



2012-10-29

LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

ERP-projekt

Ett företags försök till helintegrering

Andreas Bernhardsson
Christoffer Hembo

850207–2914
850327–4055

Handledare: Agneta Olerup

Examinatorer: Björn Johansson, Claus Persson

Abstract

Titel	ERP-projekt - Ett företags försök till helintegrering
Författare	Andreas Bernhardsson, Christoffer Hembo
Utgivare	Institutionen för informatik
Handledare	Agneta Olerup
Examinatorer	Björn Johansson, Claus Persson
Publiceringsår	2012
Typ av uppsats	Kandidatsuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	ERP-system, implementering, projekt, risker

I det moderna affärsklimatet är det svårt att klara sig utan någon sorts informations eller affärssystem. En av de vanligaste typerna av dessa system är ERP-system, som ämnar stödja företags verksamhet genom att samla all information på en plats. Att arbeta med implementering av ERP-system är ett stort och svårt åtagande som går ofta fel. Syftet med denna uppsats är att ta reda på varför detta sker och varför företag inte klarar av att implementera och helintegrera ERP-system inom verksamheten. För att ta reda på varför detta sker genomfördes en undersökning med intervjuer på ett företag som genomfört flera implementeringar, för att ta reda på hur de arbetat med dessa och vilka resultat detta gett. Undersökningen baserades på en undersökningsmodell framtagen med hjälp av litteratur som ansågs vara relevant för uppsatsen och dess syfte. Uppsatsens resultat visar att arbete utfört i enighet med relevant litteratur, och med bra metoder, inte garanterar en lyckad implementering och att omvärldsaspekter har stor inverkan på utgången.

Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problem.....	3
1.3	Syfte.....	3
1.4	Avgränsningar	3
1.5	Begreppsdefinitioner	4
2	Litteraturgenomgång.....	5
2.1	ERP-system	5
2.2	Projektmetod.....	7
2.3	Risker relaterade till användning och implementering av ERP-system	9
2.3.1	Olika typer av risker	9
2.3.2	Riskhantering	12
2.4	Undersökningsmodell	13
3	Metod	15
3.1	Metodval	15
3.1.1	Intervju	15
3.1.2	Intervjuguide	16
3.1.3	Urval.....	19
3.1.4	Intervjugenomförande och sammanställning	20
3.2	Hantering av empiriskt material	20
3.3	Etiska aspekter	21
3.4	Studiens validitet och reliabilitet	21
4	Resultat och analys	23
4.1	Systemkronologi.....	23
4.1.1	Historisk översikt	25
4.1.2	Diskussion och Analys	30
4.2	Metod för implementeringsarbete	33

4.2.1	Arbetsgång vid implementering	33
4.2.2	Diskussion och analys	35
5	Slutsatser	37
	Bilagor	39
	B.1 - Intervjufrågor	39
	B.2 - Intervju 1.....	41
	B.3 - Intervju 2.....	54
	Litteratur.....	65

Figurförteckning

Figur 2.1	Ett ERP-systems uppbyggnad	6
Figur 2.2	Riskhanteringsmetod	12
Figur 2.3	Undersökningsmodell	13
Figur 4.1	Förenklad systemsituation 2006	27
Figur 4.2	Förenklad systemsituation 2008 - 2012.....	29
Figur 4.3	Förenklad genomförandemetod på Företag X	33

Tabellförteckning

Tabell 2.1	Införandemetodsfördelning på svenska företag	9
Tabell 2.2	Jämförelse mellan riskkategorier	11
Tabell 3.1	Intervjufrågor - ERP.....	17
Tabell 3.2	Intervjufrågor - Projektmetod	18
Tabell 3.3	Intervjufrågor - Risker.....	19
Tabell 4.1	Kronologisk översikt av förändringar på Företag X	23

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Den syn som har funnits på tekniska lösningar har förändrats mycket genom åren, det har skapats nya användningsområden för tekniken. Det som från början användes för att ersätta arbetsuppgifter som tidigare utfördes manuellt har utvecklats nya metoder för att utvinna och använda data inom företagen. Ett sätt som detta gjordes på var att utveckla ett övergripande system för hela verksamheten, ett Enterprise Resource Planning-system (ERP). Denna typ av system ingår i kategorin affärssystem där även Supply Chain Management (SCM) och Customer Relationship Management (CRM). Ett ERP-system är verksamhetsomfattande, med det menas att det verkar över hela företaget, alla funktionella avdelningar är integrerade i systemet. Det är viktigt att de organisatoriska avdelningarna på företaget är noga sammanlänkade med systemet (Wagner & Newell, 2006). Avdelningar som ofta förknippas med ERP-system är personalhantering, varuhantering, materialhantering, kundrelationer och ekonomifunktioner. Detta är några av de moduler som ett ERP-system kan vara uppbyggt av.

ERP-system har kommit att bli en av de största och mest framträdande investeringarna av IT-lösningar som företag kan göra i dagsläget. Implementeringen av stora informationssystem av företagsvärlden sägs vara en av de viktigaste punkterna i utvecklingen av företags användande av informationsteknologier (Davenport, 1998). På 1990-talet var det väldigt mycket uppmärksamhet kring ERP-system i företagsvärlden och väldigt många företag gjorde stora investeringar. Det blev ett krav för många företag att implementera informationssystem för att verka konkurrenskraftiga och effektiva på den globala och lokala marknaden.

I dagsläget har många företag någon typ av ERP-system och alla former av verksamheter är potentiella användare, allt från lokala företag till stora multinationella bolag (Dominguez, 2009). Industriella rapporter har påvisat att ca 30 000 företag världen över har implementerat ERP-system (Beard & Sumner, 2004). De företag som implementerat ERP-system förväntar sig betydande ekonomisk avkastning, genom lägre kostnader för överflödig personal och genom effektivisering av arbete (Olson, 2004).

Många av de investeringar som företag gjorde utfördes utan ordentligt förarbete från företagets sida, i många fall undersöktes det inte hur väl anpassade dessa system var för den verksamheten. Detta resulterade i många fall att de fördelar företagen förväntade sig inte kom att realiseras. Det upptäcktes snart att betydligt mer planering behövdes vid så stora förändringar för att kunna få flexibla system som var bättre lämpade för organisationen (Olson, 2004).

Ett projekt med mål att implementera ERP-system är en mycket riskabel och komplex process som ofta leder till att problem uppstår som påverkar både budgeten och tidsgränsen (Hermosillo Worley, Chatha, Weston, Aguirre, Grabot, 2005). Vad som är kritiska punkter i implementeringsprocessen kan variera beroende på företagets storlek. Det finns en mängd misslyckade projekt varav många till och med lett till konkurs (Davenport, 1998). Att implementera ett ERP-system leder ofta till många problem, stora som små. Studier visar att väldigt många misslyckas med sina implementeringar (Dominguez, 2009).

Det finns flera olika anledningar till att företag misslyckas helt med sin implementering, projekt går över tidsgränsen eller går över budget. I många fall handlar det om brist på kunskap om implementeringsprocessen eller systemet i sig. Brist på kompetens kan också vara en faktor när ett så stort och komplext projekt skall genomföras (Macheridis, 2005a). I många av de misslyckade fall som existerar har företaget ofta haft bråttom med implementeringen och inte tilldelat projektgruppen tillräckligt med resurser eller tid för att slutföra projektet.

Företag skyller ofta ifrån sig på tekniken, men i många av dessa fall handlar det i själva verket ofta om människors brist på kompetens och förmåga att ha ett bra helhetstänkande. Många gånger fallerar det även på att företagen misslyckas med att få systemet att samverka med organisationen på bästa sätt. Det finns flera studier som visar att upp till 60 % av ERP-systemprojekt misslyckas (Olson, 2004). En studie av denna typ, Chaos Report, är gjord av det Amerikanska undersökningsbolaget The Standish Group som vart annat år utför undersökningar i hur det går för projekt inom IT-branschen över hela världen. Det mättes då hur bra ett projekt har genomförts genom att titta på huruvida projektet genomfördes i tid, om de höll sin budget samt om de fick med alla de funktioner de var ute efter. De resultaten som finns presenterade för den senaste undersökningen var 2009. Då visar det sig att 32 % av projekt räknas som lyckade, 44 % som bristfälliga och 24 % som totalt misslyckade (Dominguez, 2009).

På grund av många misslyckade fall har en mängd undersökningar gjorts för att ta reda på varför företag misslyckas med implementeringen. Detta har lett till att experter inom området ger rekommendationer för hur projektgrupper på bästa sätt ska gå tillväga för att få ett lyckat projekt och ett ERP-system som är väl integrerat med organisationen. Trots att det finns råd till hands fortsätter misslyckandet än idag i form av exempelvis överbudgetering och att projekttiden blir längre än planerat.

1.2 Problem

Utifrån bakgrunden har vi nu fått en tydligare bild av riskerna vid en implementering av ett ERP-system samt vad denna typ av system innefattar. Många företag och organisationer påbörjar en implementeringsprocess av ett affärssystem utan att riktigt veta vad de ger sig in i. Dålig kunskap eller bristande kompetens om problematiken som kan uppstå i denna process kan leda till att projektet försenas kraftigt, budgeten för projektet överskrids, och att missnöje hos kund eller ledning och användare kan uppstå. I värsta fall kan detta leda till att projektet måste avbrytas, skalas ner eller läggas på is och i extrema fall kan det till och med försätta företaget i konkurs. Inom många organisationer genomförs projekt för att implementera ERP-system där sådan problematik uppstår i viss utsträckning och av denna anledning vill vi undersöka hur organisation arbetat med ERP och projektmetod för att finna möjliga förklaringar.

Utifrån detta problem ställer vi därför följande forskningsfråga:

- Vilka faktorer kan bidra till att problem uppstår, projekt misslyckas och att en helintegrerad lösning inte implementeras?

1.3 Syfte

På många företag har implementeringsprojekt misslyckats men det verkar finnas begränsad förståelse för varför detta skett. Syftet med denna uppsats är därför att undersöka varför företag misslyckats implementering av ERP-system.

1.4 Avgränsningar

Vår uppsats är avgränsad till att endast omfatta det som på engelska benämns ERP-system. På svenska används detta uttryck ibland synonymt med ordet affärssystem och ibland som en typ i en kategori som då kallas affärssystem. Vi avgränsar även uppsatsen till att endast behandla nyare implementeringsarbeten då det kan vara svårt att få en tydlig bild av projekt som ligger för långt bak i tiden. Framförallt avgränsar vi arbetet till att endast ta reda på vad som gjorts på ett sämre sätt och inte att ta fram kriterier som garanterar en lyckad implementering.

1.5 Begreppsdefinitioner

ERP-system: Ett verksamhetsomfattande, modulbaserat, system ämnat att ge stöd åt en organisation genom att integrera deras avdelningar samt att ge stöd åt deras arbetsprocesser.

Helintegrering: Med detta avser vi användandet och/eller införandet av ett ERP-system.

Implementering: Med detta begrepp avser vi hela projektet kring införandet av ett system.

2 Litteraturgenomgång

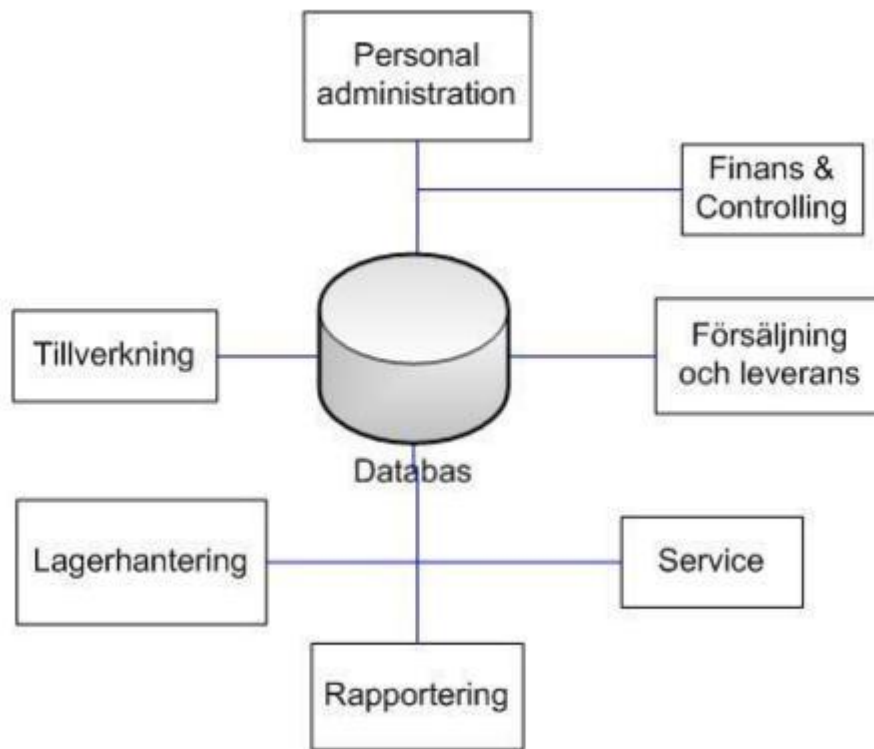
Utifrån uppsatsens forskningsfråga och bakgrundspresentation valde vi ut tre aspekter som potentiellt viktiga för ett lyckat implementeringsarbete och litteraturgenomgången utformades kring dessa. Dessa tre är: förståelse för ERP-system, att använda en korrekt arbetsmetod samt att arbeta med och förhindra risker. Förståelse för ERP-system innefattar exempelvis kunskap om vad ett ERP-system är, dess funktionalitet och vilka fördelar det kan ge en organisation och därför börjar vi med att ge en introduktion till det i avsnitt 2.1. När det sedan är tid att påbörja implementeringsarbetet kan det finnas både bra och dåliga tillvägagångssätt och avsnitt 2.2 tar därför upp hur organisationer bör genomföra projekt för bästa resultat. Detta skiljer sig från framgångsfaktorer eftersom genomförande eller utelämnande av specifika delar varken garanterar positivt eller negativt resultat. Slutligen presenteras i avsnitt 2.3 vilka typer av risker som finns, hur de kan identifieras och hur organisationer bör arbeta för att undvika dem. Slutligen knyts dessa aspekter samman i en undersökningsmodell som kommer ligga till grund för analysen av intervjuresultaten.

2.1 ERP-system

ERP-system är datorbaserade system som är designade och utvecklade för att stödja en organisations olika funktioner. Även att förbättra och underlätta integrering samt centralisering av företagets planering, produktion och kundhantering. En alternativ benämning för ERP-system är standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd. Denna alternativa benämning är en bra beskrivning av vad ett ERP faktiskt gör. Dock är det inte så att varje bransch har en typ av standardiserat system, utan snarare så att en viss leverantör kan erbjuda en viss typ av standardlösning för en viss bransch (Magnusson & Olsson, 2008).

Dessa system har sina rötter i de första standardiserade verksamhetsövergripande systemstöden som började utvecklas någon gång på 1970-talet. Benämningen för dessa var Material Requirement Planning (MRP) och de var utvecklade för att specifikt förbättra och underlätta materialplaneringen för bilindustrin. Senare under 1980-talet fortsatte utvecklingen av dessa MRP-system till system med mer övergripande funktioner, vilket namngavs MRP2. Dessa system fortsatte under 1990-talet att utvecklas till att vara ännu mer helhetsövergripande, systemintegrationen var bättre än tidigare system (Magnusson & Olsson, 2008).

