, då det dragit ut på tiden och gått över budget (IDG, 2009). Program PRIO består av sex olika delprojekt som tillsammans utgör det stora programmet. Dessa sex olika delprojekt har motsvarat separata införanden av ERP-system i olika delar inom Försvarmakten (Försvarmakten, 2012).

1.2. Problemdiskussion och Forskningsfråga

Som ovan nämnt har implementering av affärssystem ökat avsevärt de senaste decennierna och är numer en essentiell grund för framgång inom många brancher (McGinnis et al., 2007). Det vi har märkt då vi undersökt ämnet är att mycket är skrivet om ERP-system, ERP-implementeringar, verksamhetsstrukturer, systemförvaltning och CI men inte mycket är nämnt om strategier för att i implementeringen sammanfoga alla delar med fokus på CI. Studier har visat att en mycket stor del av företagets framtida framgång handlar om hur bra de sköter CI av systemet och organisationen (Ross, 1999).

Med anledning av Försvarmaktens mycket omfattande ERP-implementering och diskuterade historia ansåg vi Program PRIO vara ett intressant studieobjekt till denna uppsats. Inte enbart fick vi i och med Försvarmaktens exempel studera ett företag som har ett pågående ERP-implementeringsprojekt, utan även en hierarkisk organisation som är i övergångsfasen till processinriktat arbetssätt. Då den framtida förvaltningen av systemet direkt påverkas av verksamhetens anpassningsförmåga till systemimplementeringen såg vi det som ännu en intressant aspekt i just Program PRIO (Yu, 2005). Omställningen från hierarkisk till processinriktad styrning kräver stora verksamhetsinsatser då hierarkiska organisationer ofta är baserade på strikt skilda ansvarsposter som nu tvingas sammarbeta (Davenport, 1998).

Ovan diskuterade problem och bakgrund har lett oss till följande frågeställning:

Vilka förändringar krävs i en hierarkisk organisationsstruktur för att ett ERP-system ska övergå från implementering till förvaltning samt Continuous Improvement?

1.3. Syfte

Uppsatsen ämnar kartlägga de svårigheter och problem som uppstod i Program PRIO vid övergången från implementering till förvaltning av ERP-systemet. Syftet med studien är att med en kausal infallsvinkel redogöra för vilka organisatoriska samt systemrelaterade faktorer i implementeringsfasen som påverkar framtida förvaltning- och CI-arbete.

1.4. Avgränsning

Då en ERP-implementering i sig är en mycket stor process (Parr A et al., 2000) och även Program PRIO som projekt i sig är enormt krävs en del avgränsningar (Försvarsmakten, 2012). Det hade varit svårt att täcka, samt analysera hela Program PRIO inom studiens tidsram. Samma argument går för valet att inte skriva om hela ERP-implementeringsprocessen. ERP-implementeringar är även ett mycket omskrivet ämne som diskuterats i alla möjliga forum och vi ansåg oss inte kunna bidra med mycket i den debatten. Efter mycket litteraturstudier såg vi dock trenden att många artiklar behandlar ämnet ur ett mycket brett scope.

Vi valde därför att avgränsa uppsatsen till att främst fokusera på CI och framförallt CI-planeringen genom ERP-implementeringsprocessen samt övergången från implementering till förvaltning. Då vi hittade få uppsatser som belyser just detta område av ERP-systemets livscykel fann vi området intressant och viktigt att belysa. Studien kommer alltså ta upp teorier i ERP-implementering för att skapa ett sammanhang för läsaren, men vi kommer inte gå in på djupet i dessa områden. Vi har även valt att enbart ta upp två av många modeller av hur ett ERP-systems livscykel kan beskrivas. Även det beror på att ämnets storlek är för stort för oss att beskriva utförligt samt minskar i relevans för vårt scope efter en viss punkt. Livscykeln hänger ihop och varje fas lägger grund för nästa steg (Weston, 2001). Därmed kan studien inte blunda för implementeringsfasen för att sedan endast fokusera på slutstegen; förvaltning och CI. Vi vill att läsaren ska få en uppfattning av var i livscykeln CI sker och inte varför de olika faserna sker etc.

1.5. Disposition

Kapitel 2: Teoretisk referensram

Kapitlet redogör för de teorier vi kommer att bygga vår analys på senare. Teorierna ligger i fil med den empiriska datan vi samlat och kommer att utgöra underlag för egna analyser och diskussioner. Materialet i det här kapitlet kommer att vara direkt relevant till empirin och ska lätt gå att koppla till samtliga analyspunkter.

Kapitel 3: Studieobjekt

I det här kapitlet presenteras vårt studieobjekt Försvarsmakten och även Program PRIO som projekt. Först presenteras fakta gällande Försvarsmakten som verksamhet och sedan fakta gällande ERP-implementeringen. Detta för att skapa en bild av vad som sedan analyseras.

Kapitel 4: Metod

Vi kommer i detta kapitel att redogöra för vårt tillvägagångssätt för samtliga delar av uppsatsen. Kapitlets upplägg kommer att vara teoretiskt stödd av D.I Jacobsens “Vad, hur, varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen” och kommer att behandla relevanta metoder för bland annat insamling av data, giltighet och tillförlitlighet samt etiska överväganden för studien.

Kapitel 5: Resultat och Analys

I det här kapitlet redovisas den empiriska datan vi lyckats samla för studien. Genom intervjuer med två nyckelpersoner har vi samlat underlag för att bygga vår analys på. Datan är selektivt utvald med relevans för studien i åtanke, men exakta intervjutranskript finnes som bilaga. Med den teoretiska referensramen och studiens empiriska data som grund kommer vi sedan att sammanfoga dessa för analys och diskussion. För en mer intressant och sammanhängande läsning har vi valt att sammanfoga empiri och analysdelen på så sätt att vi varvar empiri-inslag med analys på dessa.

Kapitel 6: Slutsats

Avslutande kommer vi presentera vår slutsats samt diskutera kring vad studien har för praktisk vikt och även kritiskt granska vårt arbete. Förslag på vad som kan vara intressant att fortsätta forska i kommer avrunda denna studie.

2. Teoretisk Referensram

Nedan kommer vi redogöra för de teorier vi har valt att studera, för att lägga en grund till kommande analys. Vi ämnar redovisa för sju kunskapsområden inom studiens ramar som tillsammans med den empiriska datan skall leda till att svara på frågeställningen: Vilka förändringar krävs i en hierarkisk organisationsstruktur för att ett ERP-system ska övergå från implementering till förvaltning samt Continuous Improvement?

I slutet av detta kapitel kommer en undersökningsmodell presenteras som, i kapitlet 5. Resultat och Analys, kommer att användas som en mall att dela in teoriområdena efter.

2.1. ERP-system i Verksamheten

ERP-system spelar, som tidigare nämnt, en stor roll i många verksamheters framgång och försprång gentemot konkurrenter. De kommer dock inte gratis eller utan ett grundligt införandearbete. Davenport (1998) har i sin artikel "Putting the enterprise into the enterprise system" skrivit att det är sällan företag inser att ERP-implementeringens tekniska komplexitet och prislapp inte är roten i misslyckade implementeringsprojekt, utan verksamheten i sig (Davenport, 1998). Vidare förklarar han att företaget måste inse att införande av ett affärssystem måste påverka verksamhetsstrukturen för att kunna fungera optimalt. Det finns ofta två perspektiv av en misslyckad implementering, där det ena är att systemet inte matchar verksamhetens arbetsprocesser eller struktur. Det andra sättet att se problemet på är att verksamheten inte matchar systemets uppbyggnad. Det sistnämnda perspektivet är ofta det mer ekonomiska sättet att ta i akt när det kommer till att förebygga problemet. Majoriteten av misslyckade ERP- införanden har misslyckats på grund av rena organisatoriska problem (Davenport, 1998).

Även om ERP-system, såsom från SAP, ofta till viss del erbjuder modifiering i form av modultillval är det mycket sällan som företag lyckas finna en konstellation som känns skräddarsydd för just deras struktur och arbetskultur. Davenport citerar en VD för ett företag som framgångsrikt implementerat ett SAP-system:

"SAP isn't a software package; it's a way of doing business" (Davenport, 1998, s.3).

Då ERP-systemets huvudsyfte är att sprida information och göra den lättillgänglig för fler parter kommer det naturligt att företaget öppnas upp för ett mer horisontell verksamhetsstruktur efter implementering (Davenport, 1998). Fler personer får tillgång till information och möjligheten att fatta beslut utifrån den. Alla beslut behöver inte längre gå genom en eller ett par personer som besitter kunskapsgrunder till beslut (Davenport, 1998). Det finns dock aspekter till ERP-system som även passar de mer hierarkiskt strukturerade verksamheterna. Då hierarkiskt styrda

organisationer, så som en försvarsmakt, arbetar i ett mycket strikt och ofta i hög grad centraliserat befälssystem är efterfrågan av informationstillgång stor hos ledningen. Ett ERP-system kan ge en tydlig överblick över hela organisationen och därmed möjliggöra snabba och taktiska beslut. Eftersom informationshanteringen kräver noga införanderutiner och ett standardiserat arbetssätt medför detta även en mer strikt arbetskultur (Davenport, 1998).

2.2. ERP-Systemets Livscykel

Det finns många modeller av ERP-systemets livscykel, men som alla innehåller ungefär samma steg. Det som skiljer dem åt är storleken på scope de beskriver. Bland annat har livscykeln blivit nedbruten i fyra faser (Weston, 2001), där stegen är:

1. Koncept
2. Utveckling
3. Implementering
4. Operation

Efter denna modell har en undersökning gjorts där man följt 14 företag och utfört intervjuer löpande för att dokumentera attityder mot ERP-implementeringar genom alla steg (Addinnour-Helm et al., 2003). Denna studie visar att det finns ett tydligt samband mellan de olika faserna och belyser vikten av en god planering av implementeringen. Som Davenport (1998) beskrivit, och som nämnt ovan, är det organisatoriskt strukturella aspekter som bör tas till hänsyn i planeringen och införandet av ERP-systemet. Det framgick tydligt i Addinnour-Helm et al:s (2003) undersökning att de tre första stegen direkt påverkade steg fyra, men ur ett annat perspektiv. Genom att studera anställdas attityder under implementeringen fann de att även dessa påverkar själva användandet av systemet, Operationssteget. Anställdas attityd mot problem som uppstår i steg ett till tre påverkar beslutsfattanden och till slut hur systemet hanteras efter implementeringen (Addinnour- Helm et al., 2003).

Westons modell ger ett mycket överskådligt scope, men som i många fall är otillräckligt för att beskriva ett framgångsrikt ERP-system. Ur ett organisatoriskt perspektiv går det även att se ERP-systemets livsgång som en fånge som ska fly från ett fängelse på en ö. Ross (1999) beskriver i artikeln "The ERP-revolution: Surviving Versus Thriving" liknelsen av de faser som förekommer i de båda fallen. De steg företaget (fången) måste genomgå är att planera sin flykt, dyka från ön, leta sig upp till ytan, simma till fastlandet och slutligen klättra upp till säkerhet och frihet (Ross, 1999). Med denna liknelse menar Ross följande:

Planera flykten - Design

Företaget måste inför sitt ERP-äventyr planera och designa det som komma skall. Här ingår bland annat att tänka igenom hur systemet kommer passa organisationen, vilka förändringar som måste ske för att det ska passa, hur mycket man är beredd att ändra på egna processer och hur mycket man vågar skraddarsy systemet för att bättre passa redan existerande processer (Ross, 1999). För att återkoppla till Westons (2001) fyrstegsmodell ovan är detta steg motsvarande Konceptsteget.

Dyket - Implementering

I denna fas blir företaget översköljt av förvirring och disorientering. Detta steg brukar uppfattas av de anställda som mycket kaosartad då ingen kommit in i de nya arbetsätten, den nya tekniken eller de eventuella strukturella förändringarna som skett i företaget. Organisationen har inte än sammansvetsats med det nya systemet och de arbetsprocesser som tillkommer implementeringen (Ross, 1999).

Åter upp till ytan - Stabilisering

Den här fasen innebär en period efter implementeringen som ägnas åt att stabilisera alla nya processer och det nya arbetssättet. Det kan till en början uppfattas som att det nya systemet är mer ineffektivt och enbart försvårar ett arbete som fungerade bra från början. Här ingår bland annat upplärning av användare, fixa buggar som uppstått i systemet vid implementering och rensa ur databasen så att endast den absolut nödvändigaste informationen finns kvar i det nya systemet. Då de nya operationsreglerna har lagt sig lite i verksamheten så är detta en period att börja se över hur de nya reglerna samspelar med verksamheten i praktik (Ross, 1999).

Simningen - Continuous Improvement

Som ovan nämnt är det efter stabiliseringen dags att göra förändringar för att få verksamheten att bättre samspela med systemet och tvärtom. Oftast handlar det om att installera nya moduler eller ändra några arbetsprocesser för att optimera utnyttjandet av systemet (Ross, 1999). Detta steg kommer vi förklara vidare som ett enskilt begrepp senare i detta kapitel. Denna del inkluderar även själva förvaltandet av systemet som sådant; att se till att användarna utnyttjar dess funktioner till fullo (Law et al., 2009).

Landstigningen - Företaget efter implementering

Detta är då fången övergår från att vara just fånge till att vara en fri individ med oändliga möjligheter att lyckas i världen. Detta ska då i teorin även komma för företaget i fråga som tagit sig igenom ERP-äventyret och lyckats med alla de ovan nämnda stegen. Med ett effektiviserat arbetssätt och en strukturerad organisation (som tillkommer vid en ERP-implementering) kan nu företaget se över sin affärsmodell och förhoppningsvis ha alla förutsättningar att växa (Ross, 1999).

2.3. ERP-implementering i Faser

ERP-system började bli mycket omtalade och populära under 90-talet, men det dröjde inte länge innan det framgick hur enorm insats som krävs för att implementera ett sådant system i sin organisation (Jacobs et al., 2006). Insatsen var hög, men ett par nästan otroliga framgångshistorier stod ut och väckte då intresse hos många andra företag, speciellt bland flerspråkiga internationella företagen i södra Europa. I slutet av 90-talet gjordes en undersökning som visade att mer än 90 % av ERP-implementeringar som medverkat i studien inte hade hållit sig inom de uppsatta budgetramarna och/eller misslyckats helt (Parr A et al., 2000).

ERP-implementeringar har, liksom ERP-systemets livscykel, blivit beskrivet att kunna delas in i olika steg. I denna modell delas implementeringsprocessen in i två faser. Det första steget innebär själva "Go-Live" fasen av implementeringen samt planeringen inför denna. I det andra steget tillkommer efterarbetet till "Go-Live" fasen (Hillman Willis et al., 2002). Med det menar Hillman Willis et al. i artikeln "Extending the value of ERP" att efter, det många företag kallar, slutet av implementeringen fortsätter implementeringsarbete men nu i form av uppdateringar och ytterligare modulinföranden. Många företag genomför enbart den första av de två faserna, vilket kan resultera i att ERP-systemet inte utnyttjas till fullo.

År 2002 gjordes en undersökning där 250 stora företag fick svara på frågor angående hur de tycker att IT påverkar företagets strategiska val. Några frågor handlade om just ERP-system och det framgick att ERP-system i många fall hade implementerats med fel avsikter; som en nödlösning enbart för att förhindra eventuella Y2K-problem som förutspåts uppstå. I och med att avsikten inte var att få ett långsiktigt ramverk att arbeta med utan en tillfällig lösning till ett problem så inleddes aldrig, eller misslyckades fas två av implementeringen (Hillman Willis et al., 2002).

Då många företag hade gått in med inställningen att lösa ett specifikt kortsiktigt problem istället för att effektivisera operationer långsiktigt, hade de implementerat standardanpassade system som egentligen inte passade sin egen organisation. Organisationen och systemet gick därmed inte ihop och resulterade i att det blev svårhanterat och icke optimerat för verksamhetsprocesserna. Den första fasen av implementering har alltså en mycket tydlig påverkan på den andra fasen. I den andra fasen kan dock stora problem rättas till om företagen inser att detta är möjligt (Hillman Willis et al., 2002). Dessa teorier stärker Pan et al. (2010) i artikeln "Risks affecting ERP post-implementation", där steget efter implementeringen konstateras vara viktigt.

Samtidigt har många fall skett där ERP-system skräddarsys till verksamheten till den grad att de får svårigheter att uppgradera systemet, och alltså även verksamheten, för att följa utvecklingen. Lyckas man komma in i andra fasen gäller det att där få hjulet att snurra för att uppnå ständig förbättring (McGinnis et al., 2007). Kennametal, ett byggbolag, hade fram till år 2010 lagt ner 10

miljoner USD under 13 år för att införa ett ERP-system, och hamnade i just denna fälla. Då deras system var för unikt kom de aldrig in i andra fasen, vilket gjorde att när de skulle uppdatera var de tvungna att gå tillbaka till första fasen, för att där få en offert som låg på mellan \$15-54 miljoner för om- implementeringen (Nash, 2010). Detta exempel visar tydligt vikten av att få verksamheten och systemet att komma in i andra fasen och den ständiga förbättringen.

2.4. Förvaltning

Då ett ERP-system har implementerats och själva mjukvaran är på plats är det också viktigt att systemet och dess funktioner faktiskt används. Själva implementeringen är inte slutet utan någonting som sedan behöver förvaltas på rätt sätt (Yu, 2005). Att involvera verksamheten och dess förändring, ända uppifrån, är någonting som påverkar själva förvaltandet av systemet (Yu, 2005). Därför ingår inom förvaltning av ett ERP-system många gånger två delar; systemförvaltning och verksamhetsförvaltning, som ansvarar för olika delar av förvaltandet av samma system. Att se till båda dessa delar är någonting som följer med ERP- systemets livscykel, då dessa delar ständigt måste ses över. Det som kan försvåra i förvaltningsfasen är det faktum att det många gånger är nya aktörer och intressenter som påverkas i denna fas - jämfört med de som deltog i tidigare faser och alltså till större del deltagit i projektets framfart (Law et al., 2009). På samma vis krävs ny kunskap och ny utbildning hos både användare och förvaltningsverksamhet.

Genom att ta hänsyn till förvaltningen av systemet och genom att se det som en separat del av livscykeln kan man höja kvaliteten på användandet samt öka dess livslängd. På så vis kan man alltså se till att hålla systemet i ordning och så användbart som möjligt. Detta med hjälp av support, uppdateringar och processförändringar, både gällande Systemförvaltning och Verksamhetsförvaltning (Law et al., 2009).

Inom *systemförvaltning* handlar det om att ta hand om systemet i sig och inte låta det falla tekniskt. Om tekniska fel uppkommer måste det finnas någon som ansvarar för det och ser till att reparera dessa. Likväl bör det finnas en Helpdesk dit osäkra användare kan vända sig för att på så sätt lära sig använda systemet på rätt sätt och även utnyttja dess funktionalitet. Det kan även finnas lokal support, vilket innebär support från de egna användarna gentemot varandra. Det har funnits delade meningar om vilken av dessa som är den bäst fungerande modellen, gemensamt är dock att någon slags support kommer vara nödvändig för användarna (Häkkinen et al., 2008). Det är även vanligt att Helpdesk sitter externt hos den leverantör som levererat ERP-systemet, då dessa sitter på teknisk kunskap och rutin gällande systemets funktioner (Law et al., 2009).

Som nämnt tidigare innebär förvaltning av ett ERP-system inte endast att hålla de tekniska delarna fungerande, utan även verksamheten som omger systemet, då man alltså behöver *verksamhetsförvaltning* (Law et al., 2009). Det har visat sig viktigt att upplärning av systemet ges fokus, för att systemet sedan ska anammas. Likväl har det visat sig viktigt att avsätta tid och resurser till utbildning inom verksamhetens processer och praktik. I och med att dessa många gånger omformateras vid ERP-implementeringen, måste de anställda få tid att pränta in de nya vanorna, med hjälp av utbildning. På samma sätt bör en manual och verksamhetsregler upprättas för att på så vis ha en tolkning av hur ERP-systemet ska användas (Law et al., 2009).

2.5. Continuous Improvement

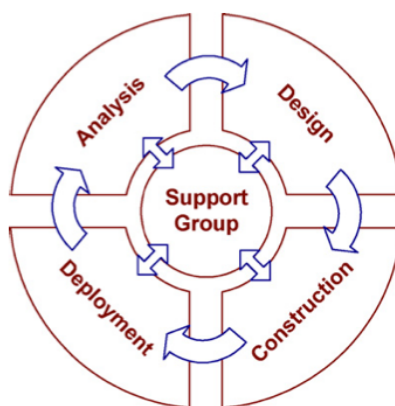
Till ERP-systemets livscykel tillhör en kontinuerlig fas som ofta omnämns med begreppet Continuous Improvement (CI), eller ständig förbättring på svenska (Ross 1999, Grabot et al. 2008, Häkkinen et al. 2008). Denna fas är en del av Förvaltning, dock med siktet riktat längre fram. Detta innebär att då systemet är på plats och förvaltas på det sätt som är tänkt till verksamheten, ser man även till att ständigt förbättra dess funktioner. I och med att uppdateringar släpps eller nya moduler tillkommer till mjukvaran krävs att även dessa uppdateringar implementeras. I samband med att systemet uppdateras kan detta påverka organisationens processer, då saker plötsligt hanteras på ett nytt sätt. Man byter väldigt sällan ut ERP-system utan ser snarare till att just uppdatera dem (McGinnis et al., 2007). Takten på de nya utgåvorna, av större uppdateringar av ERP-system, har ökat sedan 1990-talet. Då släpptes i snitt en ny uppdatering var tredje år, medan intervallet på senare år minskat till runt ett och ett halvt år (Law et al., 2009).

CI användes tidigare främst i produktionsbolag där man använde sig av, inom området, kända metoder, med namn såsom Lean, Just-In-Time, 5S och Kaizen. Metoderna skiljer sig åt något åt, men samtliga ämnar effektivisera produktionen. Att däremot använda sig av CI i samband med ERP-system och att kunna tackla dess uppdateringar på smidigaste vis är någonting som lyfts fram på senare år (Grabot et al. 2008). Med ständig förbättring är tanken att idéer för att hantera verksamheten bättre och smidigare ska lyftas fram av alla i företaget. Om då viktigt information lyfts fram underifrån i organisationsstrukturen, kan detta leda till en förändring i en process, vilken även då måste sammanknytas med ERP-systemets funktioner. Detta CI-tänk, där information lyfts mellan olika hierarkiska nivåer, bygger till stor del på att verksamheten som använder sig av ERP-systemet arbetar processinriktat. För att ta till vara på informationen krävs även många gånger någon som ansvarar för att föra vidare information som är tänkt att leda till förbättring (Ross, 1999).

Grabot et al. (2008) väljer att beskriva CI och det processinriktade arbetet på följande vis:

“Companies have invested considerable resources in the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems, but the outputs are strongly dependent on the process alignment maturity because of continuous change within organisations” (Grabot et al. 2008, s.157)

”This is a continuous improvement process where companies learn from failure and success to acquire a ‘maturity’ in information system management. This concerns the mapping of reengineered processes to changing organisations, the set up of software packages and technologic hardware, but also the organisation of roles, skills and responsibilities, performance control through indicators, scorecards, sometimes called “orgware”” (Grabot et al. 2008, s.157).



Figur 2.1 ERP Continuous Improvement-cykeln (McGinnis et al., 2007, s. 627)

ERP-implementeringsgrupper skapas för att sedan när projektet är färdigt upplösas. Dessa lämnar senare över ansvaret till en “Support Group”, som kan ses i bilden under vilka ansvarar för att ERP-systemet ständigt uppdateras och uppgraderas. Denna support-grupp tilldelas information och kunskap om vad som hänt i tidigare faser för att använda denna i framtida syfte, där de fördelar information genom den ständiga CI-cykeln. Support-gruppen ska med andra ord inte endast kunna de tekniska faktorerna i ERP-systemet utan snarare ansvara för informationshantering och utföra navet i CI-cykeln (McGinnis et al., 2007).