ERP-system är baserade på modulhantering där det är möjligt anpassa systemet efter de specifika behoven organisationen kan komma att ha (Magnusson & Olsson, 2008). Dessa moduler kan användas antingen integrerat i ett system eller som separata entiteter. Dock kan



Figur 2.1 Ett ERP-systems uppbyggnad (Magnusson & Olsson, 2009 s. 12)

användandet av separata moduler leda till att vissa fördelar som ERP-system kan ge går förlorade (Hedman & Kalling, 2002). Det går även att anpassa systemen efter de olika arbetsmodeller som finns på företagen för att systemet bättre skall passa in i en specifik organisation men fortfarande vara flexibelt. Denna flexibilitet leder i sin tur till att det går att genomföra förändringar, uppdateringar, vidareutvecklingar utan att systemet i sig blir utdaterat. Något som är centralt för att affärsapplikationer ska benämnas ERP-system är det faktum att de kommunicerar med en master-databas, en databas med standardiserade beskrivningar av affärsobjekt (Hedman, 2009), där all information hämtas och lagras (Magnusson & Olsson, 2008).

Företag hanterar i dagsläget avsevärda mängder data dagligen och all denna data måste lagras någonstans. I de flesta företag och organisationer lagras inte dessa data på ett centraliserat ställe som i figur 2.1, de lagras istället på individuella ställen ofta i olika system inom olika avdelningar på företaget som har svårt för eller inte kan kommunicera med varandra (Hedman & Kalling, 2002). Dessa mindre system, även om de är effektiva i sig själva, är inte lika bra som en komplett lösning då möjligheten att kommunicera centralt inte existerar. En annan nackdel med att använda flera mindre system är att kostnaden för underhåll av dessa system blir betydligt högre. Det är även betydligt svårare att hantera, speciellt på stor skala. Ytterligare ett problem som kan uppstå är att översättningen mellan systemen kan bli väldigt svår och komplex vilket i sin tur kan leda till att det uppstår en hel del fel i data när den har översatts (Magnusson & Olsson, 2008). Det är på det här planet som ERP-system verkligen är en fördel. Införandet av ERP-system leder till centralisering (Hedman & Kalling, 2002) och på grund av den centraliserade kommunikation och det faktum att de moduler som utvecklats

är specifikt gjorda för att kommunicera med samma typ av databas. Detta leder till att korrekt och relevant data endast matas in en enda gång och att de andra modulerna på diverse olika avdelningar av företaget direkt har tillgång till de data som blev inmatade (Magnusson & Olsson, 2008). Det går även att få en bättre helhetsbild av organisationens finanser och prestanda, samt att riskerna minimeras när en centraliserad inköpsmodell används. Detta genom att det inte spenderas onödigt kapital på inköp relaterat till inkomster (Sweeney & Jacobson, 2007).

Det finns många fördelar med ERP-system. De ger bland annat teknologiska, finansiella, strategiska och organisatoriska fördelar när det finns möjlighet att ha väl integrerade datasystem (Olson, 2004). Några andra fördelar med ERP är även att en lyckad implementering kan leda till kortare ledtider, effektivare processer, bättre kontroll, sänkta driftkostnader, ökad datakvalitet, det blir enklare att uppnå ledningens mål och de skiljer IT från IS (Magnusson och Olsson, 2008). Det finns även nackdelar med ERP-system. Höga risker, strömlinjeformat, leverantörsberoende och ägandeproblematik och att det kan ge inlåsnings effekter. Detta innebär att problem med planering, val av system och implementering kan leda till att verksamheter i slutändan bara lagt tid, pengar och resurser på att endast ersätta ett legacy-system med en nyare variant av det som inte tillför något (Magnusson & Olsson, 2008). Enligt Olson (2004) är ERP-system notoriskt dyra att implementera. De är väldigt dyra att köpa in och underhålla då de flesta kostnaderna går till konsultexpertis. Ytterligare en nackdel är att med ett nytt ERP-system kommer nästan alltid stora förändringar i företaget då de befintliga standardiserade systemen ofta inte tar hänsyn till hur företaget arbetar i dagsläget. Ytterligare en stor kostnad kommer där att vara utbildning av personalen så den kan lära sig att använda systemet på bästa sätt. Innan ett företag utför en implementering av ett ERP-system bör de planera väldigt noga och överväga starkt både fördelar och nackdelar med ett så stort beslut (Olson, 2004).

2.2 Projektmetod

Ett projekt är ett uppdrag som en organisation arbetar med för att uppnå ett visst resultat med bestämda mål. Projektarbetet har en viss varaktighet med både start och slutdatum och har oftast begränsade resurser. Det konsumeras både mänskliga och materiella resurser under projektets gång (Macheridis, 2005a). Hanteringen av projektprocesserna är en viktig faktor för hur det kommer att gå för implementeringen. Genom att organisera implementeringsarbetet i projektform så kan verksamheten utnyttja tidigare erfarenheter rörande andra projekt. Projektledningsmätningar som tidsuppskattning, omfattning och budgetering kan vara kritiska för korrekt bedömning av implementeringsarbetet (Magnusson & Olsson, 2008).

När det arbetas med implementering av ERP-system är det följaktligen bra att genomföra i projektform. Det finns flera olika metoder för hur projekt ska genomföras; vad som ska göras och i vilken ordning. Flera av dessa ser yttligt olika ut i exempelvis antalet faser som projektet går igenom och vad dessa har för namn, men i grunden är dessa metoder i stort sett likadana.

Vi har för detta avsnitt valt att utgå ifrån en metod med fyra faser som framhålls av både Macheridis (2005a) och Görling (2009). Anledningen till att valet föll på just denna metod var att de båda utgår ifrån samma metod och denna är representativ även för andra metoder såsom de som presenteras av exempelvis Meredith och Mantel (2012) eller Kerzner (2009).

Macheridis (2005a) och Görlings (2009) hävdar, att projekt bör genomföras i fyra på varandra följande faser: *definitionsfasen*, *planeringsfasen*, *genomförandefasen* och *reflektionsfasen*. *Definitionsfasen* är den första fasen i ett projekts livscykel enligt Macheridis (2005a) och täcker tiden innan projektet påbörjas. Syftet med fasen är att definiera de mål som ska uppnås. Denna fas genomförs ofta som en förstudie och vid fasens slutförande ska det fattas ett beslut huruvida projektet ska genomföras eller ej. Om beslutet faller på att gå vidare med projektet utses en projektledare som kommer att ansvara för resultatet, genomförandet och avslutandet av projektet (Macheridis, 2005a). Enligt Macheridis (2005a) bör det i definitionsfasen bland annat även diskuteras handlingsplaner, projektgruppens sammansättning, kartlägga ekonomin och hur projektet ska genomföras i praktiken.

Efter att beslut om projektstart fattats bör *planeringsfasen* inledas som syftar till att fastställa en tidsplan för projektets genomförande. Framtagandet av tidsplanen underlättas om det finns en tydlig kravspecifikation och detta leder till att tidsplanen kan göras mer detaljerad (Macheridis, 2005a). Utöver en detaljerad tidsplan bör det analyseras vilka problem som kan uppstå och finna potentiella lösningar för dessa, se över vilka resurser som kommer att behövas samt utföra andra aktiviteter som definierar arbetet som ska utföras och detta ska kopplas till tidsplanen (Macheridis, 2005a). Företagen möter ständigt förändringar i omvärlden. Exempel på sådana omvärldsförändringar är teknologisk utveckling, internationalisering, konkurrenssituation och nya efterfrågemönster, ändrat produktionssortiment, nya ledningsfilosofier om investeringar, att räntor eller marknader ändras, kundens krav byts ut eller förändringar i politiken (Macheridis, 2005a). Flexibilitet kring projektets planering är viktigt för att kunna hantera osäkra omvärldsförhållanden eftersom denna typ av risker inte går att undvika även genom god planering (Macheridis, 2005a).

När planeringen är färdigställd bör *genomförandefasen* påbörjas och det faktiska arbetet som planerats inleds. Arbetet styrs nu upp och kontrolleras kontinuerligt under arbetets gång för att uppnå uppsatta delmål med syftet att se till att projektet följer tidsplanen och även håller sig inom ramarna för budgeten (Macheridis, 2005a). I denna fas sker kontrollen genom uppföljning och avvikelseanalys. Projektgruppen jämför var de befinner sig i arbetet med hur långt fram i arbetet de skulle varit enligt tidsplanen. Hur detta arbete utförs påverkar det fortsatta arbetet genom att uppföljning på vissa aspekter leder till mer fokus på de andra aspekterna inom projektet (Görling, 2009). Det finns ett antal väl använda metoder för själva implementeringen av ERP-system. Enligt nedanstående tabell (Tabell 2.1) så användes någon av dessa fyra införandestrategier vid alla ERP-implementeringar på svenska företag under 2003. Den stora skillnaden mellan de olika metoderna är vilken omfattning projekten har och under hur lång tid systemet implementeras (Magnusson & Olsson, 2008).

Tabell 2.1 Införandemetodsfördelning på svenska företag (Olhager & Selledin, 2003, s. 369)

Införandestrategi	Procentsats
Big bang	42,1
Mini Big bang	20,4
Fasad per modul	17,1
Fasad per site	20,4

I slutskedet av ett projekt bör det genomföras en *reflektionsfas* som är en fas med fokus på reflekterande över hur arbetet i projektet har gått till, vilket resultat som uppnåtts och att lära av de misstag som begåtts inför framtida projekt. Detta är viktigt då det leder till att kompetensen inom gruppen ökar. Projektet avslutas i och med denna fas och projektgruppen avvecklas oftast, men på grund av att fokus bör ligga på reflektion så kallas fasen reflektionsfas istället för exempelvis avslutningsfas (Macheridis, 2005a).

2.3 Risker relaterade till användning och implementering av ERP-system

Enligt Markus (2000) kan IT-relaterade risker definieras som "the likelihood that an organization will experience a significant negative effect [...] in the course of acquiring, deploying, and using information technology either internally or externally ...".

2.3.1 Olika typer av risker

Enligt Magnusson och Olsson (2008) är en av de stora nackdelarna med ERP-system av olika slag att det finns stora risker associerade med dem. De delar in dessa risker i tre huvudsakliga kategorier: finansiella, projektrelaterade samt operativa risker. Även andra kategoriserar olika typer av risker. Bland dessa finns Markus (2000) som istället föreslår tio olika riskkategorier. Trots denna skillnad går det att se att det i huvudsak handlar om samma risker då Markus risker faller under de olika kategorierna Magnusson och Olsson (2008) framhåller (se tabell 2.2).

Till *finansiella risker* hör framförallt kostnaderna för själva implementeringen vilka enligt Magnusson och Olsson (2008) kan nå så mycket som 10 % av ett företags omsättning. Det måste alltid finnas resurser till ett projekt för att det ska kunna genomföras. En av de viktigaste resurserna är kapital. Denna resurs är kritisk i den bemärkelsen att den inte är nödvändig utan nästan alltid kräver återbetalning och avkastning för att vara tillgänglig (Eriksson, 2005). Kalkylering är ett område där effekter från förändringar uppmärksammas. Med kalkylering menas beräkningar för de eventuella finansiella händelser och risker med detta, som kan uppstå inom ett företag. (Macheridis, 2005b) Ett första moment hänger samman med projektkalkyleringens marknadsorientering. Omvärldsförändringar och vad

dessa får för ekonomiska effekter bör ständigt beaktas. De tidigare nämnda faktorerna kan ställa krav på nyinvesteringar. Hänsyn till omvärldsförändringar är en viktig del i den projektansvariges marknadsanpassning. Omvärldsförändringar avspeglar sig vanligtvis i att olika kostnader påverkas. En exempelkalkyl är ABC kalkylen där det bland annat tas upp något som kallas för balanserade aktiviteter. Med detta menas sådana aktiviteter som säkerställer att tillgången av resurser är lika med efterfrågan inom företaget (Macheridis, 2005b).

Projektrelaterade risker är sådana som är kopplade till själva utförandet av arbetet när implementeringen sker. Exempel på detta är förseningar, att nyckelpersonal byts ut och dylikt (Markus, 2000). Dessa risker innefattar förutom arbetet med informationssystemet i sig även risker relaterade till organisationsförändringar för att anpassa affärsmodellen till systemet. När ett projekt misslyckas på grund av dessa typer av risker är det ofta antingen för att projektet varit dåligt planerat eller för att planen inte kunnat efterföljas korrekt. Genomslaget av dessa effekter minskar ju mer erfarenhet företagen har av arbete i projektform (Magnusson & Olsson, 2008). Bradley (2009) menar att dessa typer av risker kan ha sitt ursprung dels i försök att få nya och gamla system att fungera tillsammans och dels i försök att anpassa redan inköpta system då företag anser att de har unika processer och inte kan använda standardiserade system även om de kan sägas vara *best practice*.

Magnusson och Olssons (2008) framhåller slutligen sin tredje huvudkategori, *operativa risker*, som de mest kritiska riskerna och även de som oftast menas när det diskuteras risker vid implementering av ERP-system. Denna typ av risker är sådana som förhindrar organisationens arbete om de uppstår, till exempel att systemet slutar svara eller att delar av det inte går att komma åt.

Markus (2000) kategoriserar istället, som tidigare nämnt, risker i tio olika kategorier. Finansiella risker innefattar, utöver initiala kostnader och liknande, även att de ekonomiska fördelarna som organisationen varit ute efter inte blir så stora som de hoppats på (Markus, 2000).

De tekniska riskerna innefattar att tekniken som används, både hårdvara och mjukvara, är för gammal, att det inte finns tillräckligt med kunskap och förståelse för den eller att den inte är pålitlig och därmed orsakar problem med driften (Markus, 2000). Förändringar i teknologin kan ha stark påverkan på teknologiska projekt som implementering av ERP-system. (Kerzner, 2009).

Politiska risker innebär att det finns något kring projektet eller systemet som ger upphov till motstånd eller debatt (Markus, 2000) eller att det används för att påtvinga andra politiska åsikter (Bradley, 2009).

Risker kring tillfälligheter är sådana händelser som det är svårt att ha kontroll över och tillfälligheterna i sig avgör utgången. Till dessa hör sådant som olyckshändelser, naturkatastrofer och annat av liknande slag som kan ge stora negativa effekter (Markus, 2000).

Konkurrensrelaterade risker är enligt Markus (2000) sådana risker som innebär att verksamheten blir lidande på grund av reaktioner mot projektet, systemet eller teknologin som används från bland annat kunder och leverantörer. Även Magnusson och Olsson (2008) tar direkt upp risker relaterade till detta område, även om de inte hålls som en av deras huvudsakliga riskkategori. Deras syn på risker kring konkurrens är mer inriktat på sådana problem som kan uppstå på grund av likformighet mellan företag då de köper in och skapar värde genom samma standardiserade ERP-system men konstaterar samtidigt att det är mycket svårt att härleda negativa effekter till denna typ av situation.

Användningsriskerna är en kategori risker som behandlar felanvändning av systemet, att systemet används av fel personer, i för liten utsträckning eller till och med inte alls och andra liknande fall som leder till att organisationen inte får ut tillräckligt ur systemet för att kunna motivera det (Markus, 2000).

Internt missbruk innebär att personer saboterar systemet eller på något vis använder systemet för att utföra kriminella handlingar i syfte att fördärva (Markus, 2000). De externa riskerna är de internas motsvarighet när de utförs av någon som inte har en roll inom verksamheten, det vill säga stöld, hackerattacker och liknande brott och handlingar som påverkar säkerheten (Markus, 2000).

Den sista av Markus (2000) tio riskkategorier är ryktesrelaterade risker. Dessa är risker gällande allmänhetens syn på verksamhetens initiativ, hur verksamheten och dess arbete porträtteras i media och även hur landets regering ser på projekten.

Tabell 2.2 Jämförelse mellan riskkategorier

Magnusson och Olssons (2008)	Markus (2000)
Finansiella risker	Finansiella risker
Projektrelaterade risker	Politiska risker Tillfälligheter Konkurrensrelaterade risker Ryktesrelaterade risker
Operativa risker	Politiska risker Tillfälligheter Konkurrensrelaterade risker Ryktesrelaterade risker Internt missbruk Användningsrisker

Alla Markus (2000) risker går att placera in under Magnusson och Olssons (2008) riskkategorier. Dock går det att placera in somliga av dessa risker under mer än en kategori då exempelvis risker kring tillfälligheter kan uppstå både under projektets gång och efter implementeringen är genomförd. Ett exempel är att en brand kan försena ett projekt men även fördärva ett redan implementerat system. Tabell 2.2 är därför indelad efter hur vi tolkat att dessa kategorier kan höra ihop.

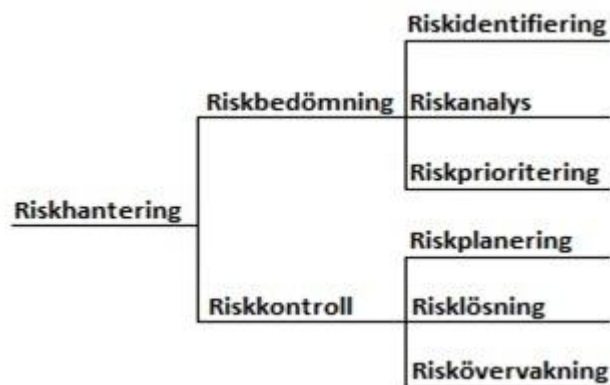
2.3.2 Riskhantering

Som ett led i hanteringen av risker bör organisationens ledning ha en förståelse, inte bara för vad ett ERP-system bidrar med och vilken påverkan det har på organisationen, utan även för vilka olika typer av risker som finns och vilka verktyg som finns tillgängliga för att lösa problemen som uppstår till följd av dessa risker (Hsu, Sylvestre, Sayed, 2006).

Att ha förståelse för och att arbeta med att minimera de olika riskernas effekter blir ett viktigt arbete vid genomförandet av ett projekt. Markus (2000) ger exempel på flera olika strategier för att hantera risker av olika typer. Exempel på dessa strategier är att ha tydliga planer för att hantera olika situationer som en olycka, att övervaka budgetar, hur systemet presterar eller att ha tydliga policyer för vad systemen inom verksamheten får och inte får användas till.

Enligt Bradley (2009) bör en riskhanteringsprocess kunna identifiera olika risker och deras sammanhang, bestämma varje risks betydelse, identifiera, välja ut och utnyttja olika riskhanteringsmöjligheter och slutligen övervaka de lösningar som använts. Denna typ av riskhanteringsarbete ger möjligheter till att göra bättre bedömningar vilket bidrar till att undvika problem under projektets gång.

Boehm (1991) presenterar en allmän riskhanteringsmetod som innefattar alla dessa kriterier som Bradley tar upp som viktiga (figur 2.2). Denna riskhanteringsmetod består av två huvudsakliga steg, riskbedömning och riskkontroll.



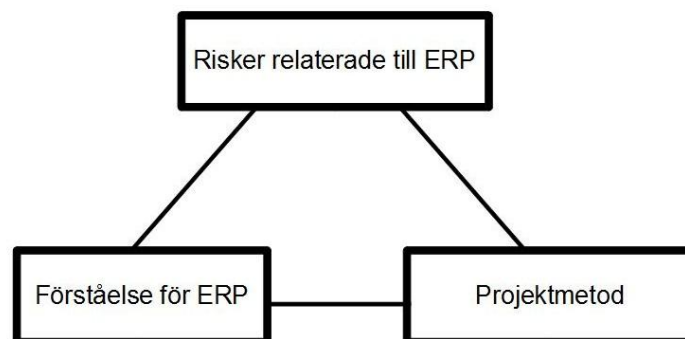
Figur 2.2 Riskhanteringsmetod (Boehm, 1991 s.34)

Riskbedömningsarbetet utförs i tre olika steg: riskidentifiering, riskanalys samt riskprioritering. Riskidentifiering innebär att det arbetas fram listor med möjliga risker som kan uppstå under projektets gång. Med dessa listor som utgångspunkt genomförs sedan en riskanalys där det bedöms hur stora riskerna är och hur stor sannolikheten är att riskerna skapar problem och slutligen sker riskprioriteringen där de olika riskerna bedöms och de rangordnas efter hur allvarliga de är (Boehm, 1991).

Efter att de tre stegen inom riskbedömning genomförts påbörjas arbetet med riskkontroll. Även detta sker i tre steg: riskhanteringsplanering, risklösning samt riskövervakning. Riskhanteringsplanering är ett förstadium till själva risklösningen. Det görs en bedömning och en plan skapas för hur varje specifik risk ska attackeras. Efter detta är det tid för risklösning där de metoder som valts ut appliceras för att lösa riskerna och antingen löser det dem på något vis eller tar bort risken helt. Slutligen är riskövervakning en fas där det konstant kontrolleras vilka framsteg som skett kring att få bukt med riskerna inom projektet (Boehm, 1991). Denna metod hanterar även vissa risker relaterade till riskhanteringsmetoden i sig. Som exempel ger Boehm (1991) att det kan uppstå en situation där det identifieras allt för många risker för att kunna hinna med något annat en riskhantering, men han konstaterar att i detta exempel så löses detta under arbetets gång med hjälp av analys och prioritering. Många modeller för riskhantering är dock inte tillräckligt anpassade för ERP och det måste därför tas hänsyn till flera olika områden och de måste länkas till projektets livscykel för att kunna välja den mest passande riskhanteringsstrategin (Aloini, Dulmin, Mininno, 2007).

2.4 Undersökningsmodell

Baserat på den litteratur vi sammanställt har vi utformat en undersökningsmodell (figur 2.3) som beskriver viktiga aspekter för att ett projekt som ämnar implementera ett ERP-system inte ska ge ett oönskat resultat.



Figur 2.3 Undersökningsmodell

Om något av detta saknas kommer förmodligen inte projektet lyckas fullt ut eller inte uppnå de målen som organisationer bör ha med sitt ERP-system. De bör först och främst ha god förståelse för vad ett ERP-system är för något (avsnitt 2.1), vad de realistiskt sett kan uppnå med en implementering, samt hur det fungerar. Detta bör undersökas innan de ens beslutar sig för en implementering då de vid ett felaktigt införande eller utförande av systemet kan kringgå eller missförstå de vitala delarna av eller med ett ERP-system. Det är viktigt att de från organisationens sida förstår vad de realistiskt kan få ut av sitt system samt vilka fördelar och nackdelar det finns med en ERP-implementering.

Man bör även förhålla sig till god projektmetod (avsnitt 2.2) som enligt litteraturen bör följas, då det är viktigt att de olika stegen följs för att kunna undvika fallgropar som finns och kan uppstå. De metoder som vi har tagit upp är framtagna för att säkerhetsställa att ett projekt skall gå i mål på smidigast möjliga sätt och är väl beprövade i företag världen över.

Slutligen bör organisationer även ha god kunskap om riskerna som är relaterade till ERP-system (avsnitt 2.3) då arbetet med risker är en del av god projektmetod. De bör från organisationens sida vara medvetna om de risker som finns och kan uppstå under projektets gång så att de har en utväg ur alla de potentiella situationer som kan uppstå. Har de inte planerat korrekt för riskerna kan, till exempel, ekonomiska aspekter inom företaget sänka ett helt projekt som i sin tur blir en onödig utgift i sig och därigenom försvårar situationen ytterligare.

3 Metod

3.1 Metodval

För den här uppsatsen föll beslutet på att genomföra undersökningen som en studie av projekt som genomfördes för att implementera ett ERP-system inom en verksamhet och hur de inom verksamheten arbetar med projekt.

För undersökningar finns det två grupper av metoder, kvantitativa respektive kvalitativa metoder. Kvantitativa metoder är inriktade på statistik i form av mängder och antal medan den kvalitativa är inriktad på att få utförliga och nyanserade beskrivningar av ett fenomen eller en händelse (Jacobsen, 2002). Eftersom målet med denna studie är att beskriva och förklara händelser som skett är en kvalitativ ansats därför det bästa alternativet.

3.1.1 Intervju

För en kvalitativ studie är intervjuer en av de viktigaste metoderna för insamling av information. Valet av datainsamlingsmetod påverkar resultatet och därför blir det viktigt att beakta dessa effekter när det väljs vilken typ av intervju som ska genomföras, hur den ska genomföras, var den ska genomföras, vilka avsikter som ligger bakom intervjun samt vilken typ av data som ska samlas in (Jacobsen, 2002). De genomförs genom att ställa frågor till intervjupersonen, informanten, i person, på distans över t.ex. telefon, eller genom ett frågeformulär (Halvorsen, 1992). Oftast genomförs dessa intervjuer inte enligt en fast struktur utan är mer flexibla. Intervjufrågorna bör vara utformade på ett sätt så att informanten visas välvilja och inte känner sig hotad av frågorna under intervjun. Intervjuerna utformas på detta sett för att på bästa sätt uppnå målen med frågorna (Yin, 2007). Denna typ av ostrukturerad intervju, som Halvorsen benämner *samtale*, är bra när det samlas information om saker som redan har skett eller är privat till naturen (Halvorsen, 1992).

Då vi är ute efter att få reda på enskilda personers syn på projekten valdes intervjuer som det mest passande sättet att samla in data. Intervjuer ger, utöver en möjlighet till en förståelse för projektens utformning och genomförande, en bild av informanternas egna åsikter kring genomförande och resultat som är svår att uppnå genom att studera anteckningar och dokumentation. Projektdokumentation och enskilda individers privata anteckningar förmodas dessutom vara svåra att få tillgång till på grund av det känsliga ämnet.

Då syftet med intervjuerna är att samla data för att kunna besvara uppsatsens forskningsfråga krävs det dock att det finns en viss struktur på intervjuerna för att maximera sannolikheten att den typ av data som behövs är vad som i slutändan samlats in. Valet av intervjuformat föll därför på att använda en öppen, men i viss mån strukturerad intervju. Det vill säga fasta frågor men inga fasta svarsalternativ. Frågeformuläret utformas med öppna och flexibla frågor där informanterna själv får berätta och dels med mer specifika, styrande frågor. Då somliga

potentiella informanter redan vid en första kontakt förmedlat vissa reservationer krävs det att de visas att det finns en förståelse för detta problem.

3.1.2 Intervjuguide

Intervjuguiden är det verktyg som används för att samla in den information som är nödvändig för att genomföra analysen och för att genom analysen besvara forskningsfrågorna. Frågornas utformning har baserats både på uppsatsens ställningstagande i kapitel 1 och på den teori som valts ut och presenterats i kapitel 2. Detta har skett genom att ställa frågor kring litteraturen som möjliggör en jämförelse mellan informanternas arbetssätt och litteraturens riktlinjer som sedan möjliggör ett besvarande av forskningsfrågan.

Intervjuguiden är dock inte tänkt som något helt fast utan endast en ungefärlig grundstruktur som även ger utrymme för följdfrågor och förtydliganden om så behövs. Detta val av intervjumetod och utformning av intervjuguiden ansågs passa denna studie och de rådande förhållandena bäst eftersom det syftar till att skapa en icke hotande utfrågning för att möjliggöra insamling av de data som anses nödvändiga för studien.

Varje fråga i guiden är tänkt att utgöra en utgångspunkt för diskussion kring de olika ämnen och delar som anses vara nödvändiga för att få en helhetsbild över ämnet som undersöks. Genom att inte skapa ett helt strikt manus att följa blir det lättare att skapa en situation där informanterna uppmuntras att berätta fritt snarare att de besvarar vinklade frågor, där specifika svar förväntas.

Tabell 3.1 Intervjufrågor - ERP

Litteraturavsnitt	Frågor
ERP-system	Hur kommer det sig att ni implementerade ett nytt affärssystem? Vem kom med förslaget om att införa ett nytt affärssystem? Hur arbetade ni innan införandet? Vad hände med era befintliga system? Ersattes de eller integrerades något? Har ni behållit något av den gamla hårdvaran eller mjukvaran? Var det ett bra val av affärssystem? Har ni idag ett lönsamt system? Har ni fått tillbaka det ni investerat? Anser du att ni får ut maximal nytta av affärssystemet? Används/utnyttjas alla funktioner? Med facit i hand, hade ni gjort något annorlunda?

Utifrån litteraturavsnittet *ERP-system* (avsnitt 2.1) togs dessa frågor fram (tabell 3.1) för att försöka få fram hur väl informanterna själva tycker att de har genomfört projekt de arbetat med. Frågorna ämnar även ta reda på hur god kunskap om ERP-system som informanterna besitter samt om de själva anser att systemen de använder för tillfället är korrekt implementerade och fungerar som de ska.

Tabell 3.2 Intervjufrågor - Projektmetod

Litteraturavsnitt	Frågor
Projektmetod	Hur började projektet? Vilka var med i projektgruppen? Hur involverade var de anställda i projektet? Vilka utförde projektet? In-house eller med via konsulter? Gjordes en förstudie och/eller en kravspecifikation? Om en gjordes, hur lång tid lades på förstudien/kravspecifikationen? Formulerades tydliga mål och delmål? Hade projektet en fast eller rörlig budget? Hölls budgeten? Vem hade ansvaret för implementeringen av systemet? (Konsult eller in-house) Hur involverad var du vid implementeringen? Kan du beskriva hur implementeringen gick till? Gick implementeringen enligt planen? Vad använde ni för implementeringsmetod? Om konsult användes, använde ni leverantörens metod eller en egen? Har projektet i sin helhet gått enligt planerna? Vilket moment i projektet krävde mest resurser, tid och arbete? Vad har ni lärt er av projektet? Anser du att projektet i helhet är lyckat?

Utifrån litteraturavsnittet *Projektmetod* (avsnitt 2.2) togs frågor fram (tabell 3.2) som ämnar undersöka hur informanterna har arbetat och arbetar med projekt, då specifikt projekt relaterade till ERP-system. Frågorna försöker ta reda på hur vida informanterna har varit delaktiga i de olika projekten samt vilka roller de har haft. Frågorna ställs även för att undersöka om de arbetar på ett sätt som motsvarar litteraturens riktlinjer.

Tabell 3.3 Intervjufrågor - Risker

Litteraturavsnitt	Frågor
Risker relaterade till användning och implementering av ERP-system	Hur kommer det sig att ni implementerade ett nytt affärssystem? Vem kom med förslaget om att införa ett nytt affärssystem? Hur arbetade ni innan införandet? Vad hände med era befintliga system? Ersattes de eller integrerades något? Har ni behållit något av den gamla hårdvaran eller mjukvaran? Var det ett bra val av affärssystem? Har ni idag ett lönsamt system? Har ni fått tillbaka det ni investerat? Anser du att ni får ut maximal nytta av affärssystemet? Används/utnyttjas alla funktioner? Med facit i hand, hade ni gjort något annorlunda?

Utifrån litteraturavsnittet *Risker relaterade till användning och implementering av ERP-system* (avsnitt 2.3) togs frågor fram (tabell 3.3) som ämnar undersöka hur bra informanterna tycker att deras projekt har gått, samt om de har kunnat identifiera några fallgropar eller misstag som gjordes. Detta för att därigenom kunna identifiera risker som de i så fall inte var medvetna om eller kunde förebygga.

3.1.3 Urval

I vårt urval av företag och sedan intervjukandidater började vi med att fastställa vissa kriterier som måste uppfyllas. För det första så måste verksamheten ha försökt implementera ett ERP-system i syfte att uppnå någon form av förbättring, men misslyckats med antingen själva implementeringen eller med att uppnå det önskade resultatet. För det andra måste informanterna inom verksamheten vara personer med antingen direkt involvering i projektet eller som har stor kunskap om det, men som inte nödvändigtvis direkt medverkat i dess genomförande. Exempel på sådana personer kan vara chefer, projektledare, projektmedarbetare och dylikt. Ett tredje kriterium var att informanterna måste finnas inom ett rimligt avstånd då studien genomförs med hjälp av personliga intervjuer. Dessa kriterier sattes upp för att säkerställa att informanterna kan ge information som är relevant för uppsatsen. Det sista steget i urvalsprocessen var att skicka ut intresseförfrågningar till de företag och, efter att de accepterat, till de potentiella informanter vi identifierat som lämpliga kandidater av vilka vi därefter valde ut ett antal som lämnat positiva svar.