I samband med CI sker även Continuous Integration, där man ständigt uppdaterar de tekniska faktorerna i systemet. Genom att ständigt uppdatera de tekniska delarna krävs även mindre i själva uppdaterandprocessen. Detta då små uppdateringar är lättare att sköta och få grepp om. På så vis blir det lättare att lära sig hantera de nya förändringarna. Sker en bugg i samband med en uppdatering blir det även lättare att hitta vad som gått fel och kan då rätta till detta (Šmite et al.

2010). Sker dessa uppgraderingar på olika geografisk platser bör man se till att man har klara roller och att ansvarsfördelningen är tydlig. Det är även viktigt att man är tydlig med var och när överlämnandet av nya uppdateringarna sker till förvaltningen och mellan olika placerade kontor, så att alla ligger på samma nivå i utvecklingen (Šmite et al. 2010).

2.6. People, Process & Technology

I en verksamhet som använder sig av ett ERP-system är det viktigt att komma ihåg tre huvuddelar i detta samspel; People (organisationen), Process (processerna) och Technology (tekniken). Samspelet mellan dessa tre har lyfts fram som väldigt väsentligt och viktigt för att ett företag ska rulla på och samtidigt kunna utvecklas (Morgan et al., 2006). Dessa tre har ofta använts i mer eller mindre liknande ramverk, men många gånger med olika beteckningar och illustrativa kartor. Dock härleds de alla till tre grundstenar, vilka är just organisationen och dess processer i förhållande till IT-systemet (Morgan et al., 2006).

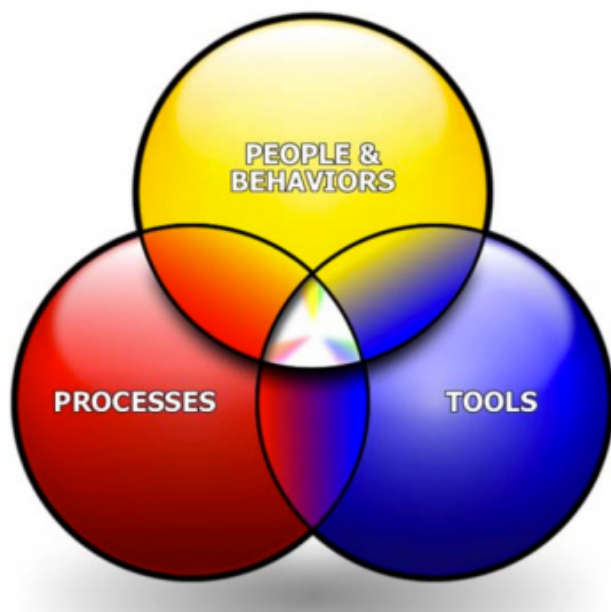
Ramverket mellan just dessa tre parter bottnar enligt många från Toyota. I boken “The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology” beskrivs hur relationen mellan People, Process och Technology fungerar och hur viktig triangel-relationen är (Morgan et al., 2006). Boken undersöker på vilket sätt Toyota lyckats producera bra produkter, på kortare tid och med lägre kostnader än deras konkurrenter. Toyota arbetade även enligt deras metod som kom att kallas för “Lean-production”, vilken kom att bli mycket erkänd (Morgan et al., 2006). Det var dock inte enbart denna Lean- produktion som gav Toyota ett försprång, utan något mer grundläggande än just produktionsmetoden. De fann att sambandet mellan de tre ovan nämnda delar var det som gjorde att utveckling fortlöpt. Denna i sig var en stor del av Lean (Morgan et al., 2006).



Figur 2.2 *People, Process & Technology i en triangelmodell (Morgan et al., 2006, s.167)*

Detta samspel och denna triangel har sedan använts på andra områden och i andra branscher än i produktionssammanhang. Däribland i samband med ERP-implementeringar och dess efterspel och uppgraderingar. Detta har bland annat beskrivits av Burris et al. i Business Process Trends (2010) där de väljer att benämna de tre parterna som People & Behaviors, Processes och Tools. I detta fall pratar de om ramverket i samband med en ERP-implementering och nämner följande:

“The diagram below illustrates that people, process, and tools are the key to success of any transformational change initiative, including ERP implementation. Failure to include all three dimensions will result in the arrowed situations. For example, neglecting the need for appropriate process design while automating and training your personnel to utilize a misfit tool will result in ‘automated chaos’.” (Burris et al., 2010, s.2).



Figur 2.3 *The Business Process Transformation Framework* (Burris et al., 2010, s.2)

I samband med att Toyota effektiviserades med Lean-production växte även de tre grundstenarna fram, men har sedan visat sig vara applicerbart i ERP-sammanhang. Med andra ord är dessa tre grundstenar av högsta relevans för företag som hanterar processer i samband med IT-system (Burris et al., 2010).

2.7. Organisationsstrukturer

För att en organisation ska fungera väl och effektivt prestera en output krävs att den är strukturerad. Det finns olika sätt att strukturera organisationer och i dessa arbetssätt finns både för- och nackdelar. Vi redogör här under för tre olika organisationsstrukturer; det processinriktade arbetssättet, det hierarkiska arbetssättet och matrisorganisationen (Jacobsen et al. 2008).

Processer är huvuddelen av företag, det är de som får företaget att prestera något och framkalla en output, och således ger företaget en mening (Willaert et al., 2007). Att sätta dessa processer som fokus för hur företaget arbetar är en framgångsfaktor för företag som hanterar IS och IT (Chalikias et al., 2003). Man måste först analysera sina egna processer i verksamheten för att förstå sig på dessa. Därefter kan man utnyttja denna information för att dra störst nytta av dem och även effektivisera dem. Likväl är det processerna i verksamheten som definierar den, och som kommer påverka kunden. Med ett *processororienterat arbetssätt* blir det lättare att definiera värdet i vad som presteras i en verksamhet, varpå det blir lättare att rannsaka och effektivisera (McCormack et al., 2001). Med hjälp av IS och IT kan man sedan mäta utförandena av processerna och på så vis få en bra överblick av vad som tillför vad vid vilket utförande (Chalikias et al., 2003).

Då dagens samhälle och företag snabbt förändras och utvecklas är det en fördel att arbeta processororienterat, då man på ett smidigare sätt kan ändra en process och dess processflöde, genom hela verksamheten. Med den snabba utvecklingen ökar kravet på vigheten i verksamheten, och med ett processororienterat arbete är det lättare att få en överblick av vad som påverkas av en förändring i en viss del av verksamheten (Willaert et al., 2007). Det är dock viktigt att man lyckas vidhålla effektiviteten samtidigt som man kan hantera de ständiga förändringarna. Det är där det processinriktade arbetssättet är tänkt att påverka. Med processerna inom en verksamhet i fokus integreras olika avdelningar via bättre kommunikation då dessa tvingas kommunicera mellan varandra, varpå kvaliteten av överlämning ökar, både långsiktigt och kortsiktigt (Willaert et al., 2007).

För att på bästa sätt hantera ett processororienterat arbetssätt bör man även ha ett holistiskt tänk, där man ser till processens olika intressenter, verksamhetens strategi och verksamhetens IT-system. För att få alla processerna i verksamheten att likriktas mot samma mål, enligt samma strategi krävs mätbara delmål. På samma sätt bör även personalen och deras prestationer mätas för att se att processen producerar en output. I ett processororienterat arbetssätt läggs ansvaret närmare personalen som faktiskt hanterar processerna, som måste ansvara för att de blir slutförda (Willaert et al. 2007).

I och med att olika verksamhetsdelar integreras med varandra är det viktigt att informationen som sprids däremellan struktureras, vilket underlättas med ett IS/IT-system, och även ERP-system (Chalikias et al., 2003). Om man omstrukturerar från en hierarkisk organisationsstruktur till en processororienterad krävs större informationsspridning och bättre dokumentation. I en hierarkisk struktur räcker det många gånger att den informationen som är relevant till avdelningen avhandlas just där, varpå de kan ha ett eget IS/IT-system. Däremot om en delprocess är klar i en viss del av verksamheten, för att sedan lämnas vidare, enligt det processinriktade tänket, så är det väldigt viktigt att även all föreliggande information och dokumentation överlämnas till nästa delprocess (Chalikias et al., 2003).

Som tidigare nämnt, sker förändringar allt oftare och i en allt snabbare takt. När man väl anammat det processororienterade arbetsättet är det sedan viktigt att också använda dess vighet och kvickhet till framtida förändringar. Man bör alltid ha verksamhetens gemensamma strategi som grundtanke, men också ständigt se över processerna för att öka effektiviteten, och då krävs den holistiska bilden (Willaert et al., 2007).

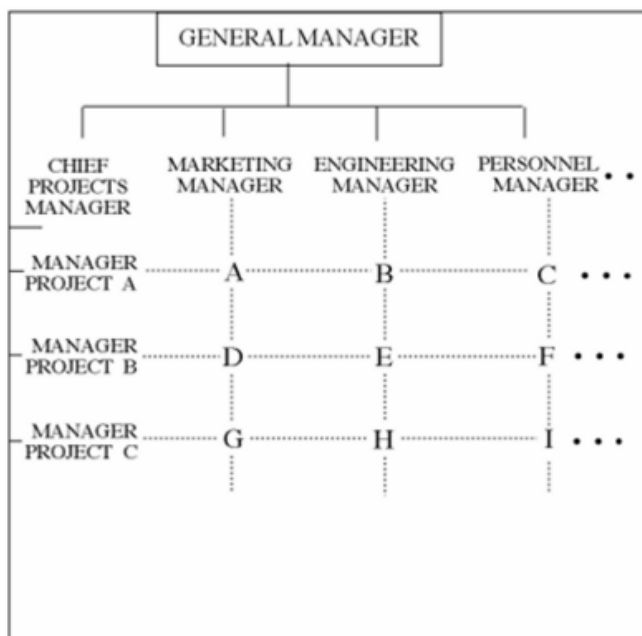
Till skillnad från att arbeta på ett relativt platt vis där processerna genomsyrar arbetsättet, kan man arbeta på ett mer traditionellt sätt, det vill säga det hierarkiska (Leavitt, 2004). Det *hierarkiska arbetsättet* definieras av en tydlig struktur från ledning och nedåt i olika steg, där information och bestämmande sker i varje steg (Leavitt, 2004). Om det processinriktade arbetsättet ses som platt, motsvarar det hierarkiska arbetsättet en vertikal struktur. Med det menas just att order kommer uppifrån och nedåt enligt en viss struktur till de i lägre hierarkisk rang, likt en pyramid. Detta traditionella top-down arbetsätt är fortfarande det vanligaste i verksamheter (Grabinski et al., 2007). I detta traditionella arbetsätt finns ofta tydliga riktlinjer på hur man ska arbeta och hur man ska utföra sin arbetsprocess. Ett generellt exempel på en tydlig hierarki, med ett tydligt hierarkiskt arbetsätt, är inom militären där order kommer uppifrån och delegeras nedåt. Beroende på vilken befattning man har och vilken grad man uppnått inom militären får man olika mandat att hantera och fördela nedåt i organisationen. I denna hierarki delas ofta organisationen upp efter vilka funktioner de hanterar och tillför, varför den hierarkiska organisationen ofta även kallas för funktionsbaserad organisation (Shtub et al., 2010).

Det hierarkiska arbetsättet tillför många fördelar inom en verksamhet som får denna att gå framåt. I och med att det finns klara direktiv uppifrån på vad som ska göras, ökar sannolikheten att uppgifterna hanteras. Med det sagt är det inte säkert att den person som ger direktiven ovanifrån har de bästa idéerna, vilket kan skada effektiviteten som sådan (Leavitt, 2004). Hierarkier inom verksamheter erbjuder dock en steg som kan ses som attraktiv för anställda då den ger tydliga steg att klättra på och utvecklas inom verksamheten, och på så vis få mer mandat. På samma gång erbjuder hierarkin en fast identitet för den anställde, vilken denne kan känna

igen med och alltså identifieras med. Detta i sig är viktigt för personer, att känna att man har en identitet i världen (Leavitt, 2004).

Hierarkisk organisationsstruktur uppdelas ofta, som vi tidigare var inne på, funktionsbaserat, alltså efter vilka uppgifter de sköter. Detta skapar ett silo-tänk, där avdelningarna hanteras på olika håll och specialiseras på så vis på sina arbetsuppgifter (Jacobsen et al., 2008). Ju mer stabil den tekniska omvärlden är, desto bättre är det att arbeta på ett hierarkiskt arbetssätt. Däremot ju mer dynamisk den tekniska omvärlden är, desto mer flexibel organisation behöver man också för att kunna anpassa sig till utvecklingen. Med andra ord kan alltså en strikt hierarkisk struktur också vara negativ (Jacobsen et al., 2008).

En tredje organisationsstruktur är *Matrisorganisationen*. En matrisorganisation är en sorts blandning av den funktionsbaserade hierarkiska strukturen och det processinriktade arbetssättet. Funktionerna, som ligger som silos i organisationen är de grundläggande, där de specialiserar sig på sina områden och arbetsuppgifter (Jacobsen et al. 2008). För dessa finns uttalade chefer som har mandat och bestämmer vad som ska göras av vem. Detta sker på en vertikal nivå inom organisationen. Däremot finns det även i en matrisorganisation processer och projekt som drivs horisontellt, genom dessa silos - funktion för funktion. Även på den horisontella nivån finns det ansvariga som ser till att processer, projekt eller produkt, färdigställs och samtidigt utvecklas (Shtub et al. 2010).



Figur 2.4 Matrisorganisation (Shtub et al. 2010, s.20)

Det positiva med detta arbetssätt är att man kan anpassa organisationen efter de behov organisationen har och på så sätt använda sig av fördelarna som både hierarkiska och processinriktade organisationer tillför. Däremot finns det risk för att det, inom organisationen, blir oklart vem som ansvarar för vad och tillför vad. På samma vis finns det även risk att arbete drar ut på tiden i och med att man måste ta hänsyn till båda arbetssätten (Jacobsen et al., 2008).

2.8. Sammanfattning av Teoretisk Referensram

Tabell 2.1 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Teoriområde	Sammanfattning
ERP-system i verksamheten	ERP-system har de senaste årtionden blivit en nödvändighet för många företag för att följa med i utvecklingen och hålla sin verksamhet konkurrenskraftig. Många företag missuppfattar hur ett ERP-system bör implementeras och hur det skall användas. Ett ERP-system bör ej ses som ett simpelt mjukvaruverktyg, utan istället utgöra ett ramverk för hur företaget skall sköta sin verksamhet. För att en organisation ska kunna utvinna ERP-systemets fulla kapacitet bör där helst finnas en genomgående processinriktad verksamhetsstruktur.
ERP-systemets livscykel	Ett ERP-systems livscykel kan ses på flera sätt, men alla lägger vikt på att planeringsfasen är viktig för kommande faser. Livscykeln börjar alltid med en planerings eller konceptuell fas som går över i utveckling och sedan implementering. Efter detta kommer den operationella fasen där ERP-systemet måste fortsätta att utvecklas och aktivt förvaltas för att hålla sin kvalitet. En modell av Ross (1999) har valts som referensram i studien. Modellen beskriver ett företags ERP-implementeringsprojekt som en fånge och hans rymningsförsök, och börjar med planering för att sedan landstiga som en fri man med nya möjligheter.
ERP-implementering i faser	ERP-systemimplementeringar bör inte tas som en lätt uppgift. Insatsen är hög, men vinningen kan vara en stor framgångsfaktor för företaget i fråga. Implementeringsfasen kan delas upp i två faser där första fasen leder till "Go Live" av systemet och den andra fasen innebär förvaltningen och användandet av det. En vanlig orsak till misslyckade ERP-implementeringar är den ovetskap eller kunskapsbrist som råder till den andra fasen. En organisation bör inte gå in med en kortsiktig inställning till en ERP-implementering utan se det som en långsiktig investering.

Förvaltning	Inom förvaltningsområdet är det viktigt att skilja på två delar; systemförvaltning och verksamhetsförvaltning. Bara för att god systemförvaltning sker i en organisation betyder detta inte att den övergripande verksamhetsförvaltningen sker exemplariskt och vice versa. Detta är mycket viktigt att tänka på när det gäller förvaltning av ett ERP-system. Då organisation och system bör vara så sammanfogade som möjligt skall dessa förvaltningsområden skötas tillsammans av en gemensam förvaltningsgrupp.
Continuous Improvement	Continuous Improvement är ett begrepp som direkt översatt till svenska betyder ständig förbättring. Det är ett begrepp som har rötter i produktionsbolag där det användes för att genom kontinuerligt arbete försöka förbättra områden från varje anställds perspektiv. Tanken är att idéer om förbättring skall komma nedifrån och gå upp till ledningen istället för tvärtom. CI applicerat på ERP-system bygger på samma principer och det är därför viktigt med en processinriktad verksamhetsstruktur för att detta ska lyckas.
People, Process & Technology	People, Process & Technology är en modell som är viktig att ha i åtanke när det gäller ERP-system. Den kan liknas vid en triangel där varje hörn representerar organisationen, processerna i den och dess teknik. Om ett hörn påverkas så påverkas även de andra hörnen. Toyota har, bland annat, genom denna modell lyckats generera en otroligt effektiv och välmående verksamhet.
Organisationsstrukturer	En organisations struktur är en direkt essentiell punkt i denna studie och här redogörs för tre olika organisationstyper; processorienterad, hierarkisk och matrisorganisation. Processorienterad organisationsstruktur är att föredra för ERP-implementeringar då verksamheten blir mycket horisontell. En hierarkisk organisation är vertikal då den består av funktionsavdelningar utan direkt koppling till varandra. Matrisorganisationen är en blandning av de båda då funktionsavdelningar kommunicerar med varandra genom en processansvarig.

2.9. Undersökningsmodell

Teoretiska referensramen är nu indelad i sju områden med direkt eller indirekt koppling till forskningsfrågan; Vilka förändringar krävs i en hierarkisk organisationsstruktur för att ett ERP-system ska övergå från implementering till förvaltning samt Continuous Improvement? För att lättare kunna analysera empirin och besvara frågan kommer studien härnäst delas in i fyra undersökningsområden. Dessa är följande:

- Verksamheten och systemet
- Övergången till förvaltning
- Continuous Improvement
- Vad gick fel?

Studien får på så sätt en naturlig analysstruktur som inledningsvis börjar med en generell och översiktlig bild av hur systemet och verksamheten samspelar. Detta svarar förhoppningsvis på den organisationsstrukturella aspekten i forskningsfrågan. Därefter blir perspektivet något mer detaljerat när övergången till förvaltning diskuteras. Steget har direkt koppling till forskningsfrågan då just övergången till förvaltning ligger i fokus. Vidare undersöks det avslutande området i forskningsfrågan, nämligen Continuous Improvement. För att avrunda studien undersöks vilka områden i studieobjektet som upplevts som mest kritiska genom att ställa frågan: Vad gick fel?

De redovisade teorier som tagits upp i detta kapitel kommer i slutet av kapitel 5, Resultat och Analys, att fördelas under de fyra undersökningsområdena. Detta för att ge en tydlig bild av vilka teoriområden som behandlats i vilka undersökningsområden.

3. Studieobjekt

Sveriges Försvarsmakt är en statlig myndighet som är helt styrt av regering och riksdag. Med en årlig budget på 40 miljarder och förband samt skolor över hela landet utgör Försvarsmakten en av Sveriges största arbetsgivare (Försvarsmakten, 2012). Sverige har haft en opererande försvarsmakt i århundranden, men först 1994 sammanfogades alla olika förband inom denna till en centraliserad verksamhet med Högkvarteret som huvudorgan. Innan detta beslut togs var Försvarsmakten utspridd i flera självständiga myndigheter med enskilda administrationsorgan och beslutsfattanden. I slutet av 2011 uppmättes antalet anställda av Försvarsmakten till 28 567 män och kvinnor som alla arbetar i en och samma myndighet (Försvarsmakten, 2012).

På grund av Försvarsmaktens ökande antal utlandsinsatser och växande logistikbehov beslutades det att ett affärssystem skulle införskaffas. Ett ERP-system av företaget SAP köptes in för stora summor och levererades till Försvarsmakten den 19e januari 2009 (Försvarsmakten, 2012). Projektet fick namnet Program PRIO. Implementeringen skulle delas upp i sex projekt där varje projekt motsvarar en införandefas (INF). Följande ordning gällde:

- INF1** Införande av ekonomisystem samt migrering av gammal ekonomirelaterad data. Detta innebar att Försvarsmakten skulle få ett nytt system för att sköta bland annat ekonomiredovisning, internhandel, budgetering, inköp, tidsrapportering och resehantering för Försvarsmaktens Logistik (FMLOG) samt ett komplett HR-administrationssystem för hela Försvarsmakten
- INF2** Andra införandeprojektet tog vid där det första slutade, och innebar att implementera samma driftsystem som i första projektet på en nationell basis i staber, skolor, förband och centrum.
- INF3** Införande av detaljhantering av logistikverksamheten i PRIO, såsom reservdelar, förbrukningsmaterial och drivmedel.
- INF4** Ytterligare HR-administrationsfunktioner fördes in.
- INF5** FMLOG får ytterligare funktioner för förvaltningsdatahantering, förnödenhetsförsörjning och underhållsproduktion.
- INF6** Införandeprojekt nummer sex kommer att löpa parallellt med INF5 och kommer att behandla samma funktioner men på andra områden. Bland annat administration av materielunderhåll och fastigheter kommer föras in för FMLOG.

Information om de olika faserna är hämtade från Försvarsmaktens hemsida 2012-04-09. (Försvarsmakten, 2012) En modell över hur de olika införandefaserna är planerade att löpa finns i bilaga B3, Figur B3.2.

Då projektet tekniskt sett fortfarande pågår kan vi i denna studie inte ta med de två sista införandeprojekten i vår analys. Däremot kommer vi framöver se varje införandeprojekt som enskilda implementeringar med varsin övergångsfas från "Go Live" till förvaltning av systemen. I dagsläget befinner sig Program PRIO i införandeprojekt nummer fem och sex som förväntas att "Go Live" i slutet av våren 2012.

Program PRIO har blivit omskrivet i media enda sedan projektet startade 2009 och har beskrivits som slöseri med skattebetalarnas pengar. Att implementera ett ERP-system kostar, som tidigare nämnt, en avsevärt stor summa pengar. Då det i detta fall handlar om avsatta skattepengar kan det anses vara ett känsligt ämne. Sajten IDG.se är en tidning på internet som rapporterar om det senaste på IT-fronten. De har följt PRIO sedan start och rapporterat om de flesta motgångar projektet haft under resans gång.

I april 2011 rapporterade IDG.se att 600 miljoner kronor gått förlorade då Försvarsmakten ryktades avveckla Program PRIO redan efter införandefas två. Detta för att införandefas tre och fyra redan påbörjats och hade ditintills kostat 600 miljoner kronor (IDG, 2011). Försvarsmakten fortsatte dock programmet enligt plan. Även Svenska Dagbladet rapporterade så tidigt som i juli 2009, när införandefas ett enbart pågått i ca sex månader, att kostnaderna för PRIO skulle överskridas med flera hundra miljoner kronor (Svenska Dagbladet, 2009). Redan då hade det statliga Statskontoret fått i uppgift av regeringen att granska PRIO med negativt resultat. I artikeln kan vi läsa följande citat från Statskontorets utredare Anders Dager:

"Det är ett mastodontprojekt. Man har tagit ett jättegripp och haft väldigt höga ambitioner. Men det är en typ av införande som Försvarsmakten saknar erfarenhet och kompetens av" (Svenska Dagbladet, 2009).

I Program PRIO på Försvarsmakten kallas samspelet mellan People, Process and Technology, som tidigare redogjorts för, för SOP-modellen. Denna förkortning står för System, Organisation och Process och är en direkt översättning av People (Organisation), Process and Technology (System). Ramverket valdes att liknas med en triangel där alla sidor konstant är med och bör betänkas. Görs en förändring i ena delen av triangeln (exempelvis i en process) kommer med största sannolikhet de övriga två hörnen rubbas till en förändring. Då detta begrepp har använts istället för People, Process and Technology av de personer vi intervjuat har vi valt att ta upp

modellen vid namn SOP. I senare delar av denna studie kommer således ramverket benämnas SOP-modellen och det är en modell som IBM använder sig av.