3.1.4 Intervjugenomförande och sammanställning

Efter kontakt med företaget visade det sig att de haft stor omsättning på personal de senaste åren vilket lett till att endast ett fåtal anställda som arbetat med de projekt vi undersöker arbetar kvar. Av sex personer som vi fått rekommenderade och kontaktat lyckades vi identifiera två personer, en projektledare och en person inom IT, som var villiga att ställa upp på intervjuer. Övriga fyra ansåg sig ej ha tillräckliga kunskaper då de antingen ej varit involverade när projekten genomförts eller blivit anställda först efteråt.

Våra genomförda intervjuer baserades på intervjuguiden i (se bilaga B.1). När kontakt med våra informanter hade fastställts och de hade tackat ja till att delta i vår undersökning bestämdes en tid för intervju. Varje intervju skedde i person på plats på företagets kontor eftersom detta ger ökat förtroende och för att göra det enkelt att spela in dem. Intervjuerna spelades efter informanternas medgivande in med hjälp av inspelningsutrustning för att se till att de data som sammanställts är korrekt, att data inte går förlorad på grund av bristande anteckningar och för att göra det enklare att undvika missförstånd. Inspelade intervjuer kan dessutom användas för att, utöver att ge en möjlighet till att gå tillbaka och studera intervjun i efterhand vid behov, bibehålla informantens egna ordval och uttryckssätt och därmed även få en grund till ordagranna citat (Jacobsen, 2002).

De inspelade intervjuerna transkriberades sedan (se bilaga B.2 samt B.3) och utifrån de transkriberade intervjuerna arbetades en sedan kronologisk översikt av verksamhetens implementeringsprojekt fram. Slutligen skickades intervjutranskripten ut till respektive informant via e-post, men svar gavs inte.

3.2 Hantering av empiriskt material

Efter intervjuerna genomförts genomfördes en analys och sammanställning av de olika intervjusvaren för att ta fram en så enhetlig beskrivning som svaren möjliggör för att skapa en god förståelse för implementeringsprojektet, hur arbetet och planeringen har gått till samt vilka resultat det uppnått. Detta skedde genom att vi utifrån de huvudpunkter eller milstolpar i det arbete som skett inom verksamheten, den kronologiska översikten, sammanställde informanternas svar kring dessa och hitta en gemensam nämnare. Dock uteslöt inte intentionen att skapa en enhetlig berättelse att olika informanternas svar kunde skilja sig på vissa punkter och hänsyn till detta togs i arbetet med sammanställningen och skapandet av fallbeskrivningen.

3.3 Etiska aspekter

Vid vetenskapliga studier måste alltid de etiska aspekterna beaktas. Det finns flera områden där etik kan komma i konflikt med studiens utformning eller tillvägagångssätt. Det kan handla om vilseledning av deltagare och informanter, vad studiens egentliga syfte handlar om, otillåten inhämtning av deltagares personuppgifter eller publiceringen av personers eller företags namn utan tillåtelse. Dessa etiska dilemman kan uppstå vid olika faser av studien, t.ex. vid valet av forskningsuppgift eller problemställning, vid inhämtandet av personuppgifter och vid användningen eller förmedlingen av forskningen (Halvorsen, 1992).

Den första uppenbara etiska fråga som kom upp i vår studie handlade om personers och företags rätt till konfidentialitet. Vi insåg tidigt i arbetsprocessen att den information vi sökte, det vill säga information kring ett företags misslyckade projekt, kan vara känsligt att svara på. Tvingas informanten att officiellt ge sig till känna kan personen i fråga känna sig utsatt eller illa till mods. Likaså kan ett företag känna en ovilja till att berätta om deras misslyckade projekt eller annat som inte utmålar en helt positiv bild. Möjligheten finns även att många företag har som policy att inte delta i undersökningar och intervjuer om det inte finns möjlighet till att detta sker konfidentiellt.

Det finns ett antal områden som är tvivelaktiga ur etisk synvinkel när det gäller forskningspraxis: att involvera människor utan deras samtycke, pressa människor till att delta, vilseledning av deltagare, att utsätta deltagarna för fysisk eller mental stress, att tränga in i deras privatliv samt att inte ge deltagarna respekt och omtanke (Halvorsen, 1992). Samtliga av dessa områden togs i beaktning vid utformningen av studien genom att vi av denna anledning bland annat valde att tydligt klargöra, både i den första kontakten med företag och informanter, och under själva intervjun, att det var helt frivilligt att delta i studien med namn och att konfidentialitet var en möjlighet om så önskas. I vår kontakt med företag och informanter vi ämnade intervjua var vi därför dessutom mycket noggranna med att beskriva exakt vad syftet med studien var och vad vi ville ha ut av den så att de inte i efterhand känner att de blivit lurade att ställa upp på något som de inte önskat.

3.4 Studiens validitet och reliabilitet

Med validitet och reliabilitet menas hur relevant och giltig studien är. I en studie finns oftast två plan, teoriplanet och empiriplanet, och forskaren måste skapa en överensstämmelse mellan de två. Detta förhållande kallas definitionsmässig validitet. På teoriplanet handlar arbetet om hur problemställningen ska formuleras och hur de empiriska resultaten ska tolkas. På empiriplanet är det data som samlas in och behandlas. Det problem som forskaren ofta ställs mot är att samla in data som är relevant för problemställningen. Här finns inget rätt och fel då den definitionsmässiga validiteten inte går att mäta, utan det är upp till forskaren att bedöma och argumentera för sin sak (Halvorsen, 1992).

En hög reliabilitet är ett krav för att data som samlats in ska kunna användas för att besvara den uppställda forskningsfrågan. Reliabilitet handlar om hur pålitliga våra mätningar är, och ett bra mått på detta är att oberoende mätningar ser ungefär likadana ut. Ett sätt för att uppnå detta är att tillvägagångssättet för mätningar ska vara precisa, det vill säga de ändras inte från fall till fall. Inte heller får det sätt som data behandlas, och analyseras på, variera. Dock är inte detta tillräckligt för att garantera en hög reliabilitet. De data som samlas in måste dessutom vara valida för problemställningen (Halvorsen, 1992).

För att skapa en tillfredsställande validitet i studien ställdes studiens problemställning mot de teoretiska grunderna som studien baserades på. För varje del av teorin ställdes frågan huruvida det var relevant för studien och om det passade in i sammanhanget. Den teoretiska ramen och frågeställningen påverkade också utformningen av frågorna i intervjuguiden. Varje fråga och intervjutema jämfördes med problemställning och teoretisk ram för att säkerställa dess relevans. Utöver detta sattes även kriterier för informanturval upp för att öka datans kvalitet och relevans.

Ytterligare ett sätt att säkerställa en hög reliabilitet är, enligt Yin (2007), att på ett tydligt sätt dokumentera studien med hjälp av exempelvis ett protokoll för att kunna genomföra samma studie igen på samma sätt. Denna rapport kan ses som en informell variant av ett sådant protokoll då den innehåller frågeställningar, frågorna som legat till grund för datainsamlingen, information om hur studien genomförts och liknande.

4 Resultat och analys

4.1 Systemkronologi

Företag X är ett medelstort, multinationellt, företag med cirka 1500 anställda, och bas i Sverige, som grundades i början av 1900-talet. I början av 40-talet köptes verksamheten av ett större svenskt företag och verksamheten arbetades om och då lades grunden till vad det är idag.

På 60-talet bytte företaget åter ägare när Företag X köptes upp av en stor internationell aktör. Någon gång efter detta ägarbyte infördes och ersattes flera stordatorer, bland annat av märkena Bull och Honeywell innan de slutligen ersatte det med ett IBM-stordatorsystem av typen CAS, Content-adressable storage, som är en typ av databas där det går att hämta information utifrån typ och inte lagringsplats. Detta system infördes för att organisera företagets lagerförteckningar. Parallellt med CAS-system implementerade ägarna senare, under 90-talet, en egen SAP-lösning som var anpassad för den nordiska division som Företag X var en del av. Med hjälp av SAP hanterades och övervakades nu hela finansdelen av Företag X.

För en översikt över de olika systemförändringar som skett på Företag X genom åren, se tabell 4.1.

Tabell 4.1 Kronologisk översikt av förändringar på Företag X

År	Ägare	Projekt	System	Problem med aktuell konfiguration
2000	Svenskt Riskkapitalbolag	Projekt SAP-EBT påbörjas	Föråldrad SAP och ett CAS-system	Föråldrade SAP systemet är ej anpassat för det nya företaget
2002		Projekt SAP-EBT avslutas	SAP-EBT och ett CAS-system	
2004		Migrera CAS-system	SAP-EBT och ett virtualiserat CAS-system	Virtuella systemet är dyrt och föråldrat
2006	Brittisk Koncern	Ersätta CAS-systemet med Movex-RPG	SAP-EBT och Movex-RPG	Kommunikationssvårigheter systemen emellan
2007		Samarbete mellan SAP och Movex	SAP-EBT, Movex-RPG, BI verktyg	Konsolideringen av data mellan ERP systemen stämmer ej
2008	Brittiskt Riskkapitalbolag	Projekt A påbörjas men avbryts samma år	SAP-EBT, Movex-RPG, BI verktyg, Movex m3	Projekt A komplicerar systemmodellen ytterligare
2009		Projekt B påbörjas med förstudie	SAP-EBT, Movex-RPG, BI verktyg, Movex m3	Omstrukturering av företag samt IT avdelningen, inhyrning av konsulter för Projekt B
2010		Projekt B avslutas	SAP-EBT, Movex-RPG, BI verktyg, Movex m3	Bristande kapital, är nu beroende av konsulter som bara har kompetens på ett av systemen
2012		Helintegrering av Movex M3 (Enbart i Norden) påbörjas	SAP-EBT, Movex-RPG, BI verktyg, Movex m3	Ingen helintegration över hela koncernen, problemen kvarstår på koncernbasis

4.1.1 Historisk översikt

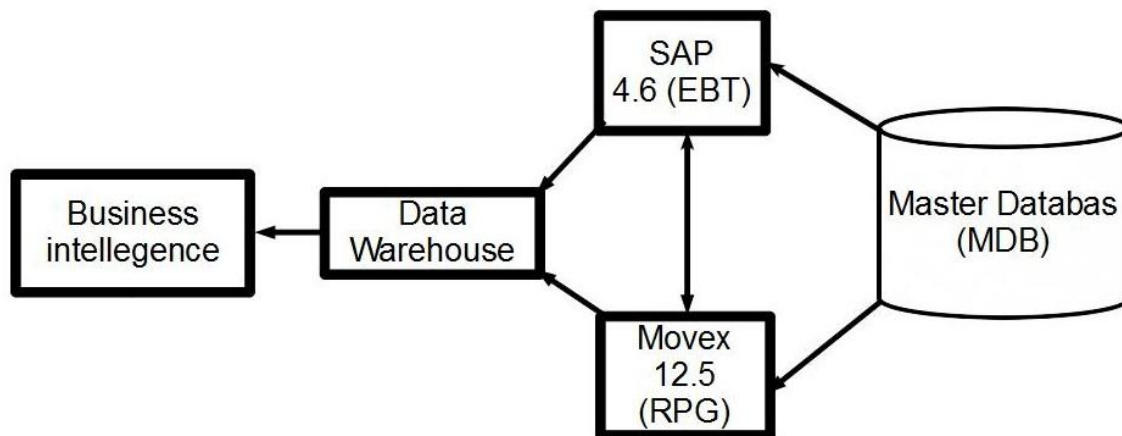
2000 säljs Företag X till ett svenskt riskkapitalbolag och de tar över den SAP-implementering som de använt under de gamla ägarna och fortsätter att använda den parallellt med sitt CAS-system. Detta system är dock inte längre anpassat efter den organisations- och arbetsstruktur som finns och de börjar därför någon gång under året att arbeta på ett projekt som ska leda till en egen SAP-implementering eftersom de ansåg att de hade kompetens inom SAP sedan tidigare. Grundtanken med implementeringen av den nya SAP lösningen var att de skulle få en helintegrerad version över hela organisationen, istället för det tvådelade systemet de hade vid tillfället. Mitt i projektplaneringen fattar ledningen beslutet att skala ner storleken på implementeringen eftersom att de anser att SAP delvis är alldeles för kostsamt och delvis inte är speciellt välanpassat till de delarna de har i sitt CAS-system eftersom SAP anses vara ett renodlat finanssystem. Ledningen beslutar att företaget ska utveckla och implementera sin egen version av SAP, som de kallar EBT, enbart på de avdelningar de tidigare haft den äldre versionen och att fortsätta använda sitt CAS-system parallellt. Detta system, som är bättre anpassat för företaget, är tänkt att användas för företagets alla kontor i Europa. Detta projekt slutförs under det tredje kvartalet 2002 och är den SAP-implementering som fortfarande används på de kontor och anläggningar där de använder sig av SAP för *commercial*, *finance* och *order*.

Trots att implementeringen av EBT skalas ner i planeringsfasen så går projektet inte helt i mål. Företag X anser att projektet i det stora hela har gått bra, men att delbitar som små modifikationer och ändringar inte blir helt klara. Projektet går även över sin budget och en informant konstaterar att ”det blev rätt mycket pengar till slut”. Anledningen att de trots detta inte färdigställer sin implementering, och det faktum att den redan från början skalas ner, anses vara den ägandesituationen företaget befinner sig i. När verksamheten bytte ägare sköts det, de två första åren, till stora mängder kapital för att möjliggöra förändringar. De nya ägarna vill efter två år av ägande kunna börja plocka ut vinst ur företaget. Samtidigt drar implementeringsprojektet ut på tiden och nu har de enbart tre månaders kapital kvar att arbeta med inom bolaget. De kan inte göra några större satsningar längre och har inte heller har kapital till att fortsätta med EBT och avbryter här, dock med ett vad de anser godtagbart resultat. Samtidigt som de nu använder sitt eget SAP finns den äldre, ärvda versionen fortfarande kvar inom företaget. Denna behåller de på grund av de legala krav som ställs på att ekonomisk data sparas i 10 år och de kan därför inte avveckla detta system helt förrän under andra halvan av 2012.

Fram till 2004 arbetar de inte märkbart med att förändra eller förbättra systemen, men CAS-systemet börjar bli föråldrat och på företaget anses det nu att de behöver åtgärda detta. Valet faller på att föra över all data till ett virtualiserat CAS-system hos en extern lokal leverantör som tillhandahåller IT-tjänster. Ett eget system för att hantera data väljs här istället för ett färdigt system.

2006 anses CAS-lösningen vara alltför föråldrad och ett projekt för att slutligen fasa ut CAS-systemet, och föra över all data till ett ERP-system som helt ska ersätta CAS-systemets funktion på företaget, påbörjas. Trots att de redan kör SAP för delar av verksamheten i hela Europa så väljer de ändå att inte helintegrera detta system för att ta över CAS-systemets funktionalitet. De främsta orsakerna bakom detta beslut var att det, trots att de var väldigt nöjda med systemet och hade mycket kompetens på det, ansågs vara dels ett rent finanssystem fortfarande och dels att kostnaderna skulle bli alldeles för höga eftersom SAP är den ledande ERP-lösningen därför väldigt dyrt att implementera. Företaget har fortfarande ekonomisk press på sig från ägarna och istället för SAP väljs det mycket billigare svenska ERP-systemet Movex RPG. De främsta orsakerna bakom valet av just Movex var att de då ansåg att det var bättre än SAP på produktions- och lagersidan men även att det var bättre anpassat för företagets verksamhet. Dessutom är det stort inom Företag X område och många andra stora företag har också valt det av den anledningen. Trots att syftet med Movex är att ersätta system i Sverige påbörjas implementeringen av systemet först i Frankrike eftersom det finns produktion även där. Systemet sätts in parallellt med den existerande, franskspråkiga, SAP-implementeringen som tillhandahålls av ett konsultbolag som även står för service och drift. Efter implementeringen i Frankrike implementeras det även i Norden.

Implementeringen av Movex resulterar i att det nu körs två helt separata system som behöver kunna kommunicera med varandra och utbyta data för att verksamheten ska kunna fungera. Detta datautbyte är nödvändigt eftersom råvarulager finns i Movex medan de valt att föra lagersaldo för färdiga produkter i SAP eftersom försäljningen sköts från det systemet. Även redovisningen sköts med hjälp av SAP medan de faktiska kostnaderna för sådant som inköp, lagerläggning, löner och så vidare sköts i Movex. Utöver de två ERP-systemen som nu används parallellt finns även en master-databas som innehåller all artikelinformation. Alla artiklar skapas i denna databas. Den finns tillgänglig för alla andra system som används genom en prenumerationslösning. Företag X har redan vid planeringen av projektet insett att dessa två olika system har ganska svårt att interagera med varandra och vilka konsekvenser som det medför. De väljer att försöka brygga ihop systemen med integrationsvertyget *webMethods* och all kommunikation de olika systemen emellan sker med hjälp av denna överliggande webbplattform. Den agerar som spindeln i nätet och matar data mellan system. Huvudsyftet med *webMethods* är så att säga att översätta data mellan systemen. Denna webbplattform för dessutom över data till ett *data-warehouse* som är kopplat till ett verktyg för *Business Intelligence* för att bland annat kunna följa säljstatistik och diskrepanser baserat på grunddata från ERP-systemen, istället för att göra detta i de faktiska systemen. Detta behövs eftersom redovisning sker i SAP men data endast konsolideras mellan systemen en gång per månad och skillnaderna mellan beräknad data och faktisk data måste redovisas då de ofta inte stämmer överens. Systemet ser nu ut som i figur 4.1.



Figur 4.1 Förenklad systemsituation 2006. Pilarna visar ungefärlig kommunikationsriktning, dock sker all denna kommunikation genom navet webMethods.

Förmodligen hade de valt en annan lösning om denna implementering skett i dagsläget. De hävdar dock att de varit tvungna att överväga funktionaliteten mer då men att det i det långa loppet hade varit bättre om de satsat på ett av systemen och försökt få det helintegrerat istället för att implementera denna kombinationslösning.

Ytterligare en anledning som låg till grund för valet av Movex var det faktum att de körde en sorts ”plugin, plugout” arkitektur rent företagsmässigt. Med detta menas att företaget enkelt vill kunna investera i andra företag utan att behöva implementera sin egen dyra version av ERP för att så tidigt som bara två år senare sälja av investeringen igen. Då väntar de hellre till att de är säkra på att investeringen kommer behållas för att först vid detta tillfälle implementera sin ERP lösning. Detta är precis vad som händer i när verksamheten senare byter ägare igen.

2006 köper en brittisk koncern inom samma bransch, som redan äger flera andra märken, bland annat i Storbritannien, upp Företag X och gör det till en del av sin koncern. I samband med detta ägarbyte köps även ett norskt företag upp och de två företagen slås ihop. I och med detta köp ärvs en Movex RPG-implementering i Norge. Detta är en äldre version än vad de har i Sverige och den är dessutom helt anpassad för den norska verksamheten. Vid detta skede är de medvetna om att en helintegrering av ett enda ERP-system hade varit fördelaktigt då de märker av de problem som finns med den nuvarande lösningen.

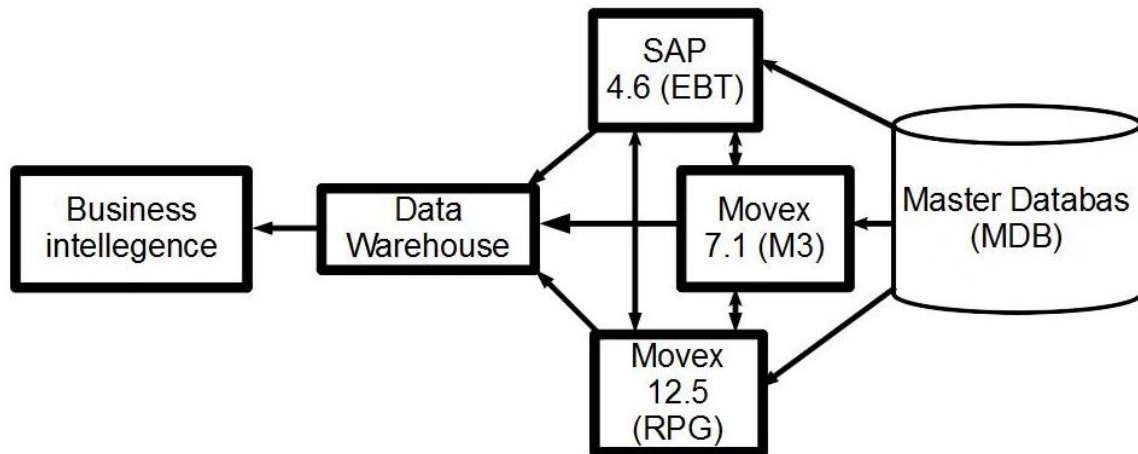
2008 köps denna relativt nybildade koncern i sin tur upp av ett brittiskt riskkapitalbolag och i samband med ägarbytet bestäms det att de ska påbörja ett projekt för att byta ut de versioner av olika system som de använder på de olika delföretagen. Valet faller på att helintegrera den nya Movex-serien, M3, över hela koncernen. De ser dessutom fördelarna med att kunna köra systemet på olika konfigurationer eftersom M3 är javabaserad och därför plattformsoberoende. Detta projekt, *Projekt A*, påbörjas och genom att fasa in M3 modul för modul helintegreras över verksamheten i Norge. Dessutom implementeras M3 också på ett antal försäljningskontor genom infasning modulvis, först i Tjeckien och Slovakien och sedan i

övriga kontor i Östeuropa där infasningen sker parallellt. Dessa kontor har inte något ERP-system sedan tidigare och anses vara för små för att köra SAP. Efter implementeringarna i Norge och Östeuropa tar pengarna slut och projektet avbryts. Sverige och kvarvarande länder utelämnas och får fortsätta att arbeta med sina existerande system, vilket leder till att det nu körs ytterligare ett system parallellt med de redan existerande systemen istället för att ett system helintegreras över hela koncernen.

Efter att Projekt A avbrutits arbetar de löpande med mindre förbättringar av de olika systemen. Dock väljer Företag X att, trots att anläggningen var tänkt att inkluderas i projektet, låta den egna fabriken i Thailand stå utan ERP-system trots att detta är företagets största. Istället planeras det för att vid ett senare tillfälle ge dem ett separat system lokalt. Beslutet grundas på problem med bland annat tidsskillnaden och för hög nätverkslatens men leder till att de måste fortsätta att utföra exempelvis planering manuellt.

2009 sker en omstrukturering där ett antal företag i riskkapitalbolagets ägo slås ihop till en koncern som tar Företag Xs namn. Efter omstruktureringen påbörjas förstudien för ett projekt som döps till B. Syftet med B är att implementera en helintegrerad version av SAP för hela koncernen då det nu anses att storleken på koncernen kräver det. Detta projekt är tänkt att startas i samband med att de genomför ett planerat uppköp av det företag vars fabriker licenstillverkar Företag X:s produkter i Italien. Förstudien genomförs, resurser förs till och de påbörjar intervjuer till projektgruppen. Projektmedarbetare kontrakteras, projektkontor och bostäder för medarbetarna hyrs i England och ett konsultföretag involveras. Som del i detta projekt genomförs även en större omstrukturering av IT-avdelningen där större delar outsourcas, och en större konsultfirma tas in, för att kunna möjliggöra resursförstärkning till projektet. Kontrakt skrivs och startdatum för projektet sätts till den 17 januari 2011. Så sent som i mitten av december 2010 avbryts projektet då det tänkta uppköpet inte går igenom och de samtidigt har stora ekonomiska problem i den engelska divisionen. Pengarna måste istället dirigeras om i ett försök att rädda denna divisions situation.

Efter att Projekt B avbryts byts tankarna på att arbeta som en enda stor koncern ut och de väljer istället ett arbetssätt där koncernen organiseras i kluster där Norden ingår som ett av dem och de fortsätter arbeta med samma systemkonfiguration de använt sedan Projekt A avbröts 2008.



Figur 4.2 Förenklad systemsituation 2008 - 2012. Pilarna visar ungefärlig kommunikationsriktning, dock sker all denna kommunikation genom navet webMethods.

Så som deras mycket komplicerade ERP-lösning ser ut idag (figur 4.2) så använder de sin gamla EBT-implementering (SAP 4.6) i Sverige, Frankrike samt försäljningskontoren i Danmark och Finland för försäljning, finans och order. I Norge har de ett helintegrerat Movex M3 som används till både finans och produktionsdelarna, medan de i Östeuropa, på de försäljningskontor de har där, enbart använder sig av Movex M3 för försäljning. Utöver detta använder de även Movex 12.5 (RPG) i Sverige och Frankrike för production, manufacturing och lager. Då det ansågs nödvändigt för att de olika systemen skulle kunna kommunicera med varandra har de även fått införa en lagerhanteringsmodul i SAP. Dock är det olika typer av lager som förs i de olika systemen. Av de olika lager de använder så har de lager för råvaror och halvfabrikat i Movex (RPG) sen har de lager för färdigvaror i SAP (EBT). Detta ställer till problem när de inte heller har kontinuerlig synkronisering av information, utan utför detta i en enda stor överföring varje månad.

Denna tidsmässiga förskjutning av information ställer även till med problem i ekonomin då de har försäljningen lagd i SAP, det vill säga att de även får intäkter för företaget i SAP. De har däremot kostnaderna i Movex, däribland lagringskostnad, lönekostnader och kostnaden för råvaror. Informanterna konstaterar att det blir problem att följa informationen när de inte har en hel bild av det i ett system. När det då upptäcks avvikelser som har uppstått är det inte bara svårt att spåra var denna har uppstått, i vilket system och när, samt att de vid ett senare tillfälle får redovisa det separat, rent ekonomiskt. Ägarna för företaget kräver dessutom att det redovisas kontinuerligt hur det går i produktionen samt hur ekonomin går. Företaget har haft väldigt mycket problem med att det varit olika världen i de olika systemen. Ett försök till en lösning på detta problem var utvecklingen av ett eget data-warehouse system för försäljning.

Denna information finns i två olika system, där information från de olika systemen konsolideras. Denna information använder de sen i ett separat Business Intelligence verktyg för att analysera och plocka fram statistik. Dessa system hade varit överflödiga ur denna synpunkt om ett helintegrerat system hade använts.

Ett problem som nu kvarstår är att de är bundna till ett outsourcingavtal som ligger konfigurerat för en central IT-funktion som aldrig blev genomförd. Detta har resulterat i att koncernen nu fått strukturera om organisationen i ett kluster-system där Norden opererar för sig, Frankrike, England och Thailand opererar även de individuellt för sig själva.

Vecka 17 2012 påbörjas ett nytt projekt för att uppgradera de existerande versionerna av M3 från 7.1 till 10.1 och utöver detta är inga nya projekt på gång. Det förs diskussioner kring en eventuell helintegrering av M3 inom hela det nordiska klustret av verksamheten men inga beslut har fattats. Detta kan leda till en förenkling inom det nordiska klustret men problemen kring att använda flera system kommer att kvarstå då de olika klustren ska rapportera till systemen i Sverige även i fortsättningen.

4.1.2 Diskussion och Analys

Från början vill Företag X helintegrera ett ERP-system istället för det tvådelade systemet de använde då. När de istället väljer att bara byta ut delar och köra parallella system begick de sitt första misstag. Magnusson och Olsson (2008) beskriver ett ERP-system som ett system som är designat och utvecklat för att behandla en organisations olika transaktioner, förbättra och underlätta både centralisering och standardisera företags planering, produktion och kundhantering. Dessa fördelar går nu Företag X miste om och missar meningen med en implementering av ett ERP-system genom att bara införa finans-modulerna av SAP. Magnusson och Olsson (2008) använder en alternativ benämning av ERP-system som följer: Standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd, vilket numera inte passar in på Företag X då de inte har ett övergripande system.

Trots att Företag X skalar ner sin implementation från grundtanken drar projektet både över tiden och över budget. Detta kan ha berott på problem dels i hur de arbetat med projektet som helhet eller hur de arbetat med delar i den projektmetod som valts ut. Enligt Företag X har de alltid varit ganska duktiga på projektmetodiken, och deras arbetssätt ser sunt ut jämfört med projektteori, men de erkänner att det inte fungerade lika bra förr. Eftersom detta var Företag X:s första egna implementeringsprojekt är det inte omöjligt att den kompetens som fanns inom företaget inte var tillräcklig för ett sådant storskaligt projekt kan detta då enligt Macheridis (2005a) haft inverkan på effektiviteten. Kompetensbrist kan direkt ha påverkat projektets utgång genom att någon del i projektet missköts och Magnusson och Olsson (2008) konstaterar att hur projektets olika processer hanteras är mycket viktigt. Det går att argumentera för att om de vid detta skede valt att implementera en helintegrerad version av SAP så hade de sparat pengar i längden, eftersom detta system fortfarande används. Dessutom hade de möjligtvis kunnat undvika de budgetrelaterade och tidsmässiga problem som grundar sig i att det tidigare arbetet som skett görs ogjort av plötsliga förändringar och som leder till

att projektet inte färdigställs. Att ledningen vänder mitt under projektets gång och vill skala ner systemets storlek av ekonomiska skäl kan mycket väl vara ett resultat av en dåligt genomförd definitionsfas och/eller förstudie. Enligt Macheridis (2005a) är definitionsfasen det tillfälle då den ekonomiska situationen för projektet ska bedömas och en möjlig missbedömning av kostnader kan haft stor inverkan. Dock borde ledningen inte godkännt projektstart av ursprungsprojektet efter projektdefinition eller planering om de inte var nöjda med det finansiella.

När Företag X fyra år senare anser att de systemen som de inte inkluderade i SAP-implementeringen är föråldrade väljer de inte heller denna gång att helintegrera, varken SAP eller det system de väljer istället. Här fattar de återigen fel beslut genom återigen gå emot syftet med att använda ERP-system bland annat av kostnadsskäl. De jagar även bästa funktionalitet i varje modul men genom att välja att använda två olika lösningar fick de problem i och med att information lagras på olika ställen och systemen har svårt att kommunicera med varandra och det kommer att resultera i en hel del fel i den data som konsolideras enligt Magnusson och Olsson (2008). De försöker istället att använda sig av ett integrationsverktyg, webMethods, för att på bästa möjliga vis försöka få de två olika systemen att kommunicera bättre. Det blir dock inte bara i kommunikationen det uppstår problem, utan verksamheten går miste om en helintegrerad lösning som kunnat inte bara ge dem en bättre helhetsbild av både organisationernas finanser och prestanda utan dessutom minska riskerna. Vid nyttjande av en centraliserad inköpsmodell minskar sannolikheten att onödiga mängder kapital spenderas på inköp av till exempel råvaror egentligen inte behöves enligt Sweeney och Jacobson (2007).

Det finns enligt Olson (2004) många fördelar med helintegrerade ERP-system, finansiella, strategiska och organisatoriska fördelar och enligt Magnusson och Olsson (2008) är några andra fördelar med helintegrerad ERP-lösning att få effektivare processer, bättre kontroll, sänkta driftkostnader, ökad datakvalitet samt att det blir enklare att uppnå ledningens mål. Dessa förbättringar går Företag X nu miste om. Hade de bara valt att investera i någon av de två tidigare implementationer de gjort hade de kunnat ha ett helintegrerat system och dels tjänat igen investeringen och dels minskat sina utgifter.