Figur 3.1 SOP-modellen, IBM, 2012

Vi har under vår research tagit kontakt med två parter som båda är, och har varit, i direkt kontakt med Program PRIO sedan införandeprojekt två. Vi anser att utföra intervjuer med båda dessa parter är högst intressant då den ena arbetade som en extern konsult och den andra är direkt anställd av Försvarmakten och är fullt insatt i hur myndigheten är uppbyggd och fungerar. Att få tillgång till två perspektiv kan vara mycket givande och vi tror att det kommer hjälpa oss att måla upp en så korrekt bild som möjligt av hur hanteringen av CI gick till.

Intervjuperson 1: Cecilia Harlitz

Cecilia Harlitz arbetar som konsult på IBM med expertisområde Organisation Change Management, i synnerhet i samband med ERP-implementeringar. Efter 15 år som konsult på PricewaterhouseCoopers och IBM har hon stor erfarenhet av ERP-implementeringar av sorten SAP och tillhör SAP Service Line. Cecilia är så kallad Global Owner av en metod för att rulla ut ERP-lösningar till mottagande organisation. Denna metod har även använts till viss del i Program PRIO.

Ytterligare arbetsområden för Cecilia är Processförvaltning, CI, Organisation Design samt Skills & Competencies. All erfarenhet och verktyg har kommit till användning för Cecilia i Program

PRIO. Cecilia kom in i INF2 och deltog i implementeringen av två införandeprojekt till sommaren 2011. Under de båda införandeprojekten var hennes roll Införandekoordinator och uppgiften var framförallt att se till att lösningen rullades ut till den mottagande organisation, i huvudsak förbanden, så smidigt som möjligt.

Intervjuperson 2: Hans Cervin

Hans Cervin är anställd av Försvarmakten och kom in i Program PRIO i slutet av den andra införandefasen våren 2009. Till INF 3 fick Hans rollen som chef över införandekoordineringssektionen och har fortsatt arbetet med denna roll i PRIO sedan dess. Det innebär att han är högst ansvarig för att leda förändringsarbetet som ligger inom ramen för varje införandeprojekt. Uppgiften går i stort sett ut på att ansvara för samtliga förändringsaktiviteter som Program PRIO innebär för Försvarmakten.

Tidigare arbetslivserfarenheter innefattar bland annat officer i Försvarmakten, Line Manager på Ericsson och Business Consultant för SAP Svenska AB. Hans har specialiserat sig i Change Management, Project Management, kvalitet och metodologi.

4. Metod

Det här kapitlet redogör för vårt tillvägagångssätt och vår struktur för uppsatsen. Vi beskriver de metoder vi använt oss av. Vidare diskuteras giltighet och tillförlitlighet av studien samt etiska överväganden gjorda i skrivprocessen.

4.1. Undersökningsupplägg

För att påvisa den teori och de metoder som vi valde att undersöka, söktes empiri i form av intervjuer av personer med knytning till ett fall i vilket dessa använts. Arbetet började med interna diskussioner följt av informationsinsamling från vetenskapliga artiklar och litteratur som behandlar Förvaltning, CI, ERP-implementering, organisationsstrukturer samt omorganisering av verksamheter i stort. Därefter diskuterades dessa vidare för att kunna behandla vad som var relevant till studien.

Vi valde att göra en kvalitativ undersökning för att kunna gräva djupare i det komplexa ämne ERP-implementering och förvaltning medför. Då området som studeras i sig är komplext, utan tydliga svar i form av ja eller nej, krävs att området diskuteras och analyseras på en djupare nivå, varför just den kvalitativa undersökningen ter sig lämplig. För att få fram en kvalitativ undersökning krävs också kvalitativa och djupgående intervjuer (Jacobsen, 2002). Dessa intervjuer genomfördes därför efter att vi studerat den insamlade informationen, för att på så sätt få en djupare förståelse för ämnet i fråga, och även fallet - det vill säga Program PRIO - som sådant. Genom att undersöka teorin och fallet ur ett externt perspektiv, skapade vi oss en bild av hur sambandet däremellan gick till. Baserat på denna kunskap togs intervjufrågor fram, tilltänkt till två intervjupersoner, med samma upplägg för att på så sätt få två svar från olika perspektiv och sedan kunna jämföra dessa. Studien kan ses som en kausal sådan då vi är intresserade av att förstå sambandet mellan orsak och verkan, där ERP-system påverkar en organisations processer och vice versa (Jacobsen, 2002). Det kan även benämnas som en förklarande problemställning, där just sambandet mellan olika fenomen diskuteras och analyseras.

I empiriska undersökningar måste man vara noga med att förstå att inte alla tolkar situationer på samma vis; även om vi som uppsatsförfattare har en klar bild av vad vi menar, och hur vi anser oss tro att någonting fungerar, så är det viktigt att inte låsa sig vid denna tanke (Jacobsen, 2002). Det var därför viktigt att intervjufrågor lades till den nivå att de inte var ledande, men inte för diffusa heller. Med hjälp av stödord till frågorna kunde vi förklara vilket spår vi ville in på, men utan att rikta frågan direkt på ett ämne. Vi försökte vara så flexibla som möjligt i respons till svaren genom att ställa följdfrågor om vi ansåg att svaret inte var helt uttömt eller gick vidare till nästa fråga om vi var nöjda.

4.2. Forskningsansats

Intervjuerna utformades med både öppna och mer stängda frågor för att på så sätt kunna få ett djup i svaren, men även kunna rikta in intervjupersonernas tankar på, för oss, relevanta spår. På så vis skulle vi se klara riktvägar i uppfattandet av situationer av fallet (Jacobsen, 2002). Vidare analyserades svaren utifrån de perspektiv intervjupersonerna hade i fallet för att på så sätt kunna se hur deras infallsvinklar liknade varandra, samt på vilka punkter de skilde sig.

Då denna uppsats fokuserar på Program PRIO har vi valt att intervjua framstående personer i projektet - den interna och externa projektledaren för förändringsledningen i samband med införandeprogrammet. Genom att intervjua dem nådde vi kunskap och uppfattande av situationer som skett. Vi har valt att fokusera på just den kunskap intervjupersonerna har att delge i samband med intervjuerna, för att skapa oss en djupare personlig bild av fallet i sig, snarare än generella tankar för teorier av en större grupp.

4.3. Forskningsmetod

Vid starten av denna uppsats fanns ett intresse och en grundtanke på vad som skulle analyseras. Vad vi förstod tidigt var dock att denna uppsats skulle kretsa kring vad som kallas för en “oklar problemställning”, där det slutgiltiga svaret inte kommer rendera till någonting konkret, utan att bilda en uppfattning om organisationers samspel med ERP-system, samt dess processer.

Problemställningen är med andra ord avsedd att leda till en djupare förståelse för ett fenomen och en situation (Jacobsen, 2002). Ju längre studien analyserades skapades dock en klarare bild av både problemställningen och själva analysen som utvanns.

Innan intervjuerna utfördes studerades de teorier och områden som kunde tänkas vara relevanta till fallet och studien i sig. Detta för att underbygga relevansen i vad som senare skulle tolkas och sedermera analyseras (Jacobsen, 2002). Intervjuerna genomfördes i Stockholm personligen för att på så sätt enklare kunna förklara vad vi menade med frågorna, samt för att med tillgång till papper och penna få ett mer pedagogiskt utbyte av kunskap, med hjälp av uppritande av exempelvis modeller och kartor.

Den studie vi gjort baseras på ett fall inom Försvarmakten där IBM anlätades för att hjälpa till med implementeringen av ett nytt ERP-system av sorten SAP. Då detta fall pågått flera år med stora investeringar och förändringar i form av omorganisering av verksamhet och liknande krävdes ett avsmalnande av studien.

4.4. Utformning och Testning av Frågor

För att våra intervjufrågor skulle vara relevanta och uppfattas på tilltänkt vis testade vi dessa på en person utanför studien. Vi fick då svar i form av, såväl spontana reaktioner om felformuleringar, som mer subtila feltolkningar, vilket bevisade vikten i detta delmoment. Intervjupersonen som valdes i detta fall har, likt de båda senare kommande intervjupersonerna, kunskap inom ERP-implementering och bakgrund som Management Consult. Vi omformulerade sedan de frågor som missuppfattades eller hade tendenser till att vara för vaga, och testade sedan dessa igen med samma intervjuperson. Den första testintevjun hjälpte oss begripa vad som i allmänhet kan tolkas på olika vis, medan andra främst hjälpte till att formulera om frågorna så att dessa blev tydligare.

Intervjufrågorna togs fram efter studerande av teori och av fallet som skulle diskuteras. Lite mer öppna och allmänna frågor började intervjuerna för att på så sätt få en uppfattning om personerna i fråga innan fallet i sig disuterades närmare. Genom att börja med dessa frågor hade vi en förhoppning om att tydligare klargöra intervjupersonernas roll i sammanhanget, innan fallet i sig skulle diskuteras. De intervjufrågor vi tog fram ledde till en bra diskussion som hjälpte oss att få fram en bra analys tillsammans med tidigare påläst teori. En intervjuguide finnes i bilaga B1.

4.5. Insamling av Teori och Data

- **Litteratur**

Genom studerande av tidigare utgiven litteratur i form av böcker och artiklar samlade vi teorier som skulle diskuteras och ställas mot varandra. Med hjälp av dessa skapade vi oss en bild av dels vad som studerats tidigare, samt även vilka teorier som finns och vad dessa säger.

- **Intervjuer**

Empirin samlades genom intervjuer från två håll; det vill säga dels från en projektledare från Försvarsmakten och dels från en projektledare från IBM. Dessa två kan ses som en intern och extern motsvarighet till varandra gällande position i förhållande till Program PRIO. För att ta fram relevanta frågor till intervjuerna diskuterades de teorier som vi tagit fram i tidigare skede. För att få med alla dessa teorier på olika vis, men samtidigt ha öppna frågor fokuserade vi på att ta fram tio frågor som var just öppna för tolkning, men vägledande med hjälp av stödord. Med vidare följdfrågor till de tio framtagna kunde vi sedan rikta svaren in på de teorier vi ville undersöka eller motbevisa. Frågorna innefattade teorierna men riktades mot Program PRIO och hur detta projekt hanterats. För att få en bild av intervjupersonerna öppnades intervjuerna där, för att sedan diskutera Program PRIO, och till slut avrunda med hur projektet hade kunnat hanteras bättre.

Svaren stämde sedan av med intervjupersonerna för att stärka trovärdigheten i dem. Intervjuguide finnes i bilaga B1.

- **Dokumentation från IBM**

Tack vare hjälpen vi fick från vår ena intervjuperson, Cecilia Harlitz, på IBM fick vi även tillgång till viss information. Denna information tillgodogav på vilket sätt IBM arbetat i fallet med Program PRIO och arbetar i allmänhet vid liknande situationer. Då viss specifik information gällande olika fall IBM har deltagit i inte var till för allmänheten fick vi fokusera på deras arbetssätt snarare än vilken information som utbyts. Detta var helt i linje med vad vi eftersträvade, då själva omstruktureringen av organisationen och varför den hanterades som den gjordes var det som var relevant i denna studie.

- **Dokumentation från Försvarmakten**

På samma vis som informationen från IBM fick vi även tillgång till viss information via vår andra intervjuperson, Hans Cervin, på Försvarmakten. Då Försvarmakten är ett statligt organ som är tilltänkt att försvara landet och även andra länder i världen finns information i omlopp som är sekretessbelagd och alltså inte var tillgänglig för vår del. Likt informationen från IBM var dock detta inget som påverkade uppsatsen och dess analys, i och med att arbetssätt snarare var av relevans än den specifika informationen inom ERP-systemet.

4.6. Analysmetod

För att lättare kunna analysera den empiri som samlades in i samband med intervjuerna spelades intervjuerna in. Detta för att få exakta ordval och tolkningar av frågor (Jacobsen, 2002).

Intervjuerna transkriberades omedelbart efter intervjuerna, varpå det sedan blev lättare att analysera svaren. Vi kunde ständigt återvända till transkriptet för att försäkra oss om vad som sagts (Jacobsen, 2002). Efter att intervjusvaren transkriberats blev det även enklare att systematisera och kategorisera dessa för att på så vis kunna mäta intervjupersonernas olika svar mot varandra. Detta ligger som förgrund till kombineringen där man uttyder svar och tolkar data (Jacobsen, 2002).

All insamlad teori och data analyserades efter undersökningsmodellen som är presenterad under 2.9. Undersökningsmodell. De fyra undersökningsområden som ska leda till att besvara forskningsfrågan är:

- Verksamheten och systemet
- Övergången till förvaltning

- Continuous Improvement
- Vad gick fel?

4.7. Giltighet och Tillförlitlighet

I en studie som denna ställs det krav på oss som författare angående rapportens giltighet, tillförlitlighet samt trovärdighet (Jacobsen, 2002). Genom att vid studerande av varje teori försöka nå den grundläggande källan till de idéer som nämns och diskutera dessa tycker vi oss öka giltigheten i uppsatsen. Med ett flertal olika källor blir även grunden för teorierna som diskuteras stadigare och mer tillförlitlig.

Vi skapade vidare tillförlitlighet genom att intervjuerna utfördes på plats, i anknytning till intervjupersonernas kontor och med ett gott tidsspänn för att på så vis låta intervjupersonerna prata fritt och öppet om deras tankar angående Program PRIO.

4.8. Etiska Överväganden

Vid hanterandet av ett reellt fall är det viktigt att komma ihåg att inte dela med sig av ett företags information som kan vara viktig för konkurrenter eller kan skada företaget som tillgodosett informationen. Med andra ord var det viktigt att tidigt klargöra var gränsen för vad som fick ta del i uppsatsen, och inte, drogs. På samma vis klargjorde vi tidigt för att de kontakter vi hade från företagen skulle få läsa igenom studien och godkänna dess innehåll innan examinering, samt att vi fick deras tillåtelse att citera dem vid namn. Då vi ansåg att studien blir mer personlig och intressant valde vi att utnyttja denna tillåtelse och skriva ut namn på intervjupersonerna.

Vi ställdes tidigt för ett etiskt övervägande i form av användandet av offentlig respektive sekretessbelagd information, främst från Försvarmakten i studien. Då Försvarmakten besitter information som kan klassas konfidentiell krävdes en första tanke på vad för metoder och information som skulle analyseras. Vi klargjorde dock tidigt på vilket sätt vi planerat att arbeta och syftet med rapporten. Då tanken med denna studie är tänkt att spegla på vilket sätt Försvarmakten agerat (tillsammans med IBM), snarare än vilken information som hanterats, blev detta etiska övervägande relativt enkelt förbikomligt. Återigen ska tilläggas att studien skulle accepteras av externa parter innan examination.

5. Resultat och Analys

I det här kapitlet kommer vi redovisa den empiriska datan vi lyckats samla. Vidare kommer vi att dela upp empirin i fyra delar med tillhörande analys och diskussion efter varje del. Rubrikerna kommer att först berätta vilket undersökningsområde som kommer behandlas, och därefter det empiriska resultatet följt av analys och diskussion av detta. Vi anser texten bli mer intressant och sammanhängande för läsaren med detta upplägg. Exakta intervjutranskript finns som bilaga.

5.1. Verksamheten och Systemet

5.1.1. Resultat

Inledande ställde vi frågor till intervjupersonerna angående hur de anser att Program PRIO har påverkat och sammansmält med Försvarsmaktens verksamhet. Då Hans är anställd direkt av Försvarsmakten och Cecilia anlitas utifrån organisationen, ansåg vi att det i detta område vore intressant att få åsikter från de båda perspektiven. I frågan om de tyckte att ERP-systemet har anpassats till verksamhetsstrukturen eller tvärtom svarade de båda intervjupersonerna i stort sett likadant. Försvarsmakten har en vana att skräddarsy lösningar för att passa deras strikt uppsatta verksamhetsstruktur, men just i detta fall valde de att göra tvärtom. Hans säger att en stor anledning till detta projekt från början varit att rationalisera verksamheten och sammanföra organisationen med hjälp av processer.

Begreppet konfigurera istället för att kustomisera kommer upp i båda intervjuerna när vi kommer in på systemsidan av implementeringen. Begreppet kustomisera är en direktöversättning från engelskans "*customize*", alltså att skräddarsy. Cecilia anser att Försvarsmakten har lyckats bra med att konfigurera systemet för att möta verksamhetens behov istället för att kustomisera det. Hans medger att kustomisering har skett till viss del, men inte till den grad att det påverkar framtida underhållsrutiner. PRIO utgår från en så kallad industristandard som SAP erbjuder vid namn DFPS (Defence Forces & Public Security) som tillåter konfigurering av ett stort antal moduler. Det är en standard utvecklad med just polis, försvars- och hjälporganisationer i åtanke. SAP har anpassat standarden till att hantera de uppgifter som ofta förekommer i denna typ av organisationer men erbjuder modifieringsmöjligheter då varje kund är lite unik (SAP, 2012).

Cecilia tillägger dock att denna verksamhetsanpassning som krävdes i PRIO skedde olika mycket och med varierande kvalitet i Försvarsmaktens avdelningar. Det berodde på hur drivande processledare det fanns i de olika avdelningarna som avgjorde hur lyckad verksamhetsanpassningen blev. Hon hänvisar till triangeln med S (system), O (organisation) och

P (process) i varsin ände. Här upplevde Cecilia att projektet hamnat med fokus på S-hörnet vilket resulterade i att P och O till viss del föll på Försvarmaktens verksamhet att driva.

På frågan om vilka organisationsförändringar som skett för att möjliggöra en smidig övergång från implementering till förvaltning är svaret i stort sett detsamma men inställningen till resultatet skiljer sig något mellan de två intervjupersonerna. Förändringar som har skett är bland annat framtagande av nya organ som måste sköta masterdata och processaspekterna av det nya SAP-systemet. Dessutom måste nya uppgifter till redan existerande verksamhets- och systemförvaltning för drift och support utformas. Ett organisationskontor samt förvaltning av masterdata är två nya organ som inte behövts innan då Försvarmakten inte varit processororienterat på samma sätt, men som nu har sats in. Verksamheten har behövt gå över i en mer processledardriven struktur och anammat processförvaltning. Innan implementeringen var de IS-system som fanns mycket utspridda i organisationen och kopplingar till verksamheten kunde liknas som små öar. Tanken med SAP-systemet var såklart att sammanfoga dessa öar med hjälp av processledare som går horisontellt genom den annars vertikala strukturen.

Cecilia menar att det låter mycket bra i teorin men att det inte gick så smidigt i praktiken. Hon tar även upp att processledningen hade behövt göras mer konsekvent genom hela organisationen. Det Försvarmakten skulle ha gjort från början var att ta fram tydlig dokumentation på verksamhetsregler, genomgång av arbetsprocesser samt upplärning av personal. Utan dessa punkter på plats finns det ingen som kan ta över förvaltningsarbetet och uppgiften stannar då på projektet onödigt länge, förklarar Cecilia. Hans instämmer i att det gick lite hackigt i de första införandefaserna då de inte fokuserat tillräckligt på själva överlämnandet, men att det successivt blivit bättre för varje införandefas. Cecilia tillägger att de första införandefaserna var relativt enkla så där märktes problemet mindre, men det låg där hela tiden. Antagligen var det därför projektet hann gå så långt innan någon märkte att det faktiskt behövdes någon som kollar på verksamhetsförvaltningen.

Vi kom sedan in på Försvarmaktens hierarkiska verksamhetsstruktur och om denna har underlättat eller varit en nackdel i planeringen av övergången till förvaltningsarbetet och CI. Denna fråga gav två motsatta svar; Hans ansåg att det har främjat detta projekt och övergången till CI, medan Cecilia såg den hierarkiska verksamhetsstrukturen som en utmaning till planeringen av CI. Hans anser att den strikta ledarmetodiken som förekommer i Försvarmakten har varit en nyttig grund att ha haft i planeringen av tillsättning av processledare och överlämningen från projekt till förvaltning. Det har dock förekommit en processomognad eftersom det tänket varit helt nytt för organisationen, men det är ingenting som är unikt för just hierarkiska organisationer.

Fördelen med Försvarmakten till skillnad från näringslivet är just den militära hierarkin och disciplinen som främjar effektiva genomföranden av uppgifter. Cecilia menar på motsatsen i

detta påstående. Hon fick känslan att eftersom det i en så hierarkisk verksamhet krävs mandat för att utträta minsta ändring hängde det till stor del på att de personer som hade mandat utförde ändringar. Det finns begränsade möjligheter för någon med en lägre rang att ta på sig uppgiften att samordna processer eller sätta nödvändiga verksamhetsregler, eftersom de inte har det mandatet. Order måste komma uppifrån.

5.1.2. Diskussion och Analys

Efter de två intervjuerna fick vi intrycket av att verksamhetsbiten av denna implementering inte sköts exemplariskt, men att Program PRIO har allt eftersom utvecklats på den fronten. Cecilia var noga med att betona att källorsaken till att PRIO har stött på hinder ligger just i verksamhetsprocesserna och att ingen direkt verksamhetsplanering gjordes i planeringsfasen av projektet; den fas som Ross (1999) väljer att likna med "Planering av flykten". Enligt Davenport (1998) finns det som tidigare nämnts två huvudorsaker till misslyckade ERP-implementeringar; den ena att systemet inte matchar verksamhetens struktur och den andra att verksamheten inte passar med systemets uppbyggnad. I detta fall är det ganska klart att det inte är det förstnämnda som är problemet. Det är alltså verksamheten som inte till fullo har kunnat anpassa sig till systemet.

Davenport (1998) fortsätter med att påpeka att organisationen från första planeringsfasen måste inse att de måste sammanfoga verksamheten med systemet och inte tvärtom. Självklart måste systemet vara konfigurerat efter verksamhetens behov men det ska inte kustomiseras efter dem (Davenport, 1998). I denna punkt har Försvarmakten till synes gått in med inställningen att verksamheten i teorin ska anpassa sig, men i praktiken inte åtagit sig de uppgifter som krävdes. De har, som Cecilia tog upp, mestadels fokuserat på S:et i denna SOP-triangel. Detta avråder Burris et al. (2010) ifrån då det kan leda till obalans. Att de har hållit fast vid denna princip att inte kustomisera utan konfigurera systemet är bra, men det är inte nog för en lyckad implementering och framtida förvaltning av systemet. Vi får känslan av att alla på Försvarmakten var ense om att ett ERP-system skulle lösa många problem, men att inte alla var införstådda i på vilket sätt detta skulle ske. Det är naturligtvis svårare att involvera en hel organisation ju större den är.

I detta fall hade Försvarmakten inte enbart sin storlek till nackdel, utan även dess hierarkiska verksamhetsstruktur. Davenport (1998) skriver att en implementering av ett ERP-system i en hierarkisk organisation bjuder naturligt in till ett mer processinriktat arbetssätt och att det öppnar upp för en mer horisontell organisation med större informationsspridning. Detta skulle kunna innebära att fler anställda har information och kunskap att ta fler egna beslut. Med Program PRIO och Försvarmakten tillkommer dock den militära disciplinen och den strikta rankningen (Shtub et al. 2010). Detta innebär, enligt Cecilia, att i praktiken spelar det inte någon roll hur bra

informations- och kunskapsspridningen är i organisationen om bara ett fåtal personer har mandat att utnyttja denna och ta egna beslut. Det var kanske just en mindre strikt hierarki som behövdes för att ta fram en fungerande processinriktad organisation och bättre ERP-anpassade arbetsprocesser i detta fall. Det hade möjliggjort fler kandidater till rollen som processledare samt stöttat dessa att leda processer genom verksamhetens funktioner.

5.2. Övergång till Förvaltning

5.2.1. Resultat

Vi gick vidare efter frågorna angående Försvarsmaktens verksamhet och ERP-implementering med att gå längre fram i ERP-systemets livscykel, till förvaltning. Förvaltningen nämndes till viss del tidigare i intervjun, men vi valde att gräva djupare i ämnet med vidare frågor. Då Program PRIO innefattar sex införandeprojekt, och alla dessa enligt plan inte avslutats vid denna uppsats författande, valde vi att ställa frågor gällande förvaltning i de införanden i vilka implementeringen var klar. Det rörde även här, till viss del, delade meningar om hur förvaltningen banats väg för och hanterats. Cecilia menade på att Försvarsmakten levererade den kompetens och de resurser som krävdes för att underlätta hanteringen av förvaltningen, men att resursfördelningen ibland var varierande. Detta medan Hans snarare valde att svara frågan på så vis att projektet i sig hade haft, och i skrivande stund har, fullt stöd uppifrån. Det som dock konstaterades av Hans var att projektet och överlämningen till förvaltning vid tillfällena stagnerat, men det av brist på rutin och kunskap. Hans menade även på att för att få de resurser ett projekt kräver, krävs även att man tydligt förklarar vilket ändamål som finns och att man sätter press på ledningen. Då ledningen har fullt upp med annat arbete krävs det att man just sätter krav på dem för att de ska förstå vikten i projektet. Med en tydligare projektledning och bättre uppföljning gentemot ledningen ansåg Hans att detta skulle fungera bättre.

Både Cecilia och Hans höll med om att förvaltningen till stor del kommit i andra hand och därför till viss del glömts bort och aldrig tydligt kommit igång. I och med bristen på planering inför förvaltningen och framförallt inför planeringen av överlämnandet av "stafettpippen" från projekt till förvaltning, sattes aldrig en tydlig gräns upp för vad som gällde det ena eller det andra. I framförallt de tidigare införandena (INF1 och INF2), saknades i princip helt planering inför framtiden, vilket även gjorde att det var svårt att släppa taget om dessa projekt för att gå vidare till INF3 och INF4, menade både Cecilia och Hans.

Denna komplexitet verkade grundas i det som kan tyckas vara en ganska simpel fråga: "När slutar projektet?". Någonting som enligt både Cecilia och Hans var svårt att svara på. Inom projektet finns ett kontrakt parterna emellan, som beskriver när projektet ska vara slut. Cecilia menar dock på att trots att en överlämning skett från exempelvis INF2, så går det inte att totalt överge projektet. Då det saknades rutiner för överlämnandet och även utbildning för framtida behov, förklarade Cecilia en gemensam känsla av moralisk plikt att hjälpa förvaltandet av tidigare införanden. Detta beskriver även Hans då han nämner dubbelt arbete. Man har varit tvungen att befinna sig någonstans mellan två införandefaser, där man driver det ena och hjälper det andra. Att hamna i det gränslandet, utan en tydlig överlämning, kan leda till en oändlig cirkel menade Cecilia då inget ansvarstagande finns och projektet flyter fram och tillbaka mellan införandena. Denna avsaknad av ansvarstagande verkade ha uppstått ur bristen av strukturerade verksamhetsregler för förvaltningen. I och med att man inte visste vem som skulle ta över vad och när, renderade det till vissa mödor. De konkreta mödor som tillkommit i samband med dessa komplexiteter löd; dubbelarbete, ökade kostnader och förseningar.

Som nämnt tidigare var själva verksamhetsförvaltning i Försvarmakten inte i fullt bruk innan PRIO kom igång. Med bristande regler och en orutin i verksamhetsförvaltande förlitade man sig på att systemförvaltningen skulle hantera framtida förvaltning, menar Cecilia:

"Det var det orealistiskt att tänka sig att verksamhetsförvaltningen skulle auto-formera sig, att den bara dyker upp och alla vet vad de ska göra och allting är homogent". - Cecilia Harlitz

Hans bekräftar den generella tanken här då han ett flertal gånger konstaterar att PRIO i början sågs som ett IT-projekt, men sedan mer och mer växte fram till att vara ett verksamhetsprojekt. I samband med detta utökades verksamhetsförvaltningens ansvar och arbetsuppgifter. På samma vis fanns det en avsaknad av en processledare kopplad till verksamhetsförvaltningen. Genom att tydligt sätta upp verksamhetsregler specifikt för de olika processerna trodde Cecilia på en tydligare struktur. Utan uttalade processledare med ett mandat att göra förändringar kan inte verksamheten arbeta processinriktat, vilket Cecilia trycker på. På samma vis pratar Hans om vikten i att processledarna tilldelas ansvar och själva inser detta ansvar. Som del av svaret på vem som tar över stafettpippen efter lyckad implementering nämner Hans följande:

"Det är ju en förvaltningsorganisation som tar över och den består ju utav lite olika komponenter. Ur ett verksamhetsperspektiv så är det ju så att de verksamhetsansvariga återfinns i en struktur som kallas Sakområden – så som Sakområde Logistik, Sakområde Personal t.ex. Inom ramen för det har de ansvaret så finns i praktiken den här Processledarrollen. Det är där man äger och förvaltar processen. Logistik-eller Personalprocessen då. De har ju ett ansvar att förvalta det här och ha en förvaltningsplan för sitt förvaltningsobjekt. Den förvaltningsplanen ska då vägas av med alla andras förvaltningsplaner." - Hans Cervin

Det många företag inte inser är att överlämningen är en viktig del av implementeringen, förklarar Cecilia. Hon fortsätter med en liknelse av ett vägskäl som uppkommer i planeringsfasen på varje implementeringsprojekt, där ett tydligt beslut bör tas om hur överlämningen av förvaltning skall ske genom projektet. Om ingen planering av detta finns är det stor risk att företaget går på fel väg och får svårare att ta sig tillbaka ju längre det kommer. Cecilia tillägger att hon inte upplever att Program PRIO legat i farozonen att ha gått för långt på fel väg, men att en smidigare överlämning eventuellt hade varit möjlig med en tydligare planering.

Hans konstaterade att det finns en mognadsfas för hur man hanterar projekt i den här storleken. Då omfattningen av Program PRIO är enorm var det svårt att tänka på allt från början. De har allt eftersom fyllt på med mer verksamhetsregler och strukturerat upp dessa bättre och ser ljusare på framtida förvaltning och överlämning - Hans avslutade förvaltningsdelen av intervjun med att konstatera att överlämningsprocessen tydligt förbättrats och skulle appliceras på de två kommande, och sista, införandena (INF5 och INF6).

5.2.2. Diskussion och Analys

En bristande punkt vid överlämningen till förvaltning hos Försvarmakten var avsaknaden av en fungerande verksamhetsförvaltning. De hade sedan tidigare en verksamhetsförvaltning, men utan tydlig struktur och utan alltid dokumenterade verksamhetsregler för hur olika processer fungerade. Då de till stor del endast tolkade projektet ur sitt IT-perspektiv, glömdes verksamhetsförvaltningen bort och man började då gå fel väg. Detta kan härledas till Law et al:s (2009) teori, där vikten i att ha två förvaltningsgrupper belyses. Utan ett samspel mellan två förvaltningsgrupper som vardera fokuserar på olika områden, det vill säga systemförvaltning och verksamhetsförvaltning, riskerar SOP-triangeln bli snedvriden (Burris et al., 2010).

I och med storleken på Program PRIO hade de i de första införandena full fokus på själva implementeringen och glömde därför bort vem som skulle ta över vad och när. Enligt Hillman Willis et al. (2002) bör organisationen ha efterarbetet till "Go Live" fasen i åtanke redan vid planering av implementeringen. Law et al. (2009) konstaterar att det är viktigt att just se förvaltningen som en separat del av livscykeln, för att kunna höja kvaliteten i arbetet som där sker. Förbereder man sig på att överlämning och förvaltning är separata delar av projektet och således planerar inför dessa faser redan från början, ökar chanserna avsevärt att anamma systemets funktioner. Vet man redan från början att denna överlämning kommer ske kan någon ta ansvar för det och följa med i livscykeln och på så vis hantera upplärningen av förvaltningsgruppen. Med en tidig förståelse för vilken väg ERP-systemet har tagit under

implementeringen blir det lättare att leda in det på rätt väg i senare vägskäl, vilket även Law et al. (2009) konstaterar i sin teori. Dock menar Ross (1999) på att implementeringsfasen, som kallas för "Dyket", ofta innefattar en viss grad av förvirring och disorientering, vilket kan ha försvårat planeringen av överlämningen.

Vidare kan problemet med att se projektet, och således överlämningen till förvaltning som ett IT-projekt, även härledas till SOP-modellen. Man hade vid överlämnandet endast fokus på S-hörnet, det vill säga systemet och de tekniska delarna. Detta bekräftar relevansen i denna modell när man pratar om implementering och användandet av ERP-system. Cecilia påpekar detta ett flertal gånger, och det bekräftas indirekt även av Hans då han nämner hur projektet styrts in mer på organisationen och dess processer.

Likt vad Cecilia trycker på i intervjun angående processledare och dess vikt samt relevans till hela verksamhetens tänk, påstår även teorin detsamma. Med andra ord skulle det eventuellt ha kunnat fungera smidigare och bättre om man följt Willaert et al:s teorier. Samtidigt bör inte storleken av detta projekt underskattas, och att transformera en hel verksamhets arbetssätt är inget som går på en dag, vilket även Hans påpekar då han nämner mognadsfasen. Med en tydligare rollbeskrivning gällande processledarens ansvar, och med tydligare avsatta resurser till dessa hade dock detta arbete kunna börjat tidigare, vilket troligtvis hade underlättat överlämningen till förvaltningen. Vidare hade eventuellt den efterkommande stabiliseringsfasen, som Ross (1999) kallar för "Åter upp till ytan", underlättats av detta då man tidigare hade kunnat hitta ett samspel med verksamhetens nya processer och regler.

5.3. Continuous Improvement

5.3.1. Resultat

När vi kom till frågor som fokuserade mer på CI och hur mycket tankekraft som hade lagts på detta i implementeringsprojektet var både Hans och Cecilia ense om att det inte hade prioriterats högt. Cecilia berättar att när de båda kom in under INF2 hade de ungefär åtta månader innan det implementeringsprojektet skulle "Go Live". I det skede de kom in fanns dock inte en tydlig plan för hur denna införandefas skulle rullas ut. De hade ett ERP-system som skulle ut till 36 förband och 16 500 användare utan att veta hur detta skulle gå till. Fokus hamnade med andra ord direkt på att utveckla en utställningsplan för att över huvud taget kunna få in ERP-systemet i Försvarsmakten. CI hamnade då i skuggan av problem som oväntat uppstod.

Hans säger, i linje med det Cecilia berättat, att fokus på CI har under projektets gång sakta växt fram. Det har varit ett IT-drivet projekt från start, men har nu till slut börjat gå över i ett mer organisationsinriktat tänk. Han säger bland annat följande:

“All tid har ju gått åt till att försöka implementera det scope som Program PRIO är definierat av, att komma till den nivån där det fungerar verksamhetsmässigt och tekniskt. All kraft har liksom gått till det. Och kanske framförallt på senare tid att få verksamheten att komma med.” - Hans Cervin

Att förvaltningsorganisationen ska klara av fler uppgifter än vad de tidigare trots har de börjat komma till insikt med under projektets gång och att denna ska arrangera en plattform för PRIO att arbeta på är de klara över. Cecilia instämmer om att de inte hade tid eller resurser att fokusera på CI i början av projektet. De insåg dock under införandefas tre och fyra att de behövde göra någonting åt saken. Vad som då blev en barriär var Försvarmaktens syn på projektets scope där processdesign och förvaltning inte riktigt ingick och som Cecilia och Hans då inte hade mandat att göra några större förändringar i. De hade dock möten om bland annat processledning dit överraskande många kom och deltog. Cecilia säger följande om dessa möten:

“Jag tror att många tyckte att det var skönt att någon tog tag i den här pucken.” - Cecilia Harlitz

När frågan ställdes om hur CI-processen av ERP-systemet kommer vara, alternativt är, utformad svarade Hans att den nu finns, men inte sköts på rätt sätt. Eftersom projektgruppen fortfarande är kvar hamnar ansvaret naturligt på denna att under projektets gång uppdatera systemet m.m.

Uppgifter som egentligen ska tillfalla en IT Service Management-grupp men som i nuläget läggs på det enda organet som har tillräcklig insikt i systemet; projektgruppen. IT Service Management-gruppen ska däremot i framtiden vara koordinatör mot systemförvaltning och verksamhetsförvaltning. Detta kommer, för Försvarmakten, frambringa ett organisatoriskt genomgående organ som ser över förvaltning av både verksamhet och system. Gruppen kommer dock inte ha som uppgift att utföra tekniska förändringar utan främst sköta planering av dessa.

Den CI-processen för att utveckla Försvarmaktens samtliga processer och system finns där redan idag, men kvaliteten på den processen är inte jämnt fördelad över alla Försvarmaktens funktioner. Det är processledaren för varje sakområde som ansvarar för att informationen ska gå nedifrån och upp, och inte bara uppifrån och ned som det hittills har gått till (Ross, 1999). Informationen i denna mening betyder förslag på förbättringar i varje anställds situation och position. Hans fortsätter att förklara att denna information som sedan ska lämnas till IT Service Management-gruppen utgör en grund till beslut som detta organ ska fatta och sedan dirigera de olika förvaltningsorganisationerna (system och verksamhet) att eventuellt utföra förändringarna.

Orsaken till varför det här arbetssättet inte fungerar i dagsläget tror Hans kan kopplas till det processinriktade arbetssättet; att rutinerna inte är etablerade än och att anställda kanske inte insett exakt hur de ska arbeta. Hans tycker ändå att det börjar växa fram en helhetsbild av hur Försvarmakten kommer att arbeta på ett CI-inriktat sätt i framtiden. Även Cecilia tror att källorsaken till att CI-processen inte fungerar som den ska i dagsläget ligger i det processinriktade arbetssättet. För henne är CI att information ska färdas både upp och ned i organisationen. Det Cecilia upplevde var att det saknades superanvändare i vissa funktioner som resulterade i att information inte kom enda nedifrån samtliga slutanvändare. Detta ledde till ett reaktivt förvaltande i dessa funktioner. Då ledningen inte får tillräcklig information från de anställda måste det uppstå problem innan de kan åtgärdas.

5.3.2. Diskussion och Analys

Då PRIO fortfarande pågår i skrivande stund, och Försvarmakten inte inlett sista införandefasen har vi overseende med att denna CI-process, som Hans och Cecilia säger inte riktigt har kommit ur startgropen. Då projektgruppen fortfarande är på plats och nu sköter de flesta uppdateringarna som kommer under projektets gång kan anses naturligt. Eftersom implementeringen av PRIO nu har pågått i snart fem år har det enligt Law et. al (2009) under resans gång hunnit komma ungefär tre till fyra uppdateringar (mycket generella siffror som inte behöver stämma för just PRIO). Uppdateringar har, av Hans och Cecilias intervjuer att tolka, inte rört den så kallade interna förvaltningsgruppen utan har till stor del skötts utav projektgruppen.

ERP-implementeringsgruppen ska skapas för att sedan när projektet är färdigt överlämna till en supportgrupp eller en förvaltningsorganisation (McGinnis, Huang, 2007). I Försvarmaktens fall är detta IT Service Management-gruppen som ska ta över direkt efter avslutat projekt. Att denna grupp inte än idag har börjat ta över förbättringsarbetet tänds en varningslampa för oss. Vi kan även dra slutsatsen att om projektgruppen blivit av med ansvaret att förvalta och förbättra systemet skulle det lossa en hel del projektresurser som nu varit bundna, och möjliggjort ett snabbare och billigare implementeringsprogram.

IT Service Management-gruppen i sig verkar dock inte vara problemet i CI-arbetet i dagsläget. För att hitta källan till problemet går vi åter igen tillbaka till verksamhetsstrukturen och det processinriktade arbetssättet på Försvarmakten. Grabot et. al (2008) skriver att ERP-systemets effektivitet står i direkt proportion till verksamhetens mognad vad gäller processanpassning. Det framförallt Cecilia säger och Hans insinuerar är att Försvarmaktens processledning ännu inte helt utvecklats. På pappret finns processerna där, men i praktiken ser det annorlunda ut. Om det är den otroligt hierarkiska verksamhetsstrukturen som ligger kvar och spökar eller om det bara

handlar om att organisationen inte hunnit stabilisera sig är kanske för tidigt att säga. Processmogen håller både Cecilia och Hans med om att Försvarmakten inte är.

Tanken med CI är, som nämnt, att föra förbättringsidéer genom organisationen. Alla ska bidra till en gemensam förbättring i arbetssättet och på så sätt tillföra värde till företaget, vilket Ross kallar "Simningen" i liknelsen med fången som flyr ön (Ross, 1999). Så länge det finns en barriär mellan de som har mandat att göra riktiga förändringar och slutanvändarna kommer Försvarmakten aldrig komma in ett CI-tänk (Ross, 1999). Att CI inte låg på planeringsbordet från första början har inte heller förbättrat möjligheterna till att kunna penetrera denna barriär. De har uppenbarligen gjort försöket att omorganisera verksamheten, men kanske mer med förvaltning i åtanke istället för ständig förbättring.

5.4. Vad gick fel?

5.4.1. Resultat

Vi ställde frågan om vad Cecilia och Hans hade gjort annorlunda om de fick börja om PRIO med den kunskap och erfarenheter de besitter idag. Nyckelorden i svaren var processmodellering, ansvarsområden, rollbeskrivning och design. Hans börjar med att nämna den bristande processmodelleringen som gjorts i planeringsfasen och inför varje införande. Tanken att införandet av ett ERP-system ska lösa organisationens processledning och automatiskt skapar processmognad är helt fel. Hans anser att den initiala processmodellering som gjordes inte var tillräcklig. Han tycker att denna processmodellering var mer inriktad på systemet än verksamheten och gav därför inte en täckande bild av samtliga verksamhetsprocesser. Hans säger att de på Försvarmakten nu i de sista införandefaserna ska fokusera på att själva ta fram ritningar på hur de vill att processer ska fungera och skötas.

Cecilia anser att de har gjort vad de kunnat, men om hon fått chansen att gå in från början hade hon föreslagit ett upplägg för processförvaltning med fokus på ansvarsområden och processledarskap. Denna diskussion skulle egentligen tagit plats redan innan designfasen av PRIO och följt med kontinuerligt under implementeringens gång. Att processledarna i början fått en tydlig rollbeskrivning som följer med dem under de olika faserna och utvecklas när övergången från implementering till förvaltning sker skulle underlätta implementeringen avsevärt. Genom att ta upp frågor om vem som ansvarar för vad och hur verksamheten fungerar, redan i en vad Cecilia kallar preperationsfas skulle det vara lättare att ta fram tydliga rollbeskrivningar. Cecilia avslutar med att säga följande:

Hans tillägger till tidigare diskussion om processmodellering att en bra sådan även skulle hjälpa Försvarmakten att inse värdet av implementeringen på ett annat sätt. Både värde i pengar men även i vad det tillför verksamheten i form av effektivitet och arbetssätt. Det är lätt att se i slutskedet av implementeringen vad det har kostat, men det är även viktigt att se ett så kallat "Return on investment-värde". Vidare skulle detta också vara mycket aktuellt i just förvaltningsfasen och CI då man har en tydligare bild av organisationens processer samt vilket värde systemet tillför. Om Försvarmakten då behöver ta in en extern part, såsom en konsultbyrå, för att t.ex ett modulimplementeringsprojekt skulle de veta vad som kommer behövas. Hans tillägger att det är inte alltid konsultbyråer har full förståelse för företagets behov utan kanske tar det som ger dem själva den största vinstmarginalen. Avslutningsvis sammanfattar Hans vad han skulle gjort annorlunda med att säga:

"Vi måste ha gjort processdesignen klar i verksamheten innan vi gör processdesignen i systemet. Det skulle vi göra annorlunda, tror jag." - Hans Cervin

5.4.2. Diskussion och Analys

Hans och Cecilias syn på vad som hade kunnat göras för att PRIO skulle gå smidigare skilde sig något från varandra men verkar grunda sig i samma problem; dålig överblick av verksamheten. Att Försvarmaktens processororienterade arbetssätt inte hunnit mogna har både Cecilia och Hans tidigare varit inne på. Det finns ingen direkt processledning som kan gå igenom alla verksamhetsfunktioner och samordna dessa. Hans pratar om att det är viktigt att veta värdet av ERP-systemet och verksamheten. Det påståendet stärks av McCormack et. al (2001) när de skriver att då man vet värdet av verksamheten är det också lättare att effektivisera och rannsaka denna. Genom att arbeta processororienterat får organisationen en bättre överblick av vad som händer i varje del av verksamheten och har då också lättare att definiera värdet (McCormack et. al 2001). Utan en genomgående bra processororienterad verksamhet får därför inte Försvarmakten de förutsättningar som behövs för att i fortsättningen kunna förvalta och ständigt förbättra sin verksamhet, och i och med det inte heller sitt ERP-system.

Då ser vi att Hans förbättringsförslag leder till grundproblemet att det från början inte fanns någon bra verksamhetsbeskrivning och därmed inte heller ett lyckat processororienterat arbetssätt. Cecilias förbättringsförslag om hon fick göra om allt har även det sina rötter i att det inte fanns någon verksamhetsbeskrivning. Däremot går hennes förslag ett steg djupare och presenterar egentligen hur det skulle gå till för att skaffa sig en bättre överblick av verksamheten. Att från början reda ut exakt vilka som sköter vad och vilket mandat som krävs för samtliga uppgifter

leder i sig till en bättre processmodell. Davenport (1998) skriver att övergången till ett processororienterat arbetssätt innebär en stor omställning för en hierarkisk organisation då fler får tillgång till mer information och därmed suddar ut vissa mandat-gränser. Det kan mycket väl vara anledningen till att en perfekt processmodellering inte var möjlig att göra och att Försvarsmakten inte är tillräckligt processmogen ännu.

Både Cecilias och Hans förbättringspunkter har gemensamt att dessa borde ha satts i verk redan i uppstartsfasen av PRIO. De försökte börja arbeta på ett processororienterat sätt i införandefas tre, och nu säger Hans att de verkligen ska göra sina egna verksamhetsritningar till införandefas fem och sex. Därmed kommer mer fokus att läggas på O- och P-hörnen i SOP-triangeln (Burris et al. 2010). Förhoppningsvis kommer detta förenkla implementeringen och leda till en lyckad "landstigning", som Ross (1999) kallar den avslutande fasen i ett ERP-systems livscykel.

5.5. Sammanfattning av Resultat och Analys

Likt i den Teoretiska Referensramen presenteras en sammanfattning av utförd analys. I 2.9. Undersökningsmodell redogörs för fyra undersökningsområden som har använts i analysstadiet av studien. Undersökningsområdena kopplas till de teoriområden som behandlats i tabellen nedan.