När Projekt A drar igång 2008, två år efter att de implementerat Movex, med målet att helintegrera den billigare versionen. De vill nu tillvarata fördelarna med en helintegrering och är villiga att satsa pengarna. Dessutom har de insett hur mycket problem deras två system ställer till med. ERP-system är enligt Olson (2004) notoriskt dyra att implementera, köpa in och underhålla. Därför väljer de M3 istället för det dyra systemet SAP. De helintegrerar nu M3 på sin fabrik i Norge samt på sina försäljningskontor i Östeuropa. När sedan projektet avbryts på grund av finansiella skäl har företaget försatt sig i en värre sits än tidigare genom att nu ha tre olika ERP-system som ska samköras inom företaget. Kommunikationen mellan de olika systemen förvärras och de är nu i en tekniskt sett värre sits än vad de var innan och de tar ytterligare ett stort kliv bort från vad Magnusson och Olsson (2008) säger är syftet med ett ERP-system. Dessutom har detta projekt förvärrat den finansiella situation som företaget befinner sig i eftersom det investerats stort i ett projekt som inte når sina mål och den tekniska

komplexiteten leder till att verksamhetens arbetsprocesser kan bli suboptimala. En av de risker med ERP som Markus (2000) samt Magnusson och Olsson (2008) tar upp är att projekt misslyckas på grund av problem med att anpassa sina processer. När Företag X nu måste omarbete sina processer, utan att planera i förväg, för att passa den nya systemkombinationen är detta en stor risk som de åter igen måste hantera.

2010 drar Företag X igång Projekt B som ämnar helintegrera ett ERP-system än en gång, nu väljer de istället att helintegrera en ny version av SAP, som de tidigare ansett vara för dyr. Projektet avbryts på grund av finansiella skäl som sedan länge varit kända. Trots att det finns kännedom om detta investeras det mycket i projektet och det sker stora omstruktureringar inom verksamheten som inte bara är bortkastade pengar utan det försätter dessutom företaget i en svår situation då de är bundna till ett kontrakt. Efter att projektet avbrutits krävs det en anpassning till den nya strukturen vilket leder till en suboptimal arbetssituation

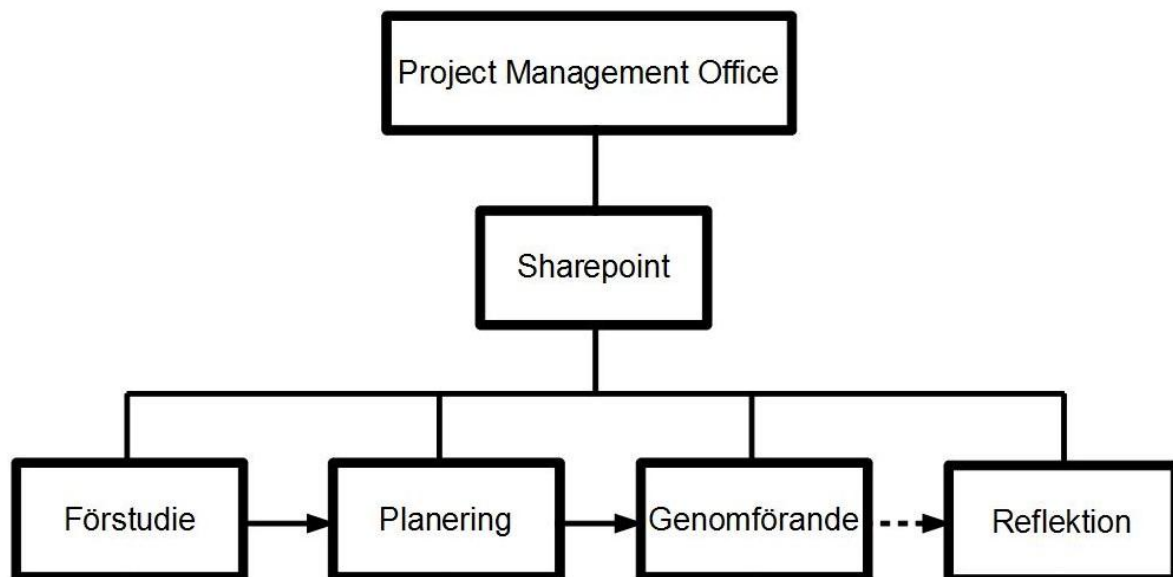
Efter att genomfört ytterligare omstruktureringar och planerat för en lokal nordisk helintegrering bestäms det att det ska ske en uppgradering av de M3 versioner som finns inom det nordiska klustret. Åter igen satsas det pengar på en systemförändring som inte kommer att förbättra den situation verksamheten befinner sig i. De uppgraderar den nyaste versionen av ett system och fortsätter att använda föråldrade versioner av ERP-system som de velat byta ut under en lång tid.

Ett problem de stött på vid varje projekt är finansiella bekymmer. Ägarbyten där de nya ägarna snabbt vill kunna plocka ut vinst ut företaget har tvingat till omdefiniering och avbrott av projekt. Övåntade finansiella kriser som renderar projekten ogenomförbara har även de lett till samma sak. Den här typen av risker är oundvikliga att förutse men kråver enligt Macheridis (2005a) en stor flexibilitet i planeringen, en flexibilitet som i princip inte funnits.

4.2 Metod för implementeringsarbete

4.2.1 Arbetsgång vid implementering

När Företag X arbetar med projekt för implementering av nya system eller applikationer sker det steg för steg enligt en specifik process som reglerar vad som ska göras och när, se figur 4.3. Denna arbetsgång är likadan för alla projekt och innehåller samma faser oavsett projektets storlek och systemtyp. Processen börjar med en förstudie på av verksamhetens behov som varar i ca 6-12 månader för ett systemimplementeringsprojekt. Detta varierar dock och beror på projektets storlek och omfattning. Baserat på förstudien fattas från ledningshåll ett beslut om eventuell projektstart. Företag X genomför sina projekt med hjälp av konsulter. Tillsammans med konsultfirman arbetar sedan IT-ledningen och företagsledningen, vars engagemang de lärt sig är mycket viktigt, fram en plan för hur projektet ska genomföras och en kravspecifikation som definierar det resulterande systemet.



Figur 4.3 Förenklad genomförandemetod på Företag X. Streckad pil motsvarar ej nödvändigtvis ett fast planerat moment utan något som sker löpande. I de olika genomförandefaserna (Förstudie, Planering, Genomförande och Reflektion) sker kontinuerlig rapportering via mjukvaran *Sharepoint* till vad som kallas för ett *Project Management Office* där projektledningen ingår.

I samband med att projekten godkänns utförs även en riskanalys som uppdateras och itereras under hela projektets gång för att upptäcka och skapa uppmärksamhet för potentiella problem och hinder som kan påverka projektens utgång. Dessa eventuella hinder och risker som stöts på under projektets gång löses genom att de diskuteras inom projektgruppen för att komma fram till den bästa lösningen. Om problemen är stora eller allvarliga vidarebefordras de till styrgruppen som då får behandla frågan och fatta beslut.

När risker analyseras tar projektgruppen hänsyn till flera olika typer av risker både internt inom företaget, budgetproblematik exempelvis, men även externa faktorer hos till exempel leverantörer. Till exempel är resursbrist en vanlig risk som tas hänsyn till eftersom de som arbetar i projektet även har sina vanliga arbeten att sköta parallellt och att den egna affärsverksamheten alltid kommer först. Hänsyn tas även till problem som kan uppstå efter att implementeringen är genomförd, så som att systemet inte används på rätt sätt eller att hårdvara går. Analysen leder till en handlingsplan eller en fallbackstrategi för hur problemen som uppstår ska hanteras. En projektgrupp har då tillsats och i den ingår representanter från IT-ledningen, företagsledningen, en projektsponsor och ett antal projektmedarbetare. Potentiella projektmedarbetare intervjuas för att få in personer med bra kompetens på det system eller den miljö projektet gäller. Även representanter från olika delar av verksamheten tas in. Detta är inte endast IT-personal utan vanliga anställda inom exempelvis ekonomi, produktionsplanering eller tillverkning. Representanternas roll är framförallt att se över de existerande, och ta fram de olika nya, affärsprocesser det ska arbetas efter med det nya systemet och att fungera som en länk för information mellan projektet och företagets anställda. Delmål för projekten sätts upp och de delas upp i mindre delprojekt som ansvarar för och genomför mer specialiserade delar för att styra upp arbetet på och varje grupp ansvarar för sitt delprojekt. Alla delprojekt utförs sedan under ansvaret av programansvariga som representerar både företaget och de som levererar systemet och ansvarar för att alla anställda, från båda sidor, sköter sina delar. Leverantören bidrar även med konsulter som arbetar på de olika delprojekten som ska genomföras.

Företag X framhäver problem kring processdefinitionen som en av de vanligaste typerna av problem de stött på under arbetet med sina olika ERP-implementeringar och att det är viktigt att lösa dessa problem eftersom de neutraliserar den nytta systemet ska göra. Oftast ligger olika syn på hur arbete ska ske till grund för denna problematik.

Projekten samordnas genom ett s.k. *Project Management Office* och en portal, *Sharepoint*, som används för att arbeta med analyser, som till exempel tidigare nämnda riskanalyser, tidsplanering och övervakning av budget. Varje steg i projektprocessen rapporteras löpande in i dessa system. Dessa hjälpmedel har lett till en ökad kvalitet på Företag X:s projekt eftersom kraven på att analyser genomförs har ökat och den interna projektkunskapen förbättrats.

När genomförandefasen nås och systemet faktiskt ska implementeras på plats görs det framförallt på ett av två sätt, något beroende på situationen. Det ena är en metod för att gradvis fasa in systemen, ibland var modul för sig, ibland anläggning för anläggning och ibland en kombination av dem. Den andra metoden innebär en direkt övergång från ett system till ett annat och att alla delar förs in samtidigt. Detta kan ske över alla anläggningar samtidigt eller en efter en. Vilken metod som väljs beror exempelvis på storleken på projektet då verksamheten vill undvika en situation där alla misstag och problem stöts på samtidigt och det blir överväldigande. Vid mindre implementeringar eller uppgraderingar sker ibland implementeringen även parallellt över olika platser. Genomförandefasen i sig sker även den i flera faser men det är oklart hur många och vilka då informanternas olika bakgrund gör att de använder skilda begrepp och har olika syn på projektmodellen. Klart är att systemen genom ett antal olika faser utvecklas och/eller konfigureras, implementeras, går igenom flera nivåer av tester och slutligen kan systemet ”go live”. De ser även olika på vilken del som är den mest krävande, konfiguration eller tester.

Nytan av att ta till sig av de lärdomar som efter ett projekt genomförts finns framhåvs. Lärdomarna från tidigare genomförda projekt inkluderar vikten av att ha ett testsystem som tillåter tester i en situation så lik den skarpa situationen som möjligt och framför allt att en implementering av ett ERP-system, även en uppgradering, tar mycket tid i anspråk. Dels på grund av de rigorösa testerna men även att modifieringar genomförs. Något som ändå ofta glöms bort trots flera större implementeringsprojekt är att det faktiskt behövs tas hänsyn till hårdvaruaspekten av systemen. Vikten av att planera, inte bara hur lång tid som avsätts, utan även när projektet genomförs är också en lärdom baserad på erfarenheter av projekt kring semestertider och när produktionen är som mest intensiv.

Överlag anser informanterna att de flesta projekten som genomförts inom verksamheten har lyckats och gått utan större problem. De ger exempel på projekt som på grund av förseningar överskred sin budget rejält vilket ledde till att delar av projektet inte färdigställdes. Ett avslutades innan systemet implementerats på alla anläggningar och ett avbröts innan den faktiska projektstarten, men framförallt är det oftast delbitar av moduler som implementerades. De konstaterar dock att trots att det inte är ovanligt att projekten går över sin fasta budget eller i någon utsträckning inte följer tidplanen så har det oftast inte så stora konsekvenser. En av informanterna anser att det är bättre, åtminstone enligt hens projektfilosofi, att estimerar för högt och få pengar över än att estimerar för lågt och att när pengarna ta slut få nej från ledningen om extra tillskott.

4.2.2 Diskussion och analys

När vi ser till hur de inom verksamheten arbetar med implementering är det svårt att se några större fel i den arbetsmetod som används som skulle kunna vara en direkt bidragande faktor till att de oftast inte genomför sina implementeringar eller genomför dem i en begränsad form. Företagets implementeringsarbete organiseras i projektform, vilket stämmer överens med Magnusson och Olssons (2008) rekommendationer, och kan därför dra nytta av de fördelar som detta ger i form av hantering av arbetsprocesser. I projekten arbetar de dessutom med konsulter som är specialiserade på det eller de system som implementeras och får därmed tillgång till expertis i form av kunskap och erfarenheter som ökar sannolikheten för att analyser och beräkningar som utförs är korrekta och därmed även sannolikheten för korrekt genomförda och lyckade projekt.

Viss oklarhet råder om hur den projektmetod som det arbetas efter inom verksamheten egentligen ser ut, men klart är att den innehåller de fyra olika projektfaser som (2005a) och Görling (2009) presenterar och som, om än i olika former, framhålls som rätt sätt att arbeta på enligt de olika böcker om projektmetoder vi studerat. Projektgruppen genomför en lång förstudie för att fastsätta sina behov och vilka mål som ska uppnås, en gedigen planering med en kravspecifikation, tidplan, budget genomförs och de tar hjälp av både konsulter och de egna anställda för att genomföra dessa med bästa möjliga kvalitet. I enighet med projektlitteraturen går de sen vidare med sin genomförandefas där de visar sig att de arbetar utifrån, dock utan direkt vetskap om detta, några av de vanligaste metoderna för själva införandet i en implementering. Även i denna fas arbetar de på ett sätt som stämmer överens med Macheridis (2005a) och Görlings (2009) projektmetod genom att löpande analysera,

övervaka, följa upp och rapportera in om arbetet som sker, vilket även sker för de andra faserna i projektet. Den data som rapporterats in under projektets gång utnyttjas sedan för att dra lärdom av hur arbetet skett och att genom detta kunna förbättra kvaliteten på kommande projekt.

Då de som tidigare nämnt under hela projektets gång arbetar med analys och hantering av risker, vilket enligt Markus (2000) är en mycket viktig del av ett projekt, och dessutom enligt en metod som åtminstone till viss del följer Boehms (1991) allmänna riskhanteringsmetod maximerar de sannolikheten för att lösa eventuella problem och på så vis kunna slutföra sina projekt med lyckad utgång.

Sammanfattningsvis anser vi att enligt den bild som informanterna målat upp av hur implementeringsprojekt, och projekt i allmänhet, genomförs ger sken av att de arbetar på ett mycket bra sätt som har stöd i den litteratur vi använt oss av. Misstag kan alltid ske men den gedigna uppföljning och riskhantering de genomför bör begränsa dessa till en nivå där de inte har något större genomslag och verksamhetens problem bör ligga någon annanstans. Det är dock värt att konstatera att informanternas bild av arbetet kan vara förskönande och att de inte nödvändigtvis arbetar helt enligt denna modell bara för att de ska göra det.

5 Slutsatser

På Företag X går det att konstatera att de arbetar väldigt bra med sina projekt i teorin. De följer en accepterad och välanvänd metod för projektarbete och är väldigt noggranna med att utföra analyser, uppföljningar och problemlösning. De drar också lärdom från tidigare misstag. Rent hypotetiskt borde deras projekt lyckas mycket bättre om de verkligen följer denna metod på ett bra vis. Eftersom de samarbetar med systemleverantörer och konsulter vid implementeringsprojekt bör även problem som intern kompetensbrist gå att undvika. Ett stort problem som påverkat deras projekt i stor utsträckning är att de går händelserna i förväg och påbörjar projekt trots att det inte finns pengar eller att de backar från beslut som tagits. Macheridis konstaterar att definitionsfasens, förstudiens, slut ska vara punkten där beslut fattas om ett projekt ska påbörjas. I sådana fall där de redan innan visste att det fanns finansiella problem borde de inte gått längre än hit och inte godkänt projektstart. I andra fall där de konstaterat att projektet kommer bli för dyrt under planeringsfasen borde de ej godkänt budgeten. När de inte kunnat ta fram en som godkänns borde de avbrutit i det skedet och minimerat förlusterna.