Tabell 5.1 Sammanfattning av Resultat och Analys

Undersöknings-område	Sammanfattning	Teoriområden
Verksamheten och Systemet	Det konstaterades ganska snabbt att verksamhetsbiten av implementeringen inte skötts på bästa sätt, varför verksamhetsregler och således verksamhetsprocesser blivit lidande. PRIO försökte få verksamheten att anpassa sig efter systemet, men fick inte igenom detta fullt ut, i samband med att man främst fokuserade på S-hörnet och på grund av den hierarkiska verksamhetsstrukturen som fanns. Då tanken med ERP-systemet dels var att sammanfoga vad som tidigare varit relativt separata delar inom samma organisation krävdes även en förändring i organisationsstrukturen. I och med övergången till ett mer processinriktat arbetssätt fanns chansen att fördela mandatet till processledare och förändra verksamheten på ett horisontellt plan.	<ul style="list-style-type: none"> • ERP-systemets livscykel • ERP-systemet i verksamheten • Organisationsstrukturer • People, Process & Technology
Övergång till Förvaltning	Avsaknaden av en fungerande verksamhetsförvaltning, med tydliga förvaltningsregler ledde till att överlämnandet från projektet till förvaltning kom in i en ond spiral. Med en tydligare bild om vad man ville uppnå med systemet och med bättre planering inför förvaltandet av detsamma hade antagligen lett till en smidigare överlämning.	<ul style="list-style-type: none"> • ERP-systemets livscykel • Förvaltning • People, Process & Technology • ERP-implementering i faser
Continuous Improvement	CI-arbetet med det nya ERP-systemet verkar inte ha kommit igång fullständigt. Detta till stor del att Försvarmakten inte kommit in i en processmognad, där varje process hanteras av respektive ledare, för att på så sätt kunna utveckla just processerna. På grund av storleken på projektet kom CI-planeringen i skymundan, vilket också lett till en underskattning av detta arbete.	<ul style="list-style-type: none"> • ERP-systemets livscykel • Continuous Improvement • Förvaltning
Vad gick fel?	En dålig överblick över verksamheten föranledde många av problemen. Övergången till det processorienterade arbetssättet gick inte helt smärtfritt varpå utvecklandet av hela verksamheten och dess processer i samband med införandet av systemet blev svåröverkomlig. Med en tydligare verksamhetsritning och en mer verksamhetsinriktad ”Blue Print” i ett tidigare stadie hade detta antagligen gått smidigare och de tre hörnen av SOP-modellen fått ett bättre samspel.	<ul style="list-style-type: none"> • ERP-systemets livscykel • People, Process & Technology • Continuous Improvement • Organisationsstrukturer

6. Slutsats

Avslutningsvis presenterar vi de slutsatser vi har dragit mellan jämförandet av teori och empiri då dessa analyserats. Slutsatsen summerar vad som diskuterats och vilka svårigheter som vi anser att uppsatsen belyser.

Vårt mål med uppsatsen har varit att undersöka effekten av en välplanerad överlämning till förvaltning och CI i efterskedet av ERP-implementeringen. Med hjälp av att analysera hur verksamhetsstrukturer påverkas av implementeringen ville vi se vilka faktorer som leder fram till denna förändring. Vid sökandet av litteratur gällande förvaltning och CI i samband med just ERP-implementeringar fann vi förhållandevis lite, vilket gav en starkare vilja att utreda varför så var fallet, samt vilken vikt denna teori har.

För att hitta svar till vår forskningsfråga “Vilka förändringar krävs i en hierarkisk organisationsstruktur för att ett ERP-system ska övergå från implementering till förvaltning samt Continuous Improvement?”, utgick vi från en rad olika teorier som på olika sätt kopplades till ERP-implementering och använde oss av så pass kvalitativa intervjuer som möjligt för att på så vis få en djupare insikt och beröra stora delar av ett stort och komplext område. Att ERP-implementeringar kräver förändringar i en organisation har påpekats tidigare, men att vidare omstruktureringar krävs för förvaltande av densamma är någonting vi anser avspeglas av denna uppsats. Om man återkopplar till SOP-modellen, fanns i fallet PRIO en övertro till S-hörnet, vilket tycks vara en vanlig uppfattning gällande systemimplementeringar (Hillman Willis et al., 2002). Program PRIO och intervjuer med Cecilia och Hans påvisade denna uppfattning då det slogs klart att projektet i sig från början främst sågs på som ett IT-projekt, men sedermera även insåg vikten i verksamhetsförändringarna.

Baserat på vår studie anser vi att det är viktigt att så tidigt som möjligt se över hela ERP-systemets livscykel och inte endast fokusera på just implementeringen, eller bara på S-hörnet av SOP-modellen. Med en tidig insikt om framtida syfte med systemet och en klar övergång, samt O- och P-hörnet inräknat redan från början av projektet anser vi att systemet också kommer förvaltas bättre. Med en bättre förvaltning och förvaltningsgrupp kommer även CI skötas naturligare och mer frekvent. Med en tidig insikt om vilka faser livscykeln går igenom samt genom att se till att det finns någon på plats som tar över stafettpinnen anser vi att det underlättar överlämningen mellan dessa faser. Vi anser det vara essentiellt att förvaltning finns med i beräkningarna från början. Det bör i förvaltningen även finnas två skilda delar; Systemförvaltning samt Verksamhetsförvaltning. Detta för att försäkra sig om att båda delar sköts och uppdateras i en symbios.

För att kunna utnyttja SOP-modellen bör man, som tidigare nämnt, bland annat se över verksamhetens processer. För att kunna anpassa processerna efter organisationen bör man även arbeta processinriktat, och således anamma tänket med processledare som ansvariga för dessa. Utan att anamma det processinriktade arbetssättet kommer man inte kunna hålla processerna uppdaterade och ständigt förbättra dessa i samband med uppdateringar av systemet. Med hjälp av kontinuerliga systemuppdateringar som är tydligt schemalagda, hinner man även se över hur uppdateringarna kommer förändra processer och på så vis få ett framgångsrikt CI.

Återigen är det värt att nämna att ett projekt i storleken av PRIO i princip inte går att hantera felfritt, och att Cecilia och Hans fick projektet i rätt riktning i och med införståelsen av just bredden och alla delar som behövde ändras på. Det som konstaterades var dock att förberedelsefasen hade väldigt stor vikt i hur resterande projekt skulle arta sig. Att sedan hitta verksamhetsregler och processledare i alla faser genom projektet verkar vara grundläggande för att projektet ska flyta på och för att få naturliga överlämningar införandena emellan. Det är också viktigt att skilja på vem som har ansvaret för implementeringsprojektet och vem som ska ha ansvaret för processerna i verksamheten då projektet är avslutat. Detta för att undvika att projektet binds kvar för att hjälpa verksamheten, vilket kan leda till en ond spiral och att ingen självständig CI-process uppstår. Likt vad även Hans påpekar hade en införståelse av sin egna verksamhet och att rita upp en verksamhetskarta innehållandes dess processer med stor sannolikhet lett till en lättare implementering och förvaltning. Genom att på så vis få in ERP-systemet i en fungerande förvaltningsfas har man lagt en bra grund till det fortsatta CI-arbetet, vilket antagligen kommer gynna verksamhetens framtida utveckling.

6.1. Kritisk Granskning

Denna uppsats har haft ett praktiskt bidragande på så vis att den belyst problem som kan uppstå i ERP-implementeringar, och främst i dess slutskede i samband med förvaltning och ständig förbättring av systemet. Relativt lite skrivits om de senare delarna av ERP-systemets livscykel och där anser vi att denna uppsats hjälper att lyfta ämnets betydelse.

Då denna studie fokuserat på att testa teori mot endast ett fall finns utrymme att vidare forska i ämnet för att stärka teoriernas tillförlitlighet, samt även denna uppsats analyser. Genom att testa teorierna mot andra fall, med liknande frågor som ställdes mot Program PRIO, bör man kunna få en differentiering av svaren, och på så vis vidare sila ut vanliga problem i liknande situationer. För att vidare inte bara öka kvantiteten finns även utrymme att ställa vidare frågor till personer med andra kopplingar till liknande fall och på så vis få en större bredd i hur dessa situationer uppfattas.

Bilagor

B1. Intervjuguide

1. När blev du engagerad i Program PRIO och vilken roll fick du?
Stödord: *Vilket ansvar kom med rollen?*
2. Anpassas Försvarsmakten verksamhetsstruktur till ERP--systemet eller tvärtom?
3. Vilka organisatoriska förändringar krävdes då implementering skulle övergå till förvaltning?
Stödord: *I de processer där övergången skett?*
4. Tror du att den hierarkiska verksamhetsstrukturen som råder i försvaret varit till hjälp eller försvårat förvaltningsplaneringen? Hur?
5. Anser du att Högkvarteret har varit villiga att införa organisatoriska förändringar för att eventuellt underlätta en ERP-implementering?
Stödord: *Motstånd, stöd eller likgiltighet?*
6. Hur kommer överlämningen ske mellan projektgruppen och förvaltningsgruppen?
Stödord: *När är Program PRIO i helhet per definition slut och när påbörjas förvaltningsprojektet?*
7. Vilka är det som "tar över stafettpippen" vid avslutat implementeringsprojekt? Stödord: *Vilka roller har dessa?*
8. Under de införandefaser du medverkat i, hur mycket fokus lades på planering inför framtida Continuous Improvement-arbete?
Stödord: *Har CI varit en aktuell fråga genom hela projektet?*
9. Hur planerar ni att framtida tekniska uppdateringar av SAP kommer gå till och vilken hänsyn tas då till organisationens processer och struktur?
Stödord: *Hur kommer CI-processen se ut?*
10. Vad hade ni gjort annorlunda om ni fick chansen att börja om från början med den kunskapen om projektet ni besitter idag?

B2. Intervjutranskript

B.2.1. Intervju med Cecilia Harlitz 20/4

C – Cecilia Harlitz

P – Philip Kylin

M – Martin Lindahl

INTRODUKTION

M: *De sex stycken olika införandena i organisationen, kan du beskriva dessa?*

C: Framförallt så uppfattar jag att de här sex införandena är så skilda ifrån varandra och det i sig gör att man väljer att se det som ett program, för var och en av de här sex införandena kan ju liksom inte sätta igång och arbeta enligt sina egna tidslinjer utan att titta bakåt och framåt och integrera. Ändå så är det olika projektteam till stora delar som driver de här införandena. Det är inte så att ett projektteam börjar med införande 1 och sen så kör de införande 2 och sedan införande 3, utan till väldigt stora delar, i alla fall i Försvarmakten, har de olika resurser i de olika införandena. Då blir det nästan automatiskt att de bär sig åt som olika projekt.

P: *Då har det funnits en projektledare för hela programmet också?*

C: Jag själv har jobbat med förändringsledning och utrullning, men övergripande sitter det en som man skulle kunna kalla för programdirektör, vilket egentligen inte är titeln – utan C LEDES PRIO. Denna person är från Försvarmakten och är Flottiljamiral. Han har en motpart ifrån IBM. Dessa har det övergripande ansvaret. Under denna ledning finns då sex stycken införanden. Dessa har inte varit helt parallella, utan följt efter varandra under flera år med viss överlappning.

De som slutar lika (Figur B3.2), ska föreställa att de har samma Go-Live-datum. Dessutom hör INF3 och INF5 ihop, samt INF4 och INF6, då berör samma områden. Man skulle ha velat att INF1 fungerade som en pilot, men riktigt så blev det inte. FMLOG (i INF1) låter kanske som att det är en liten organisationsenhet som sitter någonstans och ”bara håller på med lite logistik”. Men faktum är att FMLOG är utspritt över hela landet, så det i sig är en väldigt komplex organisation egentligen. Det som är speciellt med FMLOG i förhållande till Försvarmakten är att de är en affärsdrivande organisation, så att alla tjänster de tillhandahåller till Försvarmakten får de betalt för via interndebitering. De har alltså en väldigt speciell affärskultur – de är kanske både lite mer professionella samtidigt som de är lite mer avskilda från Försvarmakten. Resten av Försvarmakten innebär ju då ca 16,500 slutanvändare, fördelade på ungefär 36 förband, inklusive Högkvarteret. Så ni förstår vilken volym vi pratar om här.

Och om vi kommer då till INF3, som är Logistik, då är det inte 16,500 användare, utan förutom FMLOG som arbetar med logistik, så finns det även andra logistikorganisationer och det finns logistikfunktioner ute på förbanden. Detta är bara som exempel, men ni förstår hur komplext det här och hur mycket det är inblandat. Och just när det gäller logistik i den här typen av organisation så är det en av deras kärnverksamheter, för tänk er exempelvis en stridsvagn, som innehåller "10,000" olika komponenter och inte vilka komponenter som helst, utan det är extremt petigt med vad det är. Så hela logistikprocessen i Försvarsmakten är extremt komplicerad.

(Figur B3.1) Så ser strukturen ut, och då sitter dessa de här högst upp och kontrollerar hela "paketet". Men dessa INF1-INF6 har då ett eget projektteam som driver de här spåren.

P: *Alltså ett eget projektteam för varje införande?*

Just precis. Men först drivande är en projektledare - en från Försvarsmakten och en från IBM - och det är typiskt så vi alltid jobbar (en klient och en från IBM). Sen under de kommer alla projektteamen. Då finns dels de funktionella teamen och sen finns de "stödjande" teamen. Funktionella teamen har med t.ex. logistik, HR osv att göra. Detta betyder att de är olika för varje införande. De "stödjande" teamen å andra sidan, vilket jag jobbade i, ansvarar för utbildning, förändringsledning, kommunikation med mera vilka är konstanta faktorer för införandena. Med andra ord, så även om införandena är olika projekt och projektledarna hanterar dessa på olika sätt, så finns det vissa team, såsom det "stödjande" och också förvaltningsorganisationen som är utsatta för att projekten inte drivs på ett homogent sätt. Det gör inte livet lättare för dem. De upplever hela tiden att hjulet återuppträffas och att de inte vet vad de ska förvänta sig. Normalt sett hade man önskat att det drevs på samma sätt, ett standardiserat sätt, där det enda som varierade var det funktionella innehållet. Men uppnår man inte det gör det att man inte har fått synergier mellan införandena. När man då ska lämna över till förvaltningsorganisationen, där det sitter olika personer som mottagare och att strukturen varierar gör att man inte upparbetar en rutin på det sättet som man kanske hade önskat. De enda som hade rutin och kontinuitet var just då de "stödjande" teamen, vilket inte är kärnverksamheten i projektet. Det är en liten introduktion till varför man kan tycka i efterhand att "Varför har de gjort på det sättet. Men det finns en logisk förklaring...".

P: *Finns det någon anledning till att man valde att börja med Finans, Ledning & Styrning mm. i INF1 istället för att man exempelvis började med logistiken?*

C: Det här var den lättaste delen. Så att egentligen kan man säga som så att, framförallt INF3 började egentligen också väldigt tidigt. INF3 ägnade lång tid, långt över ett år, åt att formulera sitt scope och innehåll samt konstitueras som sig som införande. Det var för att de personer som ansvarade för det inte var inblandade i INF1 eller INF2, så de började i princip från. Då bränner man för det första väldigt mycket tid och för det andra betyder det att det sättet som används i

INF2 för att bedriva exempelvis scope, rullades inte över till INF3. När väl INF2 var slut gjorde man någon form utav ”lessons learned”, men det var ändå bara skrap på ytan i förhållande till vad projektteamet egentligen skulle ha behövt.

FRÅGA 1

M: När blev du engagerad i Program PRIO och vilken roll fick du?

C: Det var i augusti 2009, vilket gäller för Hans [Cervin] också – vi kom i princip samtidigt. Vi båda hörde ju då till ett team som hette Förändringsledning, det som man kallar Change Management på engelska. Från början så fanns det inget Förändringslednings-team, utan man hade nästan som ett mantra där man sa att: ”ansvaret ligger på linjen”. Förenklat kan man säga att Försvarmakten använder sig av något som kallas uppdragstaktik; man sätter ett mål, men ger inga detaljerade instruktioner, vilket är väldigt bekvämt om man har ett projekt – ”ni får reda ut det, bestäm själva hur ni ska göra”. Men det fungerar inte riktigt när man har den här typen av komplexitet och man har så otroligt stor organisation, så att det blev ju ganska snart uppenbart – ungefär två tredjedelar in i INF2 – att den inställningen fungerar inte. Så att Hans och jag kom in på olika spår, där Hans är anställd av Försvarmakten med uppdraget att försöka utreda förändringledningssituationen. När jag och min kollega från IBM kom in i projektet hade vi egentligen inget specifikt uppdrag, utan vi satte oss ner och funderade på vad det mest akuta behovet kunde vara, och efter att ha funderat lite insåg vi att det inte var någon som ägde utrullningen till de här 36 förbanden och 16,500 slutanvändarna. Det är ingen som har kontroll över det här, det är ingen som tar det ägandeskapet. Då bestämde vi att detta måste vara en prioritering, för annars klarar vi inte av det här.

Min roll blev formellt sett Införandekoordinator. Det betydde att jag var ansvarig för utrullningen till mottagande organisation, det vill säga Försvarmakten.

M: Under vilken införandefas var detta?

C: Det var två tredjedelar genom INF2.

FRÅGA 2

M: Anpassas Försvarmaktens verksamhetsstruktur till ERP-systemet eller tvärtom?

C: Det där är en väldigt bra fråga, för att det är lite utav en princip-fråga som återkommer i alla SAP-projekt. Om man tar ett steg tillbaka och tittar på hur Försvarmakten överhuvudtaget brukar förhålla sig till allt som de utvecklar, så brukar de alltid utveckla allt efter sina egna

behov. Men i det här fallet så hade man sagt att ”Nej, nu ska vi köra standard. Nu köper vi SAP och vi kommer inte ”kustomisera” sönder det här, utan vi ska hålla standard. Allt annat får anpassa sig.” Det är många som resonerar på det sättet och det är faktiskt rätt sätt att resonera.

P: *Hur kom de fram till att med just SAP så var det värt att anpassa sig?*

C: Man kan säga som så att, för det första är SAP ett väldigt heltäckande system där det finns moduler för alla systemmässiga funktioner som Försvarsmakten behöver. Det är ju uppbyggt i ett antal olika moduler såsom Finans, Controlling, Försäljning, Inköp, Logistik, Lager osv. Det finns dessutom ett antal lösningar som man kallar för industrispecifika, och där finns just en sådan som heter DFPS (Defence Forces & Public Security). Då tänkte man att: ”Det här måste vara gott nog för oss”. Allting finns redan i systemet och det enda man behövde göra var att definiera hur det skulle fungera, dvs. konfigurering. I vanliga fall vill Försvarsmakten i liknande situation istället ”kustomisera”/programmera om systemet. Men här sa man att organisationen får anpassa sig.

Nu kommer vi till Triangeln SOP, som alltid har tre sidor – System, Organisation och Process. I Program PRIO handlade det dock bara om Systemet. Resten tänkte man att verksamheten skulle ansvara för. Visst insåg man att det finns Processer i bakgrunden och de tyckte att de arbetade processororienterat. Men att faktiskt ha ett processororienterat arbetssätt betyder att någon äger en process som går över organisationsenheter och alltså bestämmer hur processen ska tillämpas i dessa processenheter, även om det sitter en annan chef där. Och i Försvarsmakten var de ganska långt ifrån det tänket. Det betydde att då man har ett projekt eller ett program, såsom Program PRIO, så är det lättast att börja med systemet, för det finns ju redan och sedan bestämma vilken knapp man ska trycka på osv. Men i processbiten, där någon ska komma in och säga hur processen ska fungera och vilket som blir det bästa sättet så att de som konfigurerar systemet sen vet hur de ska parametersätta, där fanns ett problem. Det fanns alltifrån väldigt starka och insatta processledare som ägnade mycket tid åt det här, till folk som hade det nästan som ett ”extraknäck”. Då blir det en obalans när man sitter i designfasen.

Så för att besvara er fråga; Anpassades Försvarsmaktens verksamhetsstruktur till ERP-systemet eller tvärtom? Det berodde väldigt mycket på hur stark och insatt den här processledaren var. Därför att projektet i sig ville egentligen ha så lite strul som möjligt i Process-hörnet – ”börja inte rota här”, utan projektet var bara intresserat av System-hörnet. Och om man då är ute på ett förband t.ex. Där sitter man ju med hela Triangeln i knät, och frågan är hur man ska arbeta med den och exempelvis P-hörnet. De undrar sig om de behöver göra några organisationella anpassningar i O-hörnet? Här saknades O-hörnets instruktioner nästan totalt. P-hörnets instruktioner fanns till en liten del, och det var 100 % S-hörnets instruktioner. Så att säger man att organisationen anpassade sig? Ja, i vissa fall. Men det var inte en sammanhållen plan, det ingick inte i Program PRIO. Det fanns inte en del i programmet som specifikt tittade på organisationsanpassningar, utan hände det så hände det utav en slump, upplever jag.

FRÅGA 3

M: *Vilka organisatoriska förändringar krävdes då implementering skulle övergå till förvaltning?*

C: Återigen väldigt bra fråga. I alla processer som har gått i drift, dvs. INF1, INF2, INF3 och INF4, så har ju en överlämning i princip skett. Och om projektet slutar att supportera lösningen och går vidare, så måste man lämna över det till någon. Då finns det två grenar som man gör detta i. Det ena är ren systemförvaltning, vilket inkluderar Helpdesk [Service Desk på Forsvarsmakten] (som nödvändigtvis inte kan massa saker om SAP) och SFE (Systemförvaltning), vilket ibland kallas för Second Line Support. Och IBM, som är systemleverantörer, lämnar över till Helpdesk och till SFE, eftersom vi har de tekniska resurserna.

Sen finns det även något som heter Verksamhetsförvaltning, som har att göra med hur med lösningen, hur ska man nu göra när man exempelvis går in i lagret. Där finns det saker som inte har med SAP att göra, men har med Forsvarsmaktens rutiner och verksamhet att göra, vilket vissa måste känna till. Den här biten är ingenting som IBM har tagit fram, utan det här borde ha varit på Forsvarsmaktens sida av Program PRIO, och det är ju där som det har hackat. Vissa processer har lyckats väldigt bra med att dokumentera, förklara, skriva verksamhetsregler och träna upp folk på dessa. Andra processer har inte alls gått lika bra.

Vem lämnar man då över till? Har man lyckats dåligt under projekt så kan man anta för att det inte funnits tillräckligt med representation under projektet och då skulle det nästan vara lite konstigt om det fanns en fungerande förvaltningsorganisation efter projektet – för hur skulle den ha kommit på plats? Det blir som en kedjereaktion ifrån designfasen på SAP, som där kallas för Blue Print. Sitter man inte med där och representerar sin process, fattar beslut och godkänner lösningen, så kan man inte de facto inte veta i detalj vad lösningen är. Då är man inte särskilt väl utrustad för att ta över verksamhetsförvaltningen. Å ena sidan är det ett ”skills gap/knowledge gap”, man förstår inte vad lösningen är för någonting man ska förvalta. Men det som är det ”riktiga” problemet är att själva rollerna kring verksamhetsförvaltning. Man har inte sagt att det ska finnas en organisation som heter verksamhetsförvaltning och för varje process ska det finnas en processledare, och således inte definierat vilken organisation processledaren ska ha under sig.

Med andra ord var det helt orealistisk att tänka sig att den här verksamhetsförvaltningen ska auto-formera sig, att den bara dyker upp och alla vet vad de ska göra och allting är homogent osv.

Detta gör att det finns ett antal dedikerade resurser som känner att de är mer eller mindre processledare, mer eller mindre superanvändare, som av rent intresse och av ren självbevarelse, om man säger så, styr saker på gräsrotsnivå. Men det mest effektiva blir ju om någon har ett ansvar och säger: ”Jag driver verksamhetsförvaltningen. Jag säkrar strukturen. Jag ser till att det här fungerar.” Det är då man får igång det hela.

Så, vilka organisatoriska förändringar krävdes? Det skulle ha krävts att man satte upp en

verksamhetsförvaltning enligt den Blåa Diamanten ni har framför er här och att man definierade vad det faktiskt innebar i praktiken att man arbetade processororienterat, vem det är som har ansvar för vad.

M: *Var det här efter alla införandefaser eller bara INF3?*

C: Jag skulle säga så här; det fungerade inte alls när vi gick i drift, men det satte sig under en tidsperiod på ett år. Men det var mer för att saker och ting blev mer rutin, man lärde sig leva med situationen.

FRÅGA 4

M: *Tror du att den hierarkiska verksamhetsstrukturen som råder i FM har varit till hjälp eller försvårat förvaltningsplaneringen?*

C: I korthet kan man säga att i FM, allra högst upp sitter ÖB då som är den allra högsta militära ledaren. Under ÖB sitter det en General Direktör som är ”den civila” ledaren. Det är dock en militär organisation där hälften är militärer och hälften är civila. FM består utav tre ben där det ena benet kallas för PROD, som står för produktion. Det andra benet heter LEDES och står för Ledningsstaben. Det tredje och sista benet heter INS och det står för Insats. Om vi börjar med INS så är det alltså de som driver alla Sveriges insatser, oavsett vad det är för något, om det är Afghanistan eller Bosnien eller vad som helst. De producerar insats. Ledning och Styrning är det som till stor del leder och driver FM som ett företag eller myndighet. Ekonomi ligger t.ex. under LEDES-spåret samt PRIO. Det är därför chefen heter C LEDES PRIO, för att det ligger under LEDES-spåret. Hade PRIO hört till PROD hade han hetat C PROD PRIO. Vad gör PROD då? Jo PROD är en jätteorganisation, och det är här som pengarna finns. Det är de som äger alla förbanden.