Utöver de rent projektrelaterade problemen verkar de inte från dag ett ha haft en fullgod förståelse för nyttan med ERP-system och att de inte får ut maximal nytta när flera olika, inte helt kompatibla, system ska integreras. I varje stort implementeringsprojekt som genomförts sedan år 2000 har de övergett tankarna på en helintegrering av ett ERP-system till förmån för att välja det som anses vara bra för en specifik modul för att själv konstruera en lösning för att systemet ska fungera som önskat. Just denna typ av problem är något som Bradley (2009) tar upp som en risk vid ERP-projekt och allt detta arbete till trots finns det ett missnöje med hur effektivt arbetet är med dessa multipla system och åtminstone en del av de anställda inom företaget har förstått problematiken och vill lösa systemproblemen genom en helintegrering av ett ERP-system.

De många olika ägarbytena och andra omvärldsproblem kombinerat med en attityd där de vill undvika kostnader kring investeringar och de-investering i andra företag har lett till att de alltid söker billiga lösningar och har valt billigare men mindre effektiva systemlösningar över större investeringar som fungerar mer effektivt och förmodligen skulle kostat mindre i längden då deras systemlösningar gett dem en hel del problem. Genom att korrekt genomföra ett av sina implementeringsprojekt i tänkt utsträckning, det vill säga helintegrering, hade det inte funnits ett behov av att konstant byta ut system om vartannat och att sedan utföra påföljande integreringsarbete. Problem som detta innebär endast att, enligt Magnusson och Olsson (2008), gamla system byts ut mot nya som inte tillför något utan bara är slöseri med tid och pengar. Dessa val och de problem som uppstått har lett till att de inte lyckats uppnå målen med de enskilda projekten och inte heller det övergripande målet att effektivisera

genom en helintegrerad ERP-lösning. Detta innebär att alla de undersökta projekten misslyckats i någon utsträckning.

Forskningsfrågan som ställdes upp för denna uppsats är: *Vilka faktorer kan bidra till att problem uppstår, projekt misslyckas och att en helintegrerad lösning inte implementeras?*

De stora faktorer som antas ligga bakom att just de projekt som undersökt misslyckandes är en ofullständig förståelse för den största nyttan av att använda sig av ERP-system och en tro att de kan bättre själv, en bristande hantering av flera nyckelmilstolpar i projektmetoden, att många ägarbyten och en generell attityd där de bara vill få in pengar men inte vill investera begränsat ekonomin samt en otillräcklig flexibilitet för de oväntade omväldsfaktorer som uppstått. Alla dessa punkter som vi anser har gått fel och lett till deras misslyckanden stämmer också överrens med det teoretiska ramverk vi tagit fram i kapitel två och relaterar till någon av de tre huvudmoment vi, enligt ramverket, anser att organisationer behöver genomföra på ett bra och korrekt vis för att lyckas med sina implementeringsprojekt. Dessa faktorer är även generaliserbara till andra ERP-projekt då dessa problem är sådana som kan stötats på inom alla organisationer och projekt.

Bilagor

B.1 - Intervjufrågor

- Hur kommer det sig att ni implementerade ett nytt affärssystem?
 - Vem kom med förslaget om att införa ett nytt affärssystem?
 - Hur arbetade ni innan införandet?
- Hur började projektet?
 - Vilka var med i projektgruppen?
 - Hur involverade var de anställda i projektet?
- Vilka utförde projektet? In-house eller med via konsulter?
- Gjordes en förstudie och/eller en kravspecifikation?
 - Om en gjordes, hur lång tid lades på förstudien/kravspecifikationen?
- Formulerades tydliga mål och delmål?
- Hade projektet en fast eller rörlig budget?
 - Hölls budgeten?
- Fanns det en plan för att hantera risker och utmaningar?
 - Genomfördes en riskanalys?
- Fanns det en plan vid ett eventuellt misslyckande?
- Vem hade ansvaret för implementeringen av systemet? (Konsult eller in-house)
- Hur involverad var du vid implementeringen?
- Kan du beskriva hur implementeringen gick till?
- Gick implementeringen enligt planen?
- Vad använde ni för implementeringsmetod?
 - Om konsult användes, använde ni leverantörens metod eller en egen?
- Vad hände med era befintliga system? Ersattes de eller integrerades något?
 - Har ni behållit något av den gamla hårdvaran eller mjukvaran?

- Stötte ni under projektets gång på några hinder?
 - Hur hanterades dessa?
- Har projektet i sin helhet gått enligt planerna?
- Var det ett bra val av affärssystem?
- Hölls deadlines, drog projektet ut på tiden?
 - Hur lång tid tog implementeringsfasen?
- Vilket moment i projektet krävde mest resurser, tid och arbete?
- Har ni idag ett lönsamt system?
 - Har ni fått tillbaka det ni investerat?
- Anser du att ni får ut maximal nytta av affärssystemet?
 - Används/utnyttjas alla funktioner?
- Vad har ni lärt er av projektet?
- Anser du att projektet i helhet är lyckat?
- Med facit i hand, hade ni gjort något annorlunda?

B.2 - Intervju 1

A: När började ni första gången implementera ERP System?

Informant 1 (R1): Det var ju, går vi tillbaka längre i tiden så var det ju vid [Stor multinationell koncern] tiden ju. [Stor multinationell koncern] köpte ju Företag X redan 60 någonting från [Svenskt företag] och sen har det ju varit en resa där. [Stor multinationell koncern] kör ju SAP. Så vi körde ju SAP då och sen körde vi stordator för manufacturing systemet CAS och BOM och allt det som tillhör IBM stordator. Sen var det 2000 när [Riskkapitalbolag] köpte loss Företag X så ärvde vi över den [Stor multinationell koncern] SAP som vi har här, SAP Nordic. Och Stordatorn var kvar. Sen under resans gång så har vi gjort en ny SAP då för när det var Företag X som vi kör i fortfarande, en gammal SAP 4,6 tror jag att det är. En gammal version. Sen har vi gått över till Movex 12.5 då, RPG Movex för Sverige. Och sen har vi Movex M3 javabaserad Movex i Norge och i Östeuropa. Det hostas här allting och det håller man på att lyfta till 10.1 det senaste Movex M3. Det ska starta nu om en månad.

Det är den resan, så vi kör kvar SAP för commercial, finans och order osv. Sen kör vi Movex i Sverige för production, manufacturing. I Norge kör de allting i M3 allting körs där även finans körs i M3. Det ställer ju till problem när man skall försöka sammanställa grejerna.

A: Ja det kan jag tro att det gör.

R1: Sen ligger ju egentligen istället för att de ska prata så har vi ett integrationsverktyg på toppen, webmethods, som kör då och integrerar mellan de olika systemen. Hämtar data, lämnar data olika. Enligt vissa regelsätt som finns där. Och skyffla data från system A till system B kanske genom system A1 emellan där.

A: Okej.

R1: Det är precis så att det hänger ihop, det är en djävla karta vi har med en djävla massa system.

A: Har du någon sådan bild?

R1: Jag trodde jag hade det, men jag hittar inte den. Men det finns en bild där du har Webmethods i mitten och sen har du alla systemen runtomkring och det är en djävla solfjäder. Och då har man även varje individuellt undersystem också inte bara SAP utan även delar av SAP och delarna av Movex och andra system. Sen har vi då en matrealmaster som är vi-utvecklad där alla produkter läggs in i en masterdatabase som föder artikeldata till alla system igenom det här integrationsverktyget som hämtar. Lämnar och publicerar hit och dit.

A: det låter ju ganska komplicerat.

R1: Oh Yes!

C: Hur kommer det sig att det inte har blivit någon integration och gått över till bara ett system eller minimera det åtminstone?

R1: Första anledningen man kan säga vi körde en plug-in – plug-out arkitektur företagsmässigt. Det vill säga lätt kunna ta in nya företag och lätt kunna de-investera i företag. Då vill man kanske inte gå in om man köper något mindre företag. Så ut med ert sätt in vårt. Sen två år senare, äh vi ska sälja den biten igen, eller kanske inom ett år bara som en tillfällig investering. Då är det lätt att ta bort den och sätta in något annat där. Går du in med ditt in i ett företag och sen ska sälja det så är det större jobb ju. Det kanske är lättare då att de får köra kvar sitt tills man ”Okej” nu ska de verkligen in och då tar man in dem ju.

Och vi kan ju säga, vi gjorde ju så med när vi köpte ett företag som heter [Norsk livsmedelsproducent] uppe i Norge då för ett antal år sedan.

[Norskt företag] gör mycket grönsaker och sånt i Norge, man kör pommes till både McDonald's och Burger King samt morötter och allt sånt. Dom hade en egen Movex version 10, gamla Movex och dom låg ju kvar i den ganska länge tills man byta till M3. Tanke var ju att Sverige också skulle gå över till M3 men det blev aldrig av. Så vi har kvar SAP och Movex.

A: [Ohörbart]

R1: Där är ju ett antal system där vi har integrerat istället för att ta bort kan man ju säga, i grund och botten. Men implementeringen av det här den gjordes då 2000 när vi blev egna och då började man göra en ny SAP plattform som vi kallar EBT (European Base Template) som skall täcka för hela Företag X Europa och det är den vi kör fortfarande, de som kör SAP. Sen kom projekt [A] med M3 som egentligen skulle harmonisera till M3 bara. Som blev implementerat i Norge och Östeuropa, Sverige och Frankrike kör kvar gamla Movex. Sen har vi ett SAP till som är för Frankrike som står hos Accenture som hostar det till Frankrike och det är helt på Franska.

A: Ja det kan ju underlätta.

R1: Ja de är helt själva där nere på allting.

A: Så om vi har förstått det rätt, ni kör alltså huvudsakligen SAP här på Företag X och sen har ni då alla de andra olika.

R1: SAP för finance och order sen har vi Movex 12.5 för manufacturing och lager, men sen har vi även lager i SAP så de skall ju funka ihop.

A: Okej, men har ni någonstans där ni kan lagra någon typ av masterdata?

R1: Masterdata för artiklar de ligger i ett överliggande egenutvecklat system. Där alla artiklar skapas och sen publiceras de ner i de andra systemen. Så har du ett system som kräver artikeldata så får du en prenumeration från MDB så du prenumererar på det. Så du har ett ställe där det finns masterdata, vilket underlättar rätt mycket.

A: Det var det vi misstänkte att det måste ni ju nästan ha när ni kör olika system.

R1: Ja och den ligger ju varken i M3 eller SAP. Utan den ligger då i något eget.

A: Mmm, ja är det då något egenutvecklat? Är det något ni har baserat det på eller är det helt egenutvecklat?

R1: Det är utvecklat, det gjordes samtidigt då när vi splittades från [Stor livsmedelskoncern] så byggde man en plattform för olika web grejer då. En del så va det MDB'n som bygger till den plattformen sen. Det är ett webb-baserat system med en artikeldatabas som är en Oracledatabas.

A: Var det då gjort in-house?

R1: Ja det gjordes in house tillsammans med dåvarande en av partnerna vi hade då Sociotation.

A: Kan du redogöra för en ungefärlig tidslinje, du har ju nämnt några datum men lite mer specifikt?

R1: Ja 2000 var det väl som vi blev Företag X igen kan man säga så startade de, 2000, det var i alla fall splitten där. Sen startade Finess projektet hösten q3 till 2002 det var då det höll på det att designa upp SAP och implementera den biten.

A: Hade ni inte haft någonting innan det då?

R1: Ja då hade vi ju [Stor livsmedelskoncern]s system som vi körde vidare på sen lyfte vi in fabriken i det nya då.

A: [Stor livsmedelskoncern]s system vilket var det?

R1: Det var SAP och sen med stordatorn. Stordatorn avvecklade vi då 2004, och då avvecklade vi den helt. Manufacturing låg ju i stordatorn, finance låg i SAP så det var ju manufacturing som flyttade från stordatormiljön till Movex miljö.

A: Men hur när det var [Stor livsmedelskoncern] som implementerade sitt system?

R1: Då hade vi ju en SAP installation för [Stor livsmedelskoncern] Norden som var sin egna lilla grunka då ju. Och sen var det ju integration hade man ju lite där man körde batch-over men inte så mycket utsträckningen man har idag.

A: Innan [Stor livsmedelskoncern] vad hade ni då?

R1: Det vet jag inte. Stordatorn har vi ju haft sen nittio, nej va fan har vi haft vi har haft en Bull och vi har haft en honeywell stordator och det har varit sen man satt ute på gården här och det är ju jättelänge sen. Vi va ganska tidiga med att ha... konverteringen där va 88 – 89 så konverterade vi honeywell till 3750 alltså stordatorn. En IBM konvertering.

A: Det är väldigt tidigt.

R1: Ja vi var väldigt tidiga

R1: Vi hade ju stordatorn stående här då ju, sen flyttades den till ut till EDB och sen avvecklade vi den. Det var ju en gammal maskin så vi flyttade den till en större maskin ute hos EDB och sen avvecklade vi den. Det är ju en två stegs raket där så Movex kör vi på AS400 eller I series som det heter.

A: Och det är samma som ni kör på fortfarande?

R1: Vi kör Movex på AS400 ja och Oracle på Unix kan man säga [Ohörbart] och i samma veva den vi körde vi även in mycket virtuellt som vi började med då redan 2001 sen har vi ju gått den banan. [Ohörbart] Vi har 87 % virtualiserat nu i serverhallen, vilket är högre än genomsnittet.

A: Vem var det som kom med förslaget att införa ett nytt affärsystem?

R1: Ja det måste ju ha varit när vi blev egna, den ledningen som var då, hade ju kommit fram till detta i någon undersökning. Tillsammans med... kommer inte ihåg vilka det som var inne och då hjälpte till med det. Men där var ju något bolag som var med inne och hjälpte till att ta fram en plan och sen var det IT-ledningen här. Vi är ju rätt många, så vi hade bra kompetens på den miljön, de miljöer som fanns. Så vi gick ut och hittade folk som var duktiga på det. Sen var det ju att välja.

A: Varför valde man att genomföra implementeringen?

R1: Man var tvungna till det. Man var tvungna att ha någonting som gick för Företag X Europa.

A: Fick ni inte lov att ha kvar det [Stor livsmedelskoncern] systemet då?

R1: jo vi fick lov att ha kvar men det var ju inte riktigt anpassat för Företag X Europa utan det var ju anpassat för [Stor livsmedelskoncern]-världen. Så det var rätt mycket jobb med det att det blev ju lite bökit. Man gör det som passar in i den miljön man behöver. SAP är ju så att det är tomt skal som man får göra som man vill ha det, till för och nackdelar.

C: Kanske inte exakt vem som var med i projektgruppen, men, vilka typer av folk har man haft med i projektet?

R1: Ja IT-management var ju med, sen var det från företagsledningen och så vidare. Så där togs beslutet i samband med [Ohörbart] försäljningen för det är ju ganska stora pengar.

A: hade ni säljare och konsulter som var inne då och tittade på det?

R1: Ja där var ju säkert någon som var inne och pitchade olika delar ju. Det måste det ju ha varit i generell praxis.

C: Hur involverade var övriga anställda? Var det bara den här projektgruppen som jobbade eller?

R1: Där va rätt mycket folk som höll på i Finess-projektet, där va mycket folk inne från verksamheten också för att ta fram processer, hur vissa processer skulle göras och så vidare. Jag kan faktiskt säga att där var rätt så bra uppslutning på folk där från verksamhetsområdena.

A: Vilka utförde projektet? Var det enbart in house?

R1: Det var blandat, både och.

A: Gjordes en förstudie och/eller en kravspecifikation?

R1: Det hoppas jag, nej men det måste där ju ha varit. Där fanns ju en spec för hur man skulle införa det. Projektspecifikation och projektplan, vad man ville ha in och de bitarna. Så, jo, det är där men exakt hur den såg ut det kan jag inte svara på. Där måste ju ha varit en annars kan du inte köra projektet ju. Inte i den digniteten som det handlar om.

A: Hur lång tid gjordes på förstudien?