Allt som handlar om att Sverige faktiskt har en FM som är militär; att det finns förband, att de har sina stridsvagnar, att de har sina kaserner, att de planerar sina övningar osv. Det är PROD-delen. Högst upp sitter en fyrstjärnig general, ÖB, och ledarskapet på de här nivåerna är trestjärniga generaler. Varför ritar jag upp det här då? Jo, det verkar ju vara ett jättetydligt sätt att strukturera, men om vi tar processlederi-tänket; Processerna, hur fungerar de? För i LEDES har man ju då t.ex en central stab. Nu var ju detta ett processororienterat arbetssätt och inte funktionellt. Det betyder att teoretiskt sett så borde det finnas en processledare här som bestämmer hur den här processen ska användas över hela organisationen där det kan utföras delar av processen. Det är det processororienterade arbetssättet.

P: *Så det blir fortfarande väldigt hierarkiskt?*

C: Eftersom vissa processledare sitter i Log-spåret, vissa processledare sitter i Ek och vissa i Pers så blir det väldigt svårt för den här personen, som jag sa skulle behöva sitta över dem, att säga ”Jag tar ansvaret”. För det blir en person som i stort sett sitter så högt upp som på ÖBs nivå då eftersom de är över de tre verksamhetsspåren.

P: *Jag tänkte precis fråga: om man ska jämföra det här projektet med ett annat projekt du varit delaktig i, finns det någon organisation som inte varit lika hierarkisk där det har gått mycket smidigare att få in ett ERP-system?*

C: Ja, jag har ju inte jobbat på Tetra Pak, men jag har studerat dem. Vi bjöd in dem till FM för att de skulle prata om hur de gör liknande saker. Tittar man på hur Tetra Pak jobbar så är det en mycket liten organisation egentligen om man tänker på hur många anställda de har (max 12 000st globalt). Tetra Pak är privat och ej börsnoterat vilket betyder att man känner att det är som en familj så att säga. Man jobbar tillsammans och många av arbetsplatserna är väldigt små. Tetra Pak har en väldigt utvecklad processinriktad organisation, de är liksom en referens i detta område. De har processledare och jobbar processorienterat. Det som bland annat tvingade fram det här sättet att jobba var deras SAP-implementering över hela världen. De tänkte ”vem är det som ska bestämma? Vi kan inte ha 12 arbetsplatser som tolkar arbetsprocessen på sitt eget sätt. Det blir kaos. Så de har PCL:er (processledare) och under dem har de riktigt starka Global Super Users samt under dem har de Local Super Users. Det är många företag som har lånat den här modellen. En PCL sitter centralt på huvudkontoret, en Global Super User sitter även här. De Lokala Super Users sitter lokalt. Inga problem att trycka upp och trycka ner information i organisationen. Och det finns en agenda där de arbetar i en så kallad Release cycle, där man varje kvartal ska säkerställa att det här gänget driver vad verksamheten har för behov, och att systemförvaltningen exekverar, följer efter och räknar ut vad det kostar samt vilka implikationer det medför. Det är för att man helt enkelt har bestämt sig för att i detta lilla företag med många arbetsplatser så har de valt att inte strukturera sig funktionellt därför att varje arbetsplats är så liten. Det som är den största gemensamma nämnaren är processen. Men för FM däremot är den största gemensamma nämnaren faktiskt sina silos. Ni förstår hur otroligt olika de solisarna är.

FRÅGA 5

M: *Anser du att Högkvarteret har varit villiga att införa organisatoriska förändringar för att underlätta en ERP-implementering?*

C: Implementeringen, då kan man säga såhär: njaa. Det handlar ju om att släppa till de mest kompetenta resurserna, och i vissa fall har man gjort det och i andra fall har man kanske inte gjort det.

FRÅGA 6

M: Hur kommer överlämningen ske mellan projektgruppen och förvaltningsgruppen? Med det menar vi när är Program PRIO i helhet per definition slut och när påbörjas förvaltningsarbetet?

C: Jag är imponerad av era frågor, och speciellt stödorden för det är dem som egentligen visar på den insikten som jag tycker att ni har fått. Därför det är precis det här som är problemet; när slutar projektet? Hur kommer överlämningen ske mellan projektgruppen och förvaltningsgruppen? När det gäller överlämningen till systemförvaltningen så är det generellt sett någonting som styrs av kontraktet mellan leverantören och klienten. Det är ofta någonting som man kan bena upp och säga: har vi lärt de detta om SAP osv och har de förstått det? Ja, det har vi gjort, check. Ja, det har vi gjort, check. Det är inte det som är problemet i detta fall, utan det är ju förstås överlämningen till verksamhetsförvaltningen. Där finns det ingen självklar gräns mellan där projektet är slut och där förvaltningen börjar. Projektet borde logga ut och så är de inte med alls efter det.

Problemet är: om det inte finns någon som tar över stafettpippen, då kommer den här moraliska plikten för projektet; ni kan ju inte överge oss osv. Då blir det ingen barriär, alternativt en luddig sådan, mellan projektet och förvaltningen. Det resulterar i att så fort en fråga uppstår så kommer den bollas mellan de båda organisationerna. Det finns inga tydliga gränser. Vad för det då rent praktiskt för konsekvenser? Jo, för det första betyder det ju att projektet inte är slut. För när projektet är slut, då kan man nämligen rulla av projektresurserna. Alternativt, och det är värre då när man har införanden kvar för då kan resurserna ej gå vidare till nästa införande. Det är klart då att om man sitter i nästa införande och väntar på de här logistikresurserna som skulle komma och stödja oss och så kommer inte dem därför de är upptagna med att vara kvar i det tidigare införandet. Då blir man försenad. Hade man tänkt att man skulle rulla av resurserna så går inte det, då fortsätter kostnaderna. Sen är det ju också så här att eftersom det inte finns någon tydlig gräns, det finns ingen förvaltningsorganisation, då finns det antagligen inte heller någon förvaltningsprocess; t.ex. den här Release cycle som vi pratade om innan. För förvaltning består utav organisation och process framför allt. Till viss del också system. Då blir förstås användarna oroliga. För de inser ju att om de inte trycker in alla sina support- och förbättringsbehov i nästa införande eller så fort som möjligt, så kommer det aldrig hända. Det finns ju ingen som plockar upp sådana här saker. FORT, gör det nu medan folk fortfarande är kvar annars är det för sent och då kommer det inte att hända. Tyvärr kan det här också vara baserat på erfarenheter på tidigare system. Ni kommer få leva med den här situationen så länge systemet finns kvar. Det ju såklart att då blir inte det här ett lugn och harmonisk sätt att förvalta och kontinuerligt förbättra, utan tvärtom; allt ska in hela tiden. Det finns inga prioriteringar, det finns ingen plan, det finns ingen organisation.

För att det är avsaknaden av verksamhetsregler, t.ex. hur man bär sig åt när man står i lagret och ska plocka saker. Någon som åtminstone kan grunderna måste komma ut och hjälpa till. Verksamhetsreglerna finns inte, men den som konfigurerade har i alla fall suttit i en massa

design workshops och har en någorlunda grundläggande uppfattning. Det är den personen som egentligen borde vara helt systemrelaterad som får bära processförvaltningsorganisationens ansvar eftersom de inte är på plats. Det blir egentligen bara värre och värre, för det är precis som när man står i ett vägskele och tänker: ska jag gå till höger eller till vänster? Jag börjar gå och så tänker man: nej det måste vara höger. Har man bara gått tre meter så är det ingen katastrof, men har man gått 30 mil, då har man plötsligt ett jätteglopp emellan sig själv och rätt väg. Det här vägskelet är egentligen det som är designfasen, anser jag. Så eftersom man faktiskt inte använder designfasen för att använda en bra karta, så när man kommer till vägskelet så hinner man komma väldigt långt ner på fel väg vad gäller att kunna förvalta, sätta upp förvaltningsprocesser m.m. Ju längre in i tiden man kommer att använda systemet och inser vad man måste fixa och göra, desto längre går man på fel väg. Istället för att vara på förvaltningsvägen så är man på den här ej förvaltningsvägen. Att göra ett hopp över till rätt väg är omöjligt.

P: *Teoretiskt sett, är det här man då börjar fundera på om man ska skaffa ett nytt system och börja om från början?*

M: *Precis, går man tillbaka till vägskelet eller fortsätter man hanka sig fram på fel väg?*

C: Om vi nu inte tänker FM och PRIO, kanske ni kommer ihåg de tre målen för ett lyckat projekt?

M: *Gå live, använda och förvalta?*

C: Precis, om man inte klarar av att använda så att det bara blir en enda röra, och man inte heller klarar av att förvalta så det inte stöder verksamhetens evolving needs, då kommer man till slut till en sådan situation att man antagligen säger: vi får börja om. Det har faktiskt hänt, även med SAP-implementeringar. Det är såklart en absolut katastrof. Det kan dock vara så att man på vissa områden behöver göra ett omtag eller rejäla uppställningsövningar. Då blir det ofta så att man säger; den här processen fungerar inte, så tar man tag i processen. MEN om man inte har löst grundproblemet, då dröjer det inte länge förrän man släpper den här uppdateringen eller uppställningen och är i samma situation igen. Det är alltså så att triangeln (SOP) har ALLTID tre sidor. Man kan inte glömma bort O (organisation) och P (process) hörnen. Problemet blir då att när man sitter i en organisation som är strukturerad på ett sådant sätt att det är mycket svårt att adressera O och P hörnet. Det är ju så uppenbart och det låter så lätt när man förklarar det, men har man aldrig gjort det här, om man inte ser översikt bilden och inte ser de enkla källorsakerna, då känner man sig bara fast i situationen.

FRÅGA 7

M: *Vilka är det som tar över "stafettpippen" vid avslutat implementeringsprojekt?*

C: Det är en varierad mix av folk som verkligen är formella processledare, som känner att de är formella processledare, som har kunskap om organisationen och budgeten och sedan folk som sitter i olika funktionella områdena och dessa känner ofta att de endast är ansvariga för en begränsad del av organisationen.

M: *Men det är processledarna som ska ta över?*

C: Svar ja. Och dessa finns som sagt i allt ifrån en hierarkisk position som motsvarar att vara en processledare – de är redan chefer och bestämmer, och har gärna en hög militärgrad. De har varit i Försvarmakten länge, de har kontaktnätet, de har en budget, de har resurser de kan delegera osv. Det är den bästa situationen. Sedan så finns det processledare i mitten som lever på sin kompetens och uppfattas som duktiga och vettiga att vända sig till. Men de saknar mandatet, de har inte budgeten, de har inte resurserna, de kan liksom inte delegera.

Sedan finns det också de som är en funktionell organisationsenhet, dvs. de driver processerna för sig själva i Högkvarteret, men upplever inte att de har något ansvar för hur det går till ute på förbanden där andra användare kan finnas. De säger: "Ja, jag tar gärna ansvar, men jag sitter på Högkvarteret på den här lilla avdelningen och jag tar ansvar för hur vi jobbar här. Men jag tänker inte driva det här på 36 förband, det har jag inte mandat till".

M: *Sen vill väl inte de högre uppsatta att de lägre kommer på samma nivå?*

C: Jag tror faktiskt inte de ser det så, men däremot så är det ett problem. Om ni tänker på den Blåa Diamanten vi pratade om innan, så fanns det en del som heter Work Group Design – och det här är inte ett problem endast i Försvarmakten, utan även i andra organisationer. Pondera att de har ett mötesforum kring Release-cycklen t.ex. I detta möte sitter massa processledare som ska avhandla saker. Vem är det då som har utslagsrösten och till vilken grad kan de bestämma över andra processer? Kan man fatta beslut som påverkar andra processer negativt till förmån för sin egen? Så här går det ju inte att jobba, men det är precis så det blir när man inte har tittat på Work Group Design, och processledarna är så ojämna mellan sig.

P: *När du målar upp det så här – I Försvarmakten, har alla processledare träffats? Brukar de träffas? Eller har det aldrig hänt?*

C: Jag tror att en viss del av organisationen har försökt hålla en del möten, vilket är en bra start. Men för att det ska fungera måste man ha en jättetydlig agenda och man måste säkerställa att man har kontinuitet, en gemensam målsättning och att folk verkligen kommer på mötena

FRÅGA 8

M: *Under de införandefaser du har medverkat i, hur mycket fokus lades på planering inför framtida Continuous Improvement-arbete?*

C: I INF2, där Hans och jag kom in i augusti, och vi hade Go-Live i april på ett projekt som hade kört i ett år redan, där kan jag säga i princip inte mycket. Vi hann inte. Ingen hade planerat för hur vi skulle rulla ut till 36 förband och 16,500 användare. Så vi kämpade in i det sista, bokstavligen dag och natt, för att lyckas rulla ut. Då hade vi helt enkelt inte tid att tänka på någonting därefter, vilket är ett klassiskt scenario.

Men däremot viste vi redan i INF3 och INF4 att så där får det inte vara. Där gjorde vi det från dag ett. Så att i INF3 och INF4 kunde vi försöka bedriva enligt projektkonstens alla regler. Men Hans och jag, vi var lika förvånade folk faktiskt kom till mötena som vi hade kallat till, att de faktiskt gjorde det som vi bad dem. För vi hade inget mandat. Vi var ju i projektet. Det handlade om processdesign - som inte ingår i projektets scope – det handlade om förvaltning – som definitivt inte ingår i projektets scope... Men jag tror att många tyckte att det var skönt att någon tog tag i den här pucken.

FRÅGA 9

M: *Hur planerar ni att framtida tekniska uppdateringar av SAP kommer gå till och vilken hänsyn tas då till organisationens processer och struktur?*

C: Som jag uppfattar det så finns det ingen Release-cycle-planering än så länge. Men normalt sett skulle man haft en Release-cycle som samlade ihop grejer och sedan införde dessa för att sedan samla ihop igen.

FRÅGA 10

M: *Vad hade ni gjort annorlunda idag om ni fick chansen att börja om från början, med den kunskap ni besitter idag?*

C: Jag tycker att vi har gjort det vi kan, men... Jag måste säga så här; jag har tänkt: ”Hur ska man

kunna rätta till det här?” Och jag anser att kan man inte nå in på LEDS-nivå och Försvarmaktslednings-nivå så är det här faktiskt ”a non starter”.

M: *Men de jobbar inte så helt enkelt?*

C: Nej, jag tror inte att de i nuläget inte uppfattar sin arbetsuppgift så

P: *Så om man får summera det svaret; Om man hade fått börja om, så hade man försökt börja mycket högre upp i organisationen?*

C: Jag kan säga så här. Om man bortser från organisationella problem och man hade fått börja om, så hade jag införandemetodiken Rapid Deployment som säger: Jag skulle ha fört diskussionen kring processledarskap, deras ansvarsområden, deras rollbeskrivning genom alla faserna, dvs. Design (där man bygger sina verksamhetsregler) och Förvaltning. Jag skulle ha lyft diskussionen och fått klarhet redan från början i det som man kallar för Preparation-fasen, dvs. Förberedelsefasen innan man ens börjar med Design. Då hade jag sagt att: ”Låt oss reda ut vem som har vilket ansvar i verksamheten. För projektet har inte detta ansvar, det vet vi. Men vi är beroende av att det fungerar. Hur kommer det fungera i verksamheten?” Det skulle jag ha gjort istället.

ÖVRIGT INTERVJUMATERIAL:

Om ERP-projekt

C: Nu finns det olika sätt att se på det, men generellt sett så ser ett ERP-projekt ut så här: Man har en fas som heter Preparation. Sedan har man en fas som heter Business Blue Print, vilket är Design. Sedan kommer Build/Realization, då man konfigurerar systemet. Sedan har man en fas som heter Test, följt av en fas som heter Go-Live. Sedan har man Support. Efter det kliver man in i det långsiktiga Sustain vilket är Förvaltning, där projektet är slut och konsulterna i flesta fall rullat av.

Är man inte med i Design-fasen, så förstår man inte vad lösningen är och man känner inget ägandeskap. Då kan man inte i Build-fasen, där också utbildning ligger, beskriva verksamhetsregler. Det blir istället endast en systemrelaterad utbildning där man lär sig trycka på knapparna i en viss ordning. Då blir det senare inte så roligt när man sitter i Support och massa folk ringer in till Help Desk och frågar många och dumma frågor som de inte kan svara på, och hänvisar vidare till deras Superuser. Superusern har ingen kontakt med processledaren och processledaren kanske ändå inte var engagerad i tidigare skede, och ingen av dem har således skrivit några verksamhetsregler. Då hamnar man mitt i multiplikatoreffekten där problemen bara växer när användarna inte vet vad de ska göra. Då blir det svårt att backa och börja om.

Det jag brukar säga är att; gör det rätt, för att ju längre man kör innan man märker att det börjar bli fel, desto värre blir det.

Om Continuous Improvement:

C: Så som jag det så finns det tre områden, som återgår till SOP-triangeln. Det råkar vara så att i Försvarmakten så finns det faktiskt en del av Produktionsorganisationen som äger Försvarmaktens organisationsstruktur. Så de har faktiskt en liten organisation som äger organisationen. Om man tittar då på systemområdet så kan man tänka sig ”Fixa”, dvs. fixa någonting som är sönder. Det måste man ju ta med en gång.

Sen så finns det det som är Uppgraderingar. Det kan vara att man är tvungen att göra det, därför att det gamla helt enkelt är för gammalt och inte stöds längre t.ex. Men det kan även vara mindre saker.

Sen finns det Projekt, som är när man ska göra någonting nytt, någonting stort och någonting som förbättrar

P: *Exempelvis ta in en ny modul?*

C: Precis. Eller en undermodul. Eller en annorlunda funktionalitet t.ex. Det här behöver inte vara någonting som håller på i ett år eller innefattar massa konsulter, utan det kan även vara mindre saker. Huvudsaken är att man i alla fall kör igenom en projektcykel. Uppgraderingar och projekt är ofta ganska lika och kan vara samma sak. Vissa uppgraderingar är så stora att de är de facto projekt. Då är det viktigt när man gör en sådan här att man kommer ihåg sin Triangel. För gör man så här så kan man inte låtsas som att processerna inte kommer påverkas, för det gör de säkert, och likadant med organisationen. När man tittar på processer, så kan det vara allt att man känner att man måste jobba annorlunda om det finns smartare arbetsätt osv.

Hela CI-processen kan antingen vara Reaktiv eller Proaktiv. Reaktiv är någonting man är tvungen att göra, då t.ex. någonting har gått sönder eller supportas inte längre eller det har kommit ett nytt legalt krav eller vad som helst. Man måste ändra, man har inget val. Detta medan Proaktivt kan vara snarare: ”Vore det inte smartare om vi gjorde så här?” Proaktivt kan alltså vara när information och förslag kommer nedifrån och upp, från gräsrotsnivå uppåt, från slutanvändare till processledare (om man nu arbetar processororienterat). Sedan finns även uppifrån och ned där man ska trycka ut förändringar. Om man då inte har rätt kanaler så blir det hopplöst. Det är en sak att ha en dialog med Systemförvaltningen för att komma överens om att uppdatera systemet. Men att få ut information om uppdatering till slutanvändarna krävs rätt kanaler.

CI för mig är egentligen hela den här biten. Den kan uppstå i något av de tre hörnen på Triangeln och kan antingen vara mini-fixar eller stora projekt – men man måste alltid komma ihåg Triangeln, för drar man i ena hörnet så flyttas de andra hörnen också. Reaktivt och

Proaktivt. Starta uppifrån och ner eller nerifrån och upp. Att få det här att fungera har ju att göra med processledarorganisationen. Den organisationen ska ha som uppdrag att sköta CI och att därmed lyssna. Om de påstår att de inte har hört något så har de inte lyssnat. De ska ha detta som formellt uppdrag; att dels fånga upp och dels rulla ut. De ska förstås även ha processer, rutiner och verktyg för att få det här att fungera, varav den Blåa Diamanten är en viktig del, där de har sina rollbeskrivningar och sina Work Groups, med sina ansvarsområden.

B.2.2 Intervju med Hans Cervin 23/4

H – Hans Cervin

P – Philip Kylin

M – Martin Lindahl

FRÅGA 1

M: När blev du engagerad i Program PRIO och vilken roll fick du?

H: Jag kom hit 2009, vid den här tiden, på våren alltså. Så det är tre år sedan. Den roll jag har idag har jag haft sedan hösten 2009. Jag hade en annan roll under första halvåret när jag var här. Min nuvarande roll innebär att leda förändringsarbetet som ligger inom ramen för införandeprojektet. Varje införande är ju en delmängd i programmet. Som ni själva sa så är det ju sex stycken införanden, med sex olika scope av funktionalitet som har införts i organisationen under de här åren som detta har pågått. Min uppgift är att ansvara för förändringsledningen i samband med de här olika införandena. Så jag har varit ansvarig för förändringsaktiviteterna från och med INF2.

P: Har du någon officiell titel?

H: Jag är chef för införandekoordineringssektionen.

FRÅGA 2

M: Anpassas Försvarsmaktens verksamhetsstruktur till ERP-systemet eller tvärtom?

H: Försvarsmaktens verksamhetsstruktur anpassas till införandet. Det ligger ju lite grann i målsättningen med det här programmet, att rationalisera verksamheten och bygga gemensamma processer med en organisation som också ska kunna bedriva de här processerna. Det har inneburit då att man har gjort anpassningar och förändringar.

P: Det är alltså främst så att verksamheten har anpassat sig efter systemet?

H: Just så. Eller man kan säga så här, projektet har tagit fram en lösning som bygger på SAP, och en sådan kan ju ha olika utseende beroende på hur man tillämpar SAP-standard. Standard är ju ganska vitt begrepp i och med att man fortfarande kan göra på olika sätt. Då har projektet valt

olika sätt att tillämpa Standard på, vilket har fått konsekvenser i form av att man var tvungen att göra anpassningar i organisationen. Så att SAP har någonstans varit styrande i någon mening, men det finns även, tror jag, kanske andra överväganden man har gjort i det här.

P: *Någon slags ge-och-ta-relation?*

H: Ja, det tycker jag nog man kan säga.

M: *Om man tar upp de två begreppen kostumisera och konfigurera; Har ni kostumiserat systemet ellet snarare konfigurerat det?*

H: Som jag har förstått det här – nu kanske inte jag är helt rätt person att svara på detta – men målsättningen har varit att vi ska använda SAP-standard och konfigurera inom ramen för Standard. Och inte bygga några kundspecifika lösningar. Men det vet jag att det har ändå gjorts, men inte gjorts på något, så vitt jag förstår, på något som inte går att underhålla. Man kan ju kostumisera inom ramen med viss underhållsförmåga. Det har man väl tagit hänsyn till i vissa områden. Jag kan inte exakt de detaljerna. Men det är inte bara rakt av ett standardsystem som konfigurerats, utan det har blivit ändringar i vissa områden.

P: *Visst är det så att ni har tagit in en form av SAP som är tilltänkt till organisationer som den här, det vill säga militären?*

H: Ja just det, DFPS heter det. SAP har ju tagit fram en lösning eller ett sorts koncept för statliga myndigheter som håller på med säkerhet, alltså försvar och polis och den typen av verksamhet.

P: *Jag spinner vidare lite här. Vem bestämde att det var just SAP ni skulle ta in som ERP-system?*

H: Vem som bestämde det... Det var ju en offentlig upphandling en gång i världen. Det här har ju en historia sedan 2003, tror jag, då dåvarande ÖB tog beslut om att en sådan här satsning skulle göras. Och anledningen till att man ville göra en sådan satsning var för att man hade väldigt stora problem med uppföljningar av ekonomin och ekonomistyrning. Vi hade en stark kritik på oss från våra uppdragsgivare... Om ni kommer ihåg ”svarta hål”, som begrepp, myntades då i den här tiden och fick symbolisera att stora mängder pengar ”försvann” – inte bokstavligt talat självklart. Det var svårt att följa upp vad de pengarna egentligen hade gått till. Då fattade man ett beslut, 2003, att man skulle göra någonting åt det här. Jag var inte med själv, men min bild av det här är att det kommer igång ett arbete som utreder hur det här lämpligen ska gå till och man tar fram en kravspecifikation så småningom, som sedan ligger föremål för en upphandling. Där känner inte jag till vad man tittade på för andra tekniska systemleverantörer, men jag antar att åtminstone t.ex. Oracle var med på bordet. Jag kan aldrig tänka mig att det

endast var SAP. För det här är ju en generell lösning för verksamheter som vill följa upp sin ekonomi, sina HR-processer, sin logistik, sin ledning och styrning. Sen tror jag att den här DFPS-lösningen inte fanns när man började det här, utan att det var någonting som SAP presenterade under tiden, som naturligtvis kanske förstärkte deras potential och möjlighet i det här. Men jag tror säkert att Oracle har liknande lösningar som påminner om den här och skulle ha kunna varit likvärdiga.

M: *Använder inte USA:s försvarsmakt SAP också?*

H: Det är en hel del försvarsmakter som har SAP, ja. Delar av försvaret i USA har det, men inte hela USA:s försvarsmakt. Sedan har även Kanada SAP till stor del. Danmark, Norge, Finland har det. Tyskland har det.

Så att vi är inte ensamma om det. Det finns lite samarbetsforum där vi deltar i referensgrupper/användargrupper.

M: *För att summera lite, så har både verksamheten anpassats till systemet och systemet till verksamheten?*

H: Ja, alltså jag kan ju inte säga procentuellt, men det är marginellt med kostumisering och även inom kontrollerade ramar. T.ex. Ericsson ägnade sig åt allt annat än marginella förändringar. De gjorde en helt ny lösning som blev väldigt svår att undehålla, i slutet på 90-talet, när de skulle bygga sitt första SAP-verktyg. Och så har vi inte gjort här. Men det verkar som att man alltid hamnar i något tillfälle där man måste göra någon egen anpassning, men som ska gå att underhålla, t.ex. när det kommer ett nytt Enhancement-pack, så ska det inte packa ihop funktionellt.

M: *Det känns som att, ju större organisationen är krävs fler kustomiseringar?*

H: Jag tror inte man kan ta bort det helt och hållet. Men det finns ju i SAP-teknologin, så vitt jag förstår, en möjlighet att göra det här under kontrollerade former. Att man kan använda ett gränssnitt, men bara man följer det protokollet så att säga så kan man bygga någonting i anslutning av det.

FRÅGA 3

M: *Vilka organisatoriska förändringar krävdes då implementeringen skulle övergå till förvaltning*

H: Det är ju massa grejer som har hänt och håller på att hända. Man kan ju börja i

förvaltningsändan då och konstatera att vi har varit tvungna att ta fram helt nya processer för att förvalta och utveckla SAP. Detta helt naturligt eftersom vi inte har haft det tidigare. Delar av det där är nya organisationsbitar, men mycket handlar ju om att man har, så att säga, gett uppgifter till existerande systemförvaltning och existerande verksamhetsförvaltning och alltså byggt ut deras ansvar och resurser. Vi hade ju en verksamhetsförvaltning innan SAP, men som sagt, som har utvecklats i och med det här.

P: *Så de har fått extra uppgifter?*

H: Ja, i de flesta fallen kan man beskriva det så. Sen finns det ju enheter som exempelvis Förvaltning utav Masterdata, som har blivit nya enheter som har dykt upp, och även ett Logistikkontor som ska hålla koll på all Masterdata som finns i systemet. Även ett Organisationskontor som håller reda på organisationen i systemet och ser till att den stämmer med den verkliga organisationen har dykt upp. Så att Organisation och Masterdata är väl två nya resurser som byggts ut med ganska mycket folk.

P: *Är det för att det tillkommit fler processer eller för att processerna förändrats?*

H: Vi har ju börjat tillämpa processerna på ett annat sätt. Vi har inte jobbat processororienterat på det här sättet innan SAP kom, så det har inte funnits behov av att ha den här typen av förvaltningsorganisation. Det är först i och med att PRIO går "Live" det här behovet uppstår.

M: *Den befintliga verksamhetsförvaltningen, hur skiljer den sig från den nya? Skiljer sig dessa rent arbetsmässigt?*

H: Ja, det tror jag att de gör i högsta grad. Det handlar ju om att förvalta verksamhetsprocesser på ett helt annat sätt än vi gjorde tidigare. Det är arbetsuppgifterna som, med processledning och processförvaltning som är nytt. Det hade vi inte förut.

Men vi hade systemförvaltning förut som förvaltade andra IT-system. De var däremot inte satta i ett processororienterat sammanhang på det sättet som det är idag, inte ett lika integrerat sammanhang. Då var det snarare ett IT-system "där" som hängde ihop med "den" verksamheten. Sen fanns det någon konstig koppling mellan det och det som var "här"... Det var "öar" mer då, så att säga. Nu är ju allting på väg att integreras på en gemensam verktygsplattform med hjälp av SAP. Det ska ju då underhållas och förvaltas på det sättet. Inom ramen för det här så är skillnaden i just arbetsuppgifter och processer.

M: *Har systemförvaltningen också tagit över ansvar för det nya SAP-systemet eller är det det nya organisationskontoret som håller koll på det?*

H: Organisationskontoret håller koll på organisationen som är implementerad i systemet SAP.

Masterdata-kontoret/Logistikkontoret håller koll på masterdatat som snurrar runt i SAP. Sen har du ju systemförvaltningen som ser till att felrättningar och nya ”releaser” hanteras på ett strukturerat sätt, och ser till att det finns ett Servicedesk som kan svara på frågor från användarna. De har ju fått nya arbetsuppgifter och fått en helt ny kompetens att hantera i och med SAP. De gjorde ju det här för andra system, som SAP har avlöst, tidigare. Men systemförvaltningen som systemförvaltarorganisation fanns tidigare fast med annat utseende och andra uppgifter. Där har det blivit en förändring i deras uppgifter. När de gäller de andra bitarna så är det nya roller som har varit tvungna att tas fram eftersom det här nu är integrerat och någon måste hålla koll på all masterdata inom Försvarmakten, någon måste hålla koll på organisationsstrukturen. Det vill säga, man kan inte på regemente sätta upp någonting som inte stämmer överens med vad som finns i SAP. Det går ju inte, för det här bygger ju hela strukturen på när det gäller att exempelvis följa upp arbetstider och ekonomi – att man har en och samma organisation i verkligheten som den som finns i SAP. Det är ju förvaltning i sig att hålla reda på det.

FRÅGA 4

M: *Tror du att den hierarkiska verksamhetsstrukturen som råder i Försvarmakten har varit till hjälp eller försvårat förvaltningsplaneringen?*

H: Jag tror att i grunden så är det någonting som underlättar, att det finns en hierarki och att det finns en disciplin i organisationen på det sättet. Det som naturligtvis gör det till en utmaning - men det tror jag gäller alla företag som genomför den här typen av integrerande av processer och den här typen av verksamhetsstödssystem – så finns ju en ovana, en omogenhet, att man är processomogen och inte har jobbat på det här integrerade sättet tidigare. Då blir det svårt, kanske, att få ihop det. Försvarmakten var ju en processomogen organisation, precis som Ericsson var någon gång i början på 90-talet när man började jobba med samma frågor som här på det företaget. Men jag tror att ändå är just det här hierarkiska... Får man rätt kompetens och får klart för sig vad som är rätt sak att göra här så tror jag att det underlättar att ha en hierarkisk militärorganisation. För det är lite grann att man kan driva igenom händelserna på ett lite effektivare sätt än vad man kanske gör i näringslivet.

P: *Min tolkning av ditt svar blir alltså att: Trots att det fanns lite motstånd så finns det en slags hierarkisk makt som säger att: ”Vi ska göra det här”?*

H: Just det. På ett tydligare sätt än i näringslivet. Jag har ju varit i sådana här typer av projekt på Nordea och TeliaSonera bland annat, och i viss mån även Ericsson, och jag tycker att skillnaden är att här finns det en potential att göra förändringar på ett effektivare sätt. Men det krävs ju

naturligtvis att man vet hur man ska göra det, att man tar fram en lösning som är bra för verksamheten och att man tar fram modeller som fungerar i praktiken. Har man det så har man snabbare till resultat, tror jag, än i många civila organisationer.

M: *Om inte personerna som har makten att säga: "Gör så här" finns, då händer oftast ingenting. Tror du att de personerna, med det mandatet, är med på det förändringarna? Eftersom det är en ganska tydlig struktur så kanske det är ganska lätt att "target:a" dem.*

H: Risken att du möter på så kallade informella ledare, och även förändringsmotstånd är nog större, tror jag, i civila organisationer. Jämför t.ex. med en industrikoncern med ett dotterbolag i utlandet. Där möter man ofta en kultur av att man kör lite grann sitt eget "race" på den marknaden. För man kan ju sin egen marknad och man vet vad som är bäst och huvudkontoret och koncernledningen har lite svårt att kanske styra i många fall. Det finns exempel där det är precis tvärtom, men i Försvarmakten att koncernledningen är starkare än om de vill. Med det sagt inte att de prioriterar Program PRIO, men som svar på frågan "Är den här strukturen är fördel" och det tror jag att den är. Sedan måste man ju utnyttja den på ett klokt sätt och det kan man ju diskutera huruvida PRIO har tagit vara på de möjligheterna.

M: *Hur tror du att ni har tagit vara på de möjligheterna?*

H: Jag tror att vi gör en resa med PRIO. Jag tror att projektet från början var mer ett typiskt IT-projekt, lite isolerat i verksamheten. Projektet utnyttjade inte de möjligheter och ställde inte de krav på styrgrupp t.ex. som man skulle ha kunnat göra. Det har vi nog lärt oss under årens gång här. Jag tycker att idag så finns det betydligt bättre förutsättningar. Vi har en tydlig koppling mellan det som projektet tar fram och det som ska verkställas av linjeorganisationen. Det är en betydligt bättre integration mellan projektet och linjeorganisationen. Linjeorganisationen levererar input till projektet i form utav olika förutsättningar, beslut som ska tas och man följer upp det här sedan i linjeorganisationen. Jag kan ju ta det här exemplet med det här Logistikkontoret som under INF3 som har pågått...

M: *Det är FMLOG?*

H: Nej, FMLOG var i första införandet – Försvarmakten Logistikorganisation. Det gjordes ju klart 2009 redan, så det var det första steget och gjordes för ungefär 4000 medarbetare. Sedan i INF2 så hade man samma scope med ekonomiprocesserna och HR-processer framförallt, som infördes över hela Försvarmakten. Men sedan i INF3 så har man börjat jobba mer med logistikprocesserna, som naturligtvis handlar om FMLOG men då mer med ekonomi och HR. Så då när man började jobba med logistikprocesserna så kom man fram till att: "Här behöver vi bygga en logistikorganisation" för att hålla reda på masterdatat. Och det tycker jag är ett bra

exempel på när projektet identifierar behovet och får de ansvariga i linjen att fatta beslut och att driva etableringen av logistikkontoret.

Att bygga den här organisationen, för det är ju ändå en försvarlig mängd som har under en ganska kort tid allokerats och lärts upp. De är ju inte klara än, men de är på väg och det var någonting som projektet inicieade och vi lämnade över till linjen under projektets gång. Så det var ingenting som kom efter att vi hade levererat: ”Här kommer systemet. Nu måste ni ha en förvaltningsorganisation, som kan ta hand om det här”. Utan det byggdes under tiden. Sen kan man tycka att det borde vi ha gjort långt tidigare och smartare, men det är förbättringar som... – jag menar, allt kan ju göras bättre. Men det här är ett bra exempel på hur det här har blivit mer och mer ett verksamhetsprojekt och mindre och mindre ett IT-projekt.

FRÅGA 5

M: *Anser du att Högkvarteret har varit villiga att införa organisatoriska förändringar för att eventuellt underlätta en ERP-implementering/förvaltning?*

H: Jag måste nog säga ja på den frågan, om man har varit villig att införa förändringar. Men sen har det ju varit en mognadsprocess att förstå på vilket sätt de här förändringarna skall införas och hur snabbt det måste gå. Det är klart, det är ju en statlig organisation och då finns det ju en viss fördröjning i det. Det går inte lika snabbt när väl kommer igång som i ett civilt företag. Där kan det gå lång tid innan man verkligen får till det i och med att man kanske har en otydligare ledningsstruktur som lever på sina egna agendor. Men i Försvarsmakten kanske det är mer tydligt vem som bestämmer, men sedan när väl processen kommer igång så är den lite långdragen och man kanske skulle kunna jobba snabbare. Det beror dock inte på att man är ointresserad, utan på att verksamhetssystemet är byggt lite så. Men jag tycker inte man ska tolka det som ovilja utan det är egenskaper av Försvarsmakten och statliga organisationer i sig; de är inte lika raska, men kommer ändå till målet förr eller senare. Så att viljan har nog funnits. När man inte har gjort någonting är det när man inte har förstått vad man ska göra, och det är ju projektets ansvar att faktiskt förklara det. Så vi har ju ett stort ansvar att bereda frågor, även för den högsta ledningen, och förklara vad som händer om man gör eller inte gör ”så här”, och de olika alternativen. Så att göra det enkelt för sig och säga att ledningen inte förstår och att de inte är engagerade är för enkelt. Det har funnits en medvetenhet och beredskap att göra det här. Men har inte vi kunnat förklara vad vi vill göra, i tid, så har det inte hänt i tid heller.

M: *Det har inte funnits något motstånd uppifrån sett?*

H: Nej, inte generellt, men sen har det ju inträffat saker som att man, utav olika skäl har, inte har förstått att man ska förankra en strategi när det gäller ett visst arvsystem som skall avlösas, vilket

då gör att det hamnar i en situation där det inte låter sig avlösas just nu på grund av olika skäl. Det tycker jag handlar mer om brist driva och följa upp de här frågorna. De har aldrig klart uttalat att: ”Så här gör vi inte”, utan ledningen är som alla ledningar – om de inte får något tryck på sig, så gör de inget, för då gör de massa andra saker hela tiden. De är ju fullt sysselsatta med allt annat som sker här. Så att, ofta hör man ju i sådana här sammanhang att ledningen måste ara med och att det är viktigt, men det är lika viktigt att också ställa krav på ledningen, så att de inte bara står och säger att allting är bra. De måste ju ta beslut också.

P: *Jag kommer tillbaka till det här med motstånd – Som en slutanvändare finns det ju ofta motstånd i och med ändrade arbetsprocesser och liknande. Men att de uppifrån är med bör väl vara av högsta vikt?*

H: Ja, och jag tycker att ledningen står bakom hela PRIO-strategin på ett tillräckligt tydligt sätt. Sen kan det bli bättre att projektet ska motionera ledningen och deras beslutstagande och hålla de varma, så att säga. Men allt ifrån ÖB och hierarkin nedåt har vid många olika tillfällen stöd för PRIO. Det står ju inte högst på Försvarmaktens prioritetslista, men det är ju i alla fall topp-fem, att vi ska genomföra det här.

M: *Har du fått någon direkt feed-back personligen från slutanvändarna?*

H: Ja o ja, det får vi mycket feed-back. Där är det ju, så att säga, ett visst förändringsmotstånd. Beroende på vilka processer vi pratar om så är det ju ganska stora verksamhetsförändringar. Och vi har väl, om man ska vara ärlig, inte gjort den allra smartaste lösningen i alla delar av verksamheten. För ibland har det krånglats till lite onödigt, utav olika skäl. Det är kanske inte så att vi har gjort det medvetet för att det ska vara så krångligt som det bara går, men i och med att det ska hänga ihop med en annan del av verksamheten, som tidigare var en enkel verksamhet där ”de här” klarade sig bra själv ”här borta”. Men när nu det ska hänga ihop med allt annat ställs det högre krav på mata in mer information och följa upp mer, för att det ska hänga ihop resten av verksamheten. Vi har många exempel på där folk tycker att det är jättejobbigt.

Då uppfattar jag, från ledningens sida, att inte tänker: ”Då struntar vi i det här”, utan snarare säger: ”Det här är jobbigt. Det är en jobbig tröskel vi ska över”. PRIO är ju bara början på en resa och sen kommer vi under årens lopp att utvecklas och förbättras. Det gäller bara att komma upp i den här motiverande nivån.

M: *Det är det som är Continuous Improvement?*

H: Ja. Temporärt kan man det vara faktiskt till och med en nedgång i effektiviteten på vissa ställen, men det är ju på väg mot någonting bättre.

P: *Den ökade komplexiteten hos slutanvändaren, har det att göra med utvecklingen i processflödet?*

H: Det är väl både och. Det hänger ihop med processerna nu och det ställer krav på olika grupper av slutanvändare att förse en process med mer information, för att sedan denna ska tankas vidare till en annan process som den användaren kanske ser, och då måste ju informationen finnas där. Då upplevs det kanske som ett mer omständigt arbete. Men resultatet i andra änden blir ju att du får en helt annan kontroll på helheten av hur saker och ting hänger ihop. Hur exempelvis ekonomin påverkar ”här” och vilket resultat det blir ”där”. Och det är ju liksom hela vitsen med det. Men sen måste man naturligtvis hitta smarta lösningar så att det här, i systemet, så att när du gör ditt arbete ska det inte bli för krångligt. Där har vi väl en del saker som måste slipas på

FRÅGA 6

M: *Hur kommer överlämningen ske mellan projektgruppen och förvaltningsgruppen? Med det menar vi när är Program PRIO i helhet per definition slut och när påbörjas förvaltningsarbetet?*

H: Det där är ju någonting som har vuxit fram, insikt om den problematiken, under de här införandena. Vid INF1 och INF2 så såg man kanske i det perspektivet att projektet kommer vara i flera år med det här. Så att det var inte så att man hade tänkt igenom alla de här frågorna vid INF1. Projektet har haft en roll att förvalta sig själv i någon mening tillsammans med vår leverantör [IBM]. Men under INF3 och INF4 som vi har hållit på med de senaste ett och ett halvt åren, så har det byggts upp en helt annan förmåga i förvaltningsorganisationen som succesivt tar över det här. De har också tagit över förvaltning av INF 1 och INF2 och håller på att ta över förvaltningen för INF3 och INF4. Så att det här har kommit efterhand, och det har nog, tror jag, belastat projektet ordentligt – att vara både förvaltande och tidigare också levererande. Nu är inte det här helt de områdena jag håller på med, just överlämningen till förvaltningen, men jag upplever det i alla fall som så.

När är det här klart då, och när ska det lämnas över? Vi har ju mot våran leverantör ett kontrakt. De är de som har sålt lösningen/systemet och det är de som har sålt projektet. Då har ju åtaganden för projektet att göra vissa saker. De har förvaltande inom ramen för sitt åtagande också. Det är ju inskrivet i vårt avtal hur det här ska uppfyllas, och avvecklas gentemot dem. Sen har vi på detta då börjat hitta former för hur vi ska göra det här. Men det är någonting vi har lärt oss, med en viss möda, under resans gång.

P: *Denna möda som du nämner, har den inneburit något konkret eller allmän fördröjning och extra jobb?*

H: I och med att man inte har varit på det klara med riktigt med vem som ska göra det här och hur vi ska hantera det här så har det blivit dubbelarbete och det har blivit förseningar och kanske lite onödigt höga kostnader. Men det är svårt att peka på något konkret exempel.

P: *Det är inte så att någon process har "ramlat mellan stolarna", utan snarare att det har blivit dubbelarbete i så fall?*

H: Det här med att hantera systemkvalitet och förändringar i systemet och förvalta lösningen på det sättet, det har nog hanterats rätt väl av projektet. Men samtidigt har det blivit som så att projektet kanske har blivit lite överdimensionerat. Man kanske skulle ha gjort en mera "clean cut" mellan att: "Nu lämnar vi över det här i INF2, nu får förvaltningen ta över och underhålla det, medan vi kör vidare med INF3". Men riktigt så tror jag inte det var i praktiken, utan INF3:s resurser fick användas för att hålla kvaliteten på INF2. Då blev det nog kanske lite dyrare och lite längre än hoppats på. Det är min bild av det i alla fall.

M: *Vad tror du det beror på, att det blev så?*

H: Jag tror inte att man riktigt var förberedd. Man förstod inte riktigt betydelsen av att projektet måste ha en tydlig mottagare, det måste finnas avprovad organisation och det måste vara en väldigt tydlig rutin för vad det är som lämnas över på vilket sätt. Projektet kan inte bara upphöra av sig självt när klockan är slagen. Det måste vara aktiviteter som är genomförda och de måste vara definierade, planerade och analyserade. Det är inte bara mot leverantören. Det var mycket det vi fokuserade på, men kanske glömde bort vår egen organisation. Vi kom på det för sent. Men det här är på väg att komma ifatt nu, så att man kan säga där vi är här och nu så fungerar det bättre och bättre. Vi har nu en fungerande överlämningsprocess på ett helt annat sätt idag än vi hade förut.

M: *Som ni kommer använda på INF3 och INF4, vilket kommer leda till mindre problem?*

H: Det kommer alltid vara massa frågor och problem, men inte utav den omfattningen som var i INF2 t.ex.

FRÅGA 7

M: *Vilka är det som tar över "stafettpippen" vid avslutat implementationsprojekt?*

H: Det är ju en förvaltningsorganisation som tar över och den består ju utav lite olika komponenter. Ur ett verksamhetsperspektiv så är det ju så att de verksamhetsansvariga återfinns i en struktur som kallas Sakområden – så som Sakområde Logistik, Sakområde Personal t.ex. Inom ramen för det har de ansvaret så finns i praktiken den här Processledarrollen. Det är där man äger och förvaltar processen. Logistik-eller Personalprocessen då. De har ju ett ansvar att förvalta det här och ha en förvaltningsplan för sitt förvaltningsobjekt. Den förvaltningsplanen ska då vägas av med alla andras förvaltningsplaner.

Ekonomi, HR och Ledningsgruppen och alla andra förvaltningsobjekt ska vägas av centralt på koncernnivå[på Högkvarteret] så att man har en balans i förvaltning och utveckling utav PRIO. Det där har byggts upp nu, på lite varierande sätt, man har kommit lite olika långt. Men alla har samma målbild även om alla kommit lite olika långt. Grundtänket finns någonstans där. Sen är det meningen att de här ska vara beställare gentemot en central IT/Service-organisation som vi håller på att definierar nu – IT Service Management, som är en del av ledningsregementesstrukturen som finns i Försvarmakten. Det är de som får den här uppgiften. Det är en organisation på ett 30-tal individer som ska ha ansvar att vara koordinator av behov av nyutveckling och behov av förvaltningsuppgifter och även kvalitetssäkra arbetet som beställare/Sakområdet gör. Sedan utförs arbetet där utföraren är systemförvaltningen, tekniska förvaltningen och kanske en leverantör som man tar in för att göra projekt. Den centrala IT/Service-enheten är väldigt viktig, och den håller nu på att etableras. Den har vi ju inte haft tidigare. Och det är ytterligare ett exempel på en organisation som har där behovet har identifierats utav PRIO. Där ser man ju de olika mottagarna i de olika rollerna: Sakansvaret, IT Service Management, Systemförvaltning, Teknisk Förvaltning och leverantörer såsom SAP och andra bolag som vi då tar in för vissa projekt. IT Service ska sen ha förmåga att hitta bra lösningar på uppdragsgivarens behov. HR-chefen kanske har ett behov av att göra någonting i sin process som han sedan får godkänt av den centrala verksamheten och får pengar för det. Sen ska han/hon, via IT Service, hitta formen för hur det här ska realiseras. Sen finns det en process för hur processen ska utvecklas. Jag tycker vi börjar få ihop klustret på ett bra sätt. Nu ska det här mer och mer tillämpas i praktiken, där vi inte är hemma överallt, men teorimodellen börjar bli mer och mer begriplig.

M: *IT Service-organisationen ska gå igenom alla "silos"?*

H: Ja, precis.

P: *Har dessa Processledare träffats, brukar de träffas och finns det någon relevans i att göra det?*

H: Det finns stor relevans i att göra det, och det är någonting som är otydligt. Det är lite den centrala avvägningen och samordningen som jag inte tycker är så tydligt beskriven i den verksamhetsmodell som finns idag. Det är mycket det som är mitt arbete i projektet, att sy ihop processerna i praktiken och att få dem att prata med varandra för att vi överhuvudtaget ska få ihop lösningen. Det har vi ägnat jättemycket tid åt i INF3 och INF4, att få processledarna att hänga med. Där är det inte så tydligt på hur det ska leva vidare, och det är någonting måste jobba vidare med. Vi saknar lite grann "huvudet" för hela den här strukturen. För var och en av de här processledarna, exempelvis för Logistik, har bra koll på vad de vill göra och hur de fungerar i sin värld. Men sen när de, i ett styrningsperspektiv, ska ut och förstå hur de hänger ihop med någon annan (hur Logistik och Ekonomi hänger ihop med HR exempelvis), då är det svårare.

Men vi har löst mycket utav de här frågorna i de aktiviteter vi har haft i INF 3 och INF4, så att vi åtminstone har fått det att hänga ihop. Men där kan man göra mycket mer. Så vi har behov av en operativ verksamhetsledning, en operativ processledning.

P: *Känner du att det finns ett engagemang från processledarnas sida att ta sig an det här nya tänket?*

H: De efterfrågar det här, men där har vi ett arbete att hitta den centrala, gemensamma processledaren. Den nivån är inte riktigt operativ idag. Men den måste ju komma. Efterfrågan från de olika processledarna är ju väldigt tydligt. De vill ju bli integrerade och vill ju hänga ihop. Men de vill ju inte behöva ta ansvar för någon annans process, och efterlyser därför den här samordningen. Där ligger ju någonstans inom ramen för CIO-ansvaret, tycker jag, den översta processledningsnivån. Den resan återstår. Men vi hoppas att i sista införandena få det på plats också, för sen när vi är klara så måste det ju finnas, annars så kan vi ju inte balansera och väga av hela PRIO. Det hänger ihop i systemet och det hänger ihop i processerna nu, men sedan när vi ska utveckla det vidare – hur säkerställer vi att det görs?

FRÅGA 8

M: *Under de införandefaser du medverkat i, hur mycket fokus lades på planering av framtida Continuous Improvement-arbete?*

H: Det har inte varit, som ni förstår på tidigare svar, riktigt fokus att diskutera Continuous Improvement. Men det ligger ju inom ramen för hur förvaltningsorganisationen ska se ut och vad den har för uppgifter. Och som jag sa till er, så har den här insikten om att förvaltningsorganisationen ska klara vissa saker vuxit fram under införandets gång. Så det är mer att man har fått insikt i att man måste ha en plattform att stå på, som vi nu har skaffat oss. All tid

har ju gått åt till att försöka implementera de scope som Program PRIO är definierat av, att komma till den nivån där det fungerar verksamhetsmässigt och tekniskt. All kraft har liksom gått till det. Och kanske framförallt på senare tid att få verksamheten att komma med... Från början var det ju ett väldigt IT-drivet projekt i de här sammanhangen. Vi har nu gjort väldigt stora förändringar och förbättringar på det här och fått organisationen att fungera på ett bättre sätt och vara beredd på framtiden. Men att sätta fokus på CI har vi liksom inte hunnit med riktigt än.

P: *Var det när ni var klara med INF1 och INF2 som insikten om behovet av CI började växa fram?*

H: Ja, jag skulle tro det. I och med INF1 så började man förstå det här, sen började man jobba med de här frågorna under INF2 på ett mycket mer fokuserat sätt, och allt eftersom har saker fallit på plats. Men planerna fanns ju inte innan vi började. Innan var det mycket ett IT-system som skulle upphandlas enligt kravspecifikation, och så gjorde man det efter konstens alla regler i offentlig upphandling. Sen satte projektet igång. Sen upptäckte man ju ganska snart att det här med verksamhet och de som ska ta över, osv. det måste också med här.

Men jag tycker ändå att vi har lyckats med en positiv och bra förändring, på relativt kort tid i och med att det är en väldigt stor organisation.

FRÅGA 9

M: *Hur planerar ni att framtida tekniska uppdateringar av SAP kommer gå till och vilken hänsyn tas då till organisationens processer och struktur?*

H: I skenet av strukturen med verksamhetsansvariga, deras förvaltningsplaner, avvägningen på central nivå som kanske fortfarande operativt inte riktigt är... Det fungerar ju nu så länge PRIO finns, för då finns avvägningen där. Men vem har styrgrupp PRIO när PRIO är nedlagt? Hur ska det se ut, den här toppen?

Tanken är IT Service Management som koordinatör mot externa, mot systemförvaltning, mot teknisk förvaltning. Där har du ju svaret i den här strukturen. CI bygger ju på att det finns en process för hur man utvecklar Försvarmaktens processer, och det finns det. Sen är den mer eller mindre väl implementerad och prövad i nuläget. Men det är ju någonting som pågår hela tiden medan vi pratar och driver det här vidare så blir det här mer och mer etablerat. Men den processen finns, och det är processledarens ansvar att inom ramen för sitt sakområdesansvar som han/hon finns inom, se till att det kommer in förslag och tas om hand förslag från organisationen för hur situationer kan bli bättre. Sen är det så att sakområdesansvariga får direkt krav på sig från Försvarmaktsledningen, ex. om man måste rationalisera inom Logistik, eller göra Ekonomin ännu bättre – det kanske fortfarande finns ”svarta hål” – osv. Och det blir ju också krav till processledaren så att denna måste se över sin

process för att undvika de här problemen i framtiden. Så att processledaren har ett jättestort ansvar och det ligger inom ramen för förvaltningsplanerna, där det här ska synas. Då är det meningen att man ska ta in kraven, äska pengar för det och ha en förvaltningsbudget som ska täcka in det här, vilken också ska uppdateras på årsbasis. Får man det att fungera så har man sedan ramarna för hur det här ska göras genom IT Service-enheten, där de styr ut uppdragen till t.ex. Systemförvaltning och säger: ”Ni har ju en release-plan för PRIO, men nu kommer lite nya grejer in, så ni måste revidera release-planen och lägga till ’de här’ bitarna och kanske plocka bort ’de här’”. Det är ju så maskineriet måste fungera i framtiden.

När det ska vara ett nytt utvecklingsprojekt, så att vi måste ta in externa resurser för att bygga någonting, så kommer det in den vägen också. Det finns beskrivet hur det här ska gå till och det finns beskrivet vilka roller som finns, och det börjar fungera på många ställen av verksamheten. Det som saknas är väl egentligen rutinen och erfarenheten i att jobba på det här sättet. För att, så länge PRIO går så blir ju det mycket hanterat utav PRIO-projektet, när det gäller att bestämma om ny funktionalitet osv, tas inom ramen för PRIO:s styrgrupp. Sedan skickas det in i projektet, om det är väldigt akut eller så läggs det på systemförvaltning. Så PRIO har idag lite IT Service Management-rollen. Beställaren är ännu inte i den fasen där de hittar på massa nya grejer, utan mer försöker förstå vad som kommer och hur de ska tillämpa det. Sen kanske det kommer lite frågor om varför man inte har det ”här” eller det ”här”, och då kan det nog vara på den nivån att vi skruvar lite mer på oss.

M: *Cecilia [Harlitz] nämnde begreppet Release-cycle, som du säkert känner till. Hur ofta tror du att detta kommer ske?*

H: Det kommer ju bli något cykliskt, för att som jag har uppfattat hela förvaltningsmodellen så bygger den på att det finns en förvaltningsplan som beskriver en cykel. Releaser av funktionalitet som ske med regelbundenhet, men hur ofta man planerar att göra det i framtiden vet jag inte. Men det görs ju ganska ofta så länge projektet snurrar och går, med stabiliseringar osv. På sikt kan jag tänka mig att vi har en cykel där man uppdaterar systemet med en viss regularitet. Sen är det ju förändringspåverkan i det här som måste tas om hand, och då är det processledaren som är ansvarig för att identifiera och analysera det och ge det underlaget till sin sakområdesansvarige chef. Ta som exempel i Personal och rekrytering så har vi en processledare. Han/hon är ju inom sakområde Personal/HR, och ansvarig för det är ju Personaldirektören i Försvarmakten. Då har ju kanske rekryterings-processledaren uppfattat ett behov efter att ha fått på sig ett krav och bereder det i sin del av förvaltningsplanen för förvaltningsobjektet – rekryteringsprocessen. Då är det viktigt att förändringspåverkan som måste till i form av att HR-centrum ska ha nya rutiner för att hantera rekrytering, med hänsyn till någonting som är kravställt. Då måste ju det kravet komma ifrån processledaren, att t.ex. HR-centrum måste ha utbildning, och då har vi ju en utbildningsfunktion här i Försvarmakten som ska äga, förvalta och leverera PRIO-utbildning i framtiden, när projektet är slut. Nu är det ju projektet som utbildar HR att arbeta enligt den här processen. Men i framtiden är det ju tänkt så att den här utbildningsfunktionen, blir ju så att

säga... Processledaren ställer ut uppdraget till IT Service Management-enheten som sedan ger ut det till utbildningstillverkaren, som är en del av Försvarsmakten och sedan följer upp på processledarens räkning. Så att den här IT Service Management är väldigt viktig för att den inte bara styr ut arbete till rätt instans. Den för också upp det så att processledarna kan sova lugnt om natten för att man vet att någon vaktar mitt uppdrag. De blir ju lite projektledare, IT Service Management. Men jag ska understryka att det här är ju någonting som vi håller på att operationalisera nu allt eftersom vi tar oss fram. Så det här är ju ingenting som fungerar som ett schweiziskt urverk nu, men det är mycket fragment av praktiska operativa delar som börjar komma på plats. Jag tycker i alla fall att man börjar se en helhetsbild tonas fram ur det här. Det finns en tanke med det här i alla fall.

FRÅGA 10

M: *Vad hade ni gjort annorlunda om ni fick chansen att börja om från början med den kunskapen ni besitter idag?*

H: Jag tror att det finns ett ganska kortfattat svar på den frågan. Jag tror att vi skulle ha gjort annorlunda när det gäller processmodellering. Vi skulle ha lagt ner mer tid på det här för att jag upplever att ett bekymmer som vi har, och jag upplever att vi delar med mång andra verksamheter som inför den här typen av integrerande processer och affärsstysystem. Man tror att processen att införa systemet skapar processmognad och skapar integration i verksamheten, att de plötsligt hänger ihop som av ett trollslag. Det gör den inte, utan man måste förbereda sig, man måste komma upp på en processnivå och en processmognad innan man lämnar underlaget som ska till för att bygga processerna i systemet.

Leverantörens modell och metodik är inte, tycker jag, avpassad... Den kräver en viss processmognad. Enligt leverantörens metodik så tar de fram en Business Blue Print. Översätter man det till svenska så innebär ju det i princip verksamhetens ritning. Och vi borde ha tagit fram en bättre verksamhetens ritning innan vi satte den i händerna på leverantören. För att det leverantören gör är ju egentligen en System Blue Print. De gör ju en ritning på systemet som ska stödja verksamheten. Så vad vi borde göra och vad vi kommer göra annorlunda nu i de sista två införandena (INF5 och INF6), är att vi kommer ägna mer tid åt att själva bestämma hur vi vill att processerna ska se ut, hur de ska hänga ihop och på vilket sätt det ska stödjas av systemet. Där är vi naturligtvis bundna av avtalet vi har sedan tidigare, som bygger på en kravspecifikation som togs fram för rätt många år sedan. Men den är ju inte konstigare än att vi kan översätta den till verksamhetskrav. Dvs. att vi kan skapa spårbarhet mellan våra verksamhetskrav och systemkraven som finns i vår systemupphandling. Att göra det ser jag inte som något bekymmer. Men det viktiga är att vi är överens i verksamheten om hur vi vill arbeta i framtiden och att vi är tydliga med det och att vi också kan tydliggöra nyttan med det här. Så att man får en tydligare bild av vilket värde det tillför, vilka besparingar som görs osv. Mer än att vi håller reda på våra

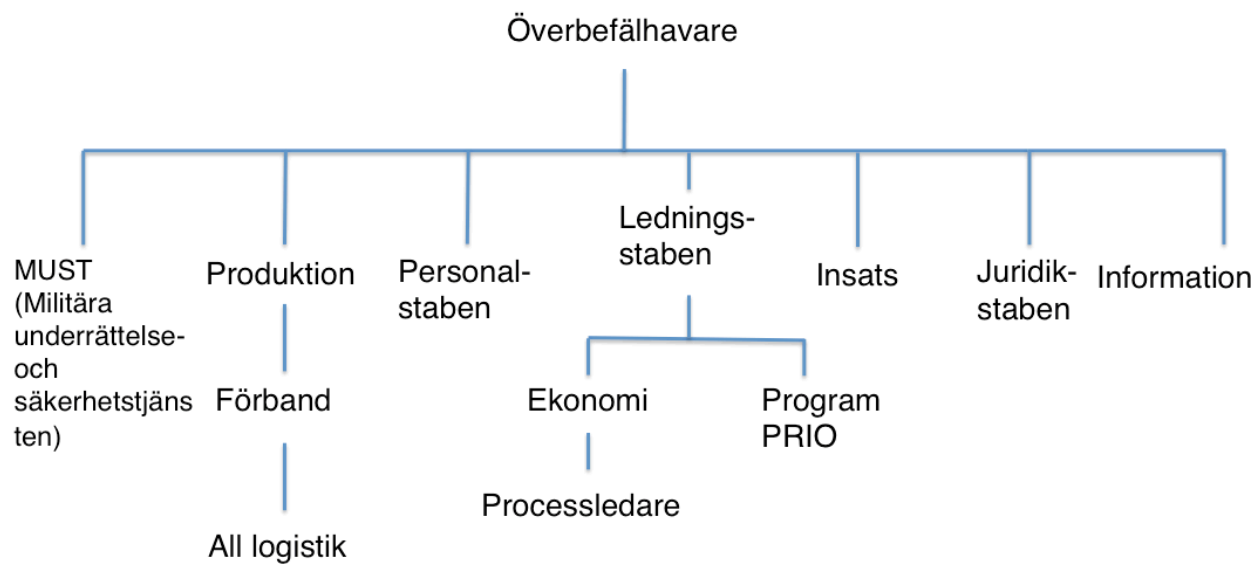
siffror. Det i sig är naturligtvis viktigt, och att vi håller reda på personalen och alla de bitarna, men om man driver det ett steg längre – vad är det värt det här? ...mer än good-will:en mot vår uppdragsgivare, som ser att vi kan redovisa korrekta siffror. Måste mer kunna sätta en prislapp på det. Det tror jag är viktigt också när vi ska gå in i förvaltningstänket, att vi kan beskriva olika möjligheter att beskriva systemet och inte bara sätta prislapp på det, utan också en värde-tag på det för att kunna se Return-of-investment. Vi måste bli duktigare på det.

Men det blir vi inte om vi inte gör den här verksamhetsanalysen på annorlunda sätt, lite tidigare, lite djupare i verksamheten. Och där tittar vi på möjligheter att göra den verksamhetens ritning baserat på SAP, och det kräver ju kanske att vi har tillgång till SAP-kunskaper, som är vår, som kan råda oss i hur vi ska tillämpa SAP-standard på olika sätt och säga vad som är möjligt.

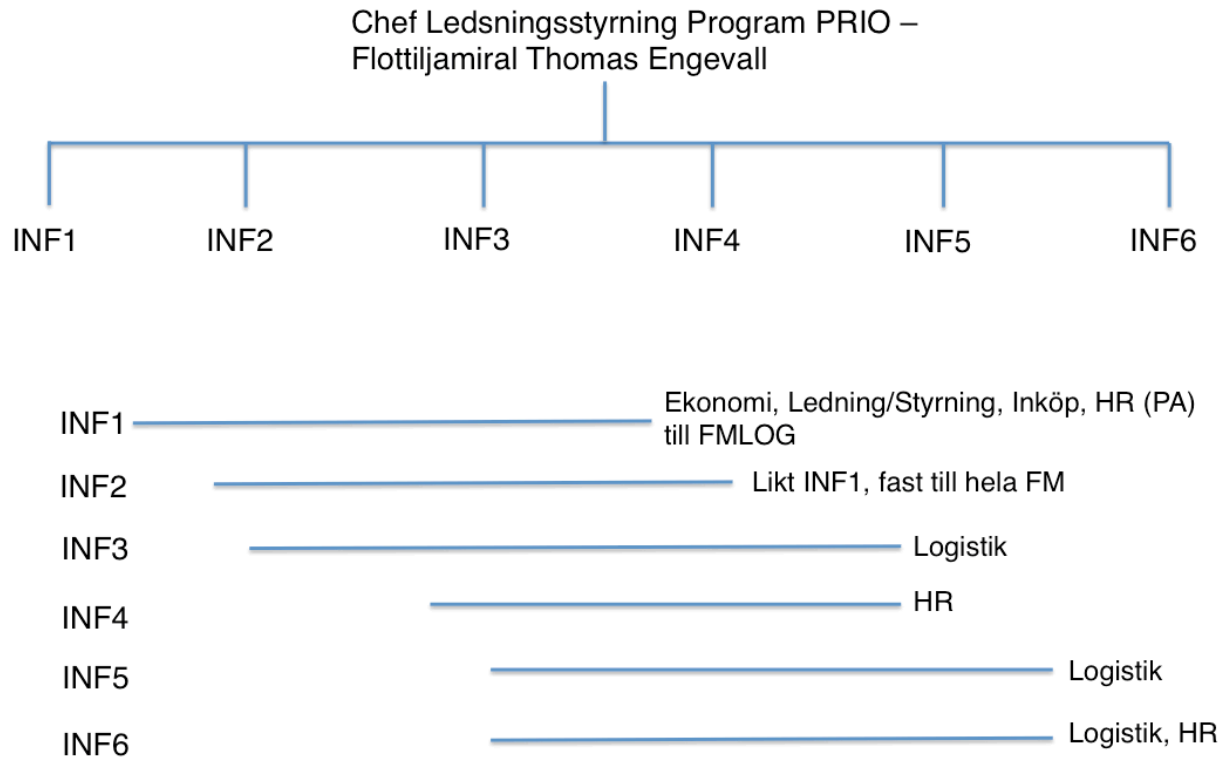
M: *Och de kanske inte har lika bra insikt i vad som faktiskt behövs?*

H: Nej, och det kan vara så att konsulterna inte är uppdaterade med de senaste kunskaperna inom SAP-teknologin. Så att vi måste bli bättre på att ha vår egen Business Blue Print innan vi gör processdesign i systemet. Vi måste ha gjort processdesignen klar i verksamheten innan vi gör processdesignen i systemet. Det skulle vi göra annorlunda, tror jag.

B3. Modeller



Figur B3.1 Övergripande modell över försvarsmaktens verksamhetsstruktur



Figur B3.2 Modell över de olika införandefaserna och i en ungefärlig ordning dessa löper samt vilken avdelning införandet sker

Källförteckning

Abdinnour-Helm S., Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A (2002): Pre-implementation attitudes and organizational readiness for implementing an enterprise resource planning system, *European Journal of Operational Research*, Vol. 146 No. 2, pp. 258- 73

Burris R., Howard R. (2010): The Business Process Transformation Framework - A new approach to delivering your 'to be' vision completely, accurately and efficiently, *BPTrends*, part 3

Chalikias K., Valiris G., Chytas P. (2003): The role of IT in Business Process-Oriented Organisations, *Operational Research*, Volume 3, Number 2, pp. 137-154

Davenport T. (1998): Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*

Försvarmakten (2012), Projekt PRIO:

Tillgänglig: <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Ekonomi-och-planering/Projekt-Prio>. (Hämtad 2012-04-09)

Försvarmakten (2012), Personal:

Tillgänglig: <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Arbetsplatsen/forsvarsmakten-i-siffror/Personal> (Hämtad 2012-04-09)

Försvarmakten (2012), Införande av PRIO:

Tillgänglig: <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Ekonomi-och-planering/Projekt-Prio/Inforandet-av-Prio/> (Hämtad 2012-04-10)

Försvarmakten (2012), Statistik:

Tillgänglig: <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Arbetsplatsen/forsvarsmakten-i-siffror/> (Hämtad 2012-04-10)

Grabinski M. (2007): Management Methods and Tools, *Gabler*, pp. 63-123

Grabot B., Mayère A., Bazet I. (2008): ERP Systems and Organisational Change: A Socio-technical Insight, *Springer Series In Advanced Manufacturing*,

- Hillman Willis T., Hillary Willis-Brown A. (2002): Extending the value of ERP, *Industrial Management & Data Systems*, 102/1, pp. 35-38
- Häkkinen L., Hilmola O.P. (2008): Life after ERP-implementation: Long-term development of user perceptions of system success in after-sales environment, *Journal of Enterprise Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 285-309
- Marcus Jerräng (2011): Försvarets SAP-projekt avbryts, *IDG*, 11 april.
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.378984/forsvarets-sap-projekt-avbryts> (Hämtad 2012-05-09)
- Jacobs F., Weston Jr. F.C (2007): Enterprise resource planning (ERP) -A brief history, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 357–363
- Jacobsen D.I. (2002): Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, *Studentlitteratur, Lund*
- Jacobsen D.I., Thorsvik J. (2008): Hur moderna organisationer fungerar, *Studentlitteratur, Lund*
- Leavitt H.J. (2004): Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively, *Harvard Business Press Books*
- McCormack K., Johnson W. (2001): Business Process Orientation: Gaining the e-business Competitive Advantage, *CRC Press*
- McGinnis T., Huang Z. (2007): Rethinking ERP success: A new perspective from knowledge management and continuous improvement. *Information and Management*, Vol. 44, pp. 626-634
- Morgan James M., Jeffrey K. Liker (2006): The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology. *Productivity Press*
- Nash K. (2010): Reviving ERP, *CIO*, Volume 23, Issue 7
- Rossi M., Ramesh B., Lyytinen K., Toivanen J.P. (2004): Managing Evolutionary Method Engineering by Method Rationale, *Journal of Association for Information Systems*, Vol 5., No. 9, pp. 356-391
- Pan K., Nunes B., Peng G.C. (2010): Risks affecting ERP post-implementation: Insights from a large Chinese manufacturing group, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, pp. 107-130

Parr A., Shanks G., (2000): A model of ERP project implementation, *Journal of Information Technology*, Vol. 15, pp. 289–303

SAP (2012):

http://help.sap.com/saphelp_erp60_sp/helpdata/en/38/5d3d277538477c8af6d60ba19fb26b/content.html Hämtad 2012-05-24)

Shtub A., Karni R., (2010): Enterprise Resource Planning (ERP): The Dynamics of Operations Management, *Springer US*

Šmite D., Moe N., Ågerfalk P.J. (2010): Agility Across Time and Space: Implementing Agile Methods in Global Software Projects, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 1st Edition.

Holmström M. (2009): Skenande kostnader för försvarets nya IT-system, *Svenska Dagbladet*, 13 juni. http://www.svd.se/nyheter/inrikes/skenande-kostnader-for-forsvarets-nya-it-system_3195417.svd (Hämtad 2012-05-09)

Weston F.C. Jr (2001): ERP implementation and project management, *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 42 No. 3, pp. 75-80

Willaert P., Van den Bergh J., Willems J. (2007): The Process-Oriented Organisation: A Holistic View: Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity, *Springer Berlin Heidelberg*, Vol. 3, Issue 2, pp.137 – 154

Yu C. (2005): Causes influencing the effectiveness of the post-implementation ERP system, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 1, pp. 115-132