R1: jag tror förstudien var väll på ett halvår tror jag man höll på. Det var rätt mycket undersökningar i början tills det började kicka igång.

A: Formulerades tydliga mål och delmål?

R1: Ja, där var ju då olika delgrupper som gjorde olika delar av det. Får väl säga att det var ett ganska välstyrt projekt, väldigt mycket ordning och reda.

A: Hade projektet en fast eller rörlig budget?

R1: Det vet jag inte, jag tror de hade en fast budget men tak på budgeten.

A: Hölls den budgeten?

R1: Det tror jag inte. Det gick inte hela vägen i mål ju. Så jag tror det blev rätt mycket pengar tillslut. Annars hade vi haft helt av med något gammalt. Där var vissa bitar av det som inte blev helt färdiga hela vägen.

A: Vad var det som inte blev helt färdigt?

R1: Små ändringar och sånt som inte blev helt klara. Men i det stora hela så gick det bra.

A: Var det moduler och sånt som inte blev klara?

R1: Mja delbitar i det som inte blev färdiga. Det hade också lite att göra med då som vi ägs nu att kapitalet är 3 månaders ekonomi. När de tog över så de första två åren så får man hur mycket pengar som helst från venture-capital sen vill ju de börja tjäna pengar och då blir det stopp och åt andra hållet istället så det är alltid det jobbiga med kapitalsägt bolag.

A: Hade det något att göra med att det inte blev helt färdigt, en sådan här implementering tar ju ganska lång tid och kostar en hel del?

R1: Ja det hade en del i att göra med att det inte blev helt färdigt. Det är skillnaden, under [Stor livsmedelskoncern]-tiden så kunde man lägga en investering över tre år. Nu har du väll kanske ett halvår. Vi har kanske synbar vinst efter 5 år, men då säger de att man skall ha det på ett år. Vissa grejer man gör nu kanske man inte får resultat på förens efter slutet på nästa år. Beroende på hur snabbt man tar in det. Vi la ju ner redan en,

eh, resultatandel på åren och ökar hastigheten på att få in så ökar kostnaden med. Så det gäller ju att hitta balansen där för att få in det som kan vara intressant.

A: Fanns det en plan för att hantera risker och utmaningar? Genomfördes en riskanalys? Hade ni då problem med vissa bitar av implementeringen av vissa moduler så fanns det då en riskanalys uppgjord för det?

R1: Det kan jag inte svara på men jag förutsätter att det var det, jag känner han som var projektledare där på den sidan och han är väldigt sådär, ordning och reda. Nu har han ju gått i pension men det var ordning och reda på honom.

A: Fanns det en plan vid eventuella misslyckanden?

R1: Det brukar inte finnas alltid, det beror på vilket misslyckande man räknar med.

C: Men som då till exempel risken att gå över budget? Och hur man då hanterade det när det nu inte blev färdigt?

R1: Att du blir färdig kan bero på andra saker men tar du som i vanliga fall i ett projekt om du har X pengar och du märker som projektledare att jag börjar närma mig gränsen. Då måste man ju eskalera det upp till styrelsen och försöka vaska mer pengar om det går. Annars får man ju försöka hantera det med de resurser man har fått. Men det är ju så alltid, du får ju en kravspec på projektet, märker jag sen som projektledare att det här verkar gå åt skogen, då måste jag ha koll på det så tidigt som möjligt. Annars har du ju inte riktigt någon bra styrning på ditt projekt. Så mycket ligger just hos projektledaren att ha koll på kostnaderna och tiden, för att då i god tid kunna se om det går att få lite mer pengar. Men det är ju som vi brukar säga, det är bättre att önska lite för mycket pengar nu än att komma i efterhand.

C: Om det nu var så hårt hållet så känns det ju som om det inte var planeringen som var fel. Det låter ju inte som det.

R1: Nej för jag vet han som var ekonomiansvarig på den tiden, en engelsman, han var rätt så bra. För vi hade då i den gruppen som vi gjorde mindre grejer i, mindre projekt inom IT, project executive committee kallade vi det. Gick man då in och sa det – ”Ja det kostar så här mycket” Sa han då ja, då fick man de pengarna men inte en krona mer. Så i så fall så räcker det inte så har du ju estimerat för lite. Då har du ju inte räknat rätt och det är bättre och säga att du vill ha 15, om det räcker med 10, för då har du ju 5 över. Man får ju se till så man har rätt marginaler, kanske inte dubbelt upp men i alla fall så man har lite marginaler. Det är min projektfilosofi i alla fall.

A: Vem hade ansvar för implementeringen vad det konsulter eller in-house?

R1: Projektet hade ansvaret för implementeringen, sen var det då delprojektgrupperna som hade ansvar för sina delar. Ytterst var det ju projektledaren för hela programmet som hade ansvaret.

A: hur involverad var du vid implementeringen?

R1: Inte mer än att få in skrotet i hallen. En sak är ju att när man kommer med de här mjukvaruprojekten är ju det att det skall köras någonstans. Drift eller att få det infört biten brukar komma som ett ”Ojdå, vi måste ju ha med det också” men vi var ju väldigt bra med där i detta fallet.

C: Kan du berätta hur själva implementeringen gick till?

R1: Man körde implementeringen sajt-vis kan man säga. Man tog det sajt per sajt och sen i sajterna funktion för funktion, så minns jag det i alla fall det är ju några år sen. Man körde ju inte allt på en gång utan man tog det stegvis över.

A: jaha fasad.

R1: Vissa delar går ju kanske inte att fasa in, då får man ta en större portion men det va ju rätt så mycket där, i dom bitarna.

A: Hur gjorde ni då, tog ni avdelning per avdelning eller?

R1: Funktion, eller modul per modul kan man säga, så är det enklast att beskriva det. En sajt sen tog man nästa sajt, man rullade ju inte hela Sverige på en gång. Bjuv och Helsingborg tog man samtidigt för det var ju samma i princip.

A: Gick implementeringen enligt planen?

R1: Stora delar ja.

A: Ja, stora delar ja. Precis.

J: Det är ju alltid lite upp och ner men i stort och mycket så. I samma veva där gjorde vi ett införande av ett nytt [Ohörbart] system för hela Företag X också.

A: Okej.

R1: I samma veva då. Ett centralt [Ohörbart] system i varje, men det gick också bra.

A: Vad använde ni för implementeringsmetoder? Ja det var väl fasad då ja?

R1: Ja det blir fasad, ja. Exakt. Jag vet inte exakt vad metoden heter, men med större grejor brukar det bli bättre så. Då får du inte alla problemen på en gång.

A: Och det är väl det som är skillnaden jämfört med Big Bang-metoden där man mer eller mindre slänger in allting, så.

R1: Ja och det, det beror på vad det är, ibland så kan det vara behov av att göra det också, men för det mesta så är det bättre att kanske fasa in det för då får du hanterbara problemlösningar på vägen. Annars får du problem på hela spannet och du har bara tre personer här kanske.

A: Ja precis.

R1: Och då blir det ju väldigt jobbigt. Ja, var ska jag börja.

A: Ja, eller hur.

A: Vad hände med era befintliga system? Ersattes de eller integrerades någonting?

R1: Ersattes. Sen var det ju gamla SAP:n ersattes kan man ju säga. Den var tvungen att ligga kvar och vara tillgänglig. Det är ju legala krav, att det ska vara tillgängligt i tio år när det är finansiell data. Men de flesta systemen ersattes ju. Så stordatorn ersattes av Movex och så vidare. Data pumpades in från stordatorn till Movex och sen stängde man bort den.

A: Stötte ni under projektets gång på några hinder?

R1: Ja det är ju alltid smågrejer som stöttes på, men jag tror inte det vara några sådana jättestora.

A: Nej, nej.

R1: Det är alltid mer eller mindre problem.

A: Ja precis.

R1: Mycket av det tror jag gällde processen. Hur man skulle arbeta med den. Det brukar vara det största problemet för folk kanske arbetar på annat vis.

A: Ja vi har ju läst att mycket om att implementering av ERP-system är fruktansvärt svårt.

R1: Jo det brukar ta mycket energi och kraft. Du måste ha dina processer klara. Har du inte de färdiga och överenskomna så kvittar det vilket system du har.

A: Ja och det hade ni?

R1: Ja det ingick ju att ta fram processerna, att använda befintliga processer och ta fram nya processer för att sen köra SAP och Movex passat till dem.

A: Ja och en följdfråga då. Hur hanterade ni dessa problem som uppkom?

R1: Det fick göras i projektet då ju, med diskussioner för att hitta fram till den bästa lösningen.

A: Har projektet i sin helhet gått enligt planen?

R1: Jo det kan man väl säga. Vi kör ju på systemen idag så.

C: Är den här lösningen som körs idag den som var tänkt från början?

R1: Ja den har ju byggts vidare efter det. Stommen är som den var då. SAP:n är ju stommen från det projektet men sedan har det förbättrats under tiden.

C: Ja, för när vi förde diskussioner kring det lät det som en så konstig lösning, utifrån det som vi hört sedan innan, med olika versioner av system.

R1: Ja det är ju lite grann arvegods och det är därför det är olika. Men det var ju att hitta den bästa lösningen på de systemen vi hade och med de resurserna som fanns. För att göra det.

A: Varför valde ni just det ERP systemet? Alltså SAP.

R1: SAP var för att vi kunde SAP.

A: Ja.

R1: Vi hade kompetensen för SAP.

A: Okej.

J: Och Movex, det var ju att hitta något annat istället för att gå in och sätta manufacturing även i SAP. Det fanns möjlighet att göra det ju, sen var inte SAP så starka på manufacturing då.

A: Okej.

R1: Där var ju Movex starka, så då valde vi best av breed i bägge sidorna.

A: Ja okej. Vad jag tänker på, för när man läser när det skrivs om ERP-system är det just det här att fördelen med dem är ju "Ja men vi ska bara ha det här. Det ska bara vara ett." Så varför, alltså jag förstår att ni valde det, ja alltså Movex då för att det var starkare där, men hade det inte egentligen varit lättare att bara ha ett?

R1: Jo det är klart att det hade varit lättare, det är ju självklart mycket lättare med bara ett. Men sen måste man ju också se funktionsmässigt, täcker det de funktioner du behöver. Gör det inte det så.

A: Nej de är ju klart.

R1: Och då var inte SAP så starka på manufacturing-bitarna som de är idag. Idag är de ju mycket starkare med manufacturing.

A: Jaha, okej.

R1: Än vad de var då 2003 och hade man gjort samma resa idag så tror jag nog att... sen är det ju andra spelare på marknaden idag också.

A: Jaja, precis.

R1: Något som börjar segla upp som en rätt så bra spelare, både commercial och finance och manufacturing är ju Dynamics. Microsofts. Det börjar bli en riktigt stark spelare i detta segmentet, det större segmentet. Innan har det varit bättre på mindre företag men nu börjar det även vakna till – bli bra för – vi är ju inte jättestora men vi är över medelstora.

Och där får jag faktiskt säga att de har ju, nu är det ju danskt från början Dynamics, då hette det något annat... Navigon? Navision?

A + C: Navision.

R1: Navision! Och där får jag faktiskt säga att där har Microsoft gjort en bra resa med att ta vara på det systemet och inte fördärva det utan de tog in det som det var och sen har de ju varit stilla ett antal år. Sen nu har de börjat komma ut. I fjol kom den första större modifikationen på det. Plus att nu börjar de leverera det som en molntjänst som är väldigt intressant. Men det är ju, tittar man på att man ska göra helt nytt från början så kanske man börjar titta mer på lite andra grejor. Du har ju alltid en ryggsäck att titta på. Så därför kan jag säga att det är alltid intressant att se vad de hittar på och prismässigt är de också rätt så intressanta jämt mot SAP och Movex som inte är så billigt.

A: Nej precis.

R1: Tycker inte om de fakturorna. Nej så där... sen har Jeeves också ett som är... det är också svenskt. Jag har inte läst så mycket om det, men det är många företag i Sverige som börjar gå över till Jeeves.

A: Ja SAP är väl också lite ökända för att vara dyra. De har ju speciellt väldigt, väldigt dyra konsulter.

C: Och kräver väldigt mycket kunskap.

R1: Jo det kräver mycket, men du kan göra väldigt mycket i det. Men det är ju det att kostar... smakar det så kostar det.

A+C: Jo precis.

J: Sedan är det ju lite grann branschstandard kan man säga. Alltså, när det kommer till finance-bitarna är SAP nästan oslagbara. Tyvärr. Men som sagt, de andra kommer. Många av de här mindre börjar växa till sig. Då har du ju Dynamics och Jeeves och sådana som börjar komma till sig också i styrka.

A: Men Movex då, är de så stora? Jag hade aldrig hört talas om dem innan vi fick lite historik när vi ringde runt i början.

R1: Det var ju Intensia innan och sedan köptes de upp av Infor. Ett amerikanskt bolag som heter Infor. Sedan i fjol. Men jo, de är rätt stora. På manufacturing-sidan är de väldigt stora. Så häromkring så kör Ecophon också Movex.

A: Ja följdfrågan på den fråga vi ställde för en stund sedan var då: Var de ett bra val av affärssystem?

R1: Kan jag inte svara på. [skratt] Jag arbetar inte så mycket i det själv. Frågar du de som jobbar mycket i SAP, och är väl insatta i SAP, så är de väldigt nöjda.

A: Så de är det.

J: Sen är det ju alltid saker som man väl kunde gjort på annat vis, men gör du det bra så. Jag har kollegor och kompisar som jobbade i [Stor livsmedelskoncern], de gjorde ett stort också. De skulle ha ett stort SAP för hela [Stor livsmedelskoncern]-världen – 300000 anställda och det blev ju inte riktigt bra. Men det beror ju på hur man gör det ju. Kör du bara installationen av SAP så får du ingenting. Bara ett tomt skal. ”Jaha, nu då?”

C: Så man är överlag nöjda med hur det ser ut nu eller finns det liksom något att ändra?

R1: Jo överlag kan man säga att de flesta är nöjda med det men sen vill man alltid ha förbättringar. Det kommer lite folk som tänker på ett annat vis och nya rutiner, nya processer i företaget som kanske inte alltid hängs med IT-mässigt. Och det är ju ett jobb vi får ta på oss, att försöka vara mer observanta på när det blir förändringar och vara med i de diskussionerna tidigare och försöka se om det går att göra den förändringen i den processen, till exempel new product development-processen, kan man göra något annat där. De kan fokusera på det, i det gänget, på sin kammare och sen går det inte att göra rent tekniskt och då funkar ju inte processen i verkligheten så där gäller det att ha ett tätt samarbete med verksamheten. För våra applikationsägare och de, business-folket vi har nere hos oss, måste vara väl med i verksamheten för att veta vad som är på gång och hur de vill ha det.

A: Hölls deadlines - drog projektet ut på tiden?

R1: Jag tror att de hölls ganska bra faktiskt - tiden. Det var inga sådana jättestora... totalt sett tror jag att det hölls rätt bra.

A: Hur lång tid tog implementeringsfasen?

R1: Det kommer jag faktiskt inte riktigt ihåg men jag tror det höll på under omkring ett år. För att få alla siterna med. Av de som skulle med.

A: Vilket moment i projektet krävde mest resurser, tid och arbete?

R1: Ja det är ju själva biten innan man går live där. Inte implementeringsfasen som ändå tar rätt mycket folk i anspråk utan själva konfigurationsfasen tar rätt stor del. Då är det väldigt mycket som ska göras ju. Men om du har gjort den rätt så blir ju implementeringen lättare. Det är konfigurationsfasen som är den resurskrävande biten, men sen beror det på vad du räknar med i implementeringen. Är även utbildning och allt det där också med så kan det vara rätt så lika. Nu svarade jag egentligen inte på frågan [skratt] men.

A: Jo, mer eller mindre.

A: Har ni idag ett lönsamt system? Har ni fått tillbaka det ni investerat?

R1: Bra fråga.

A: Ja mer tänkt så då – var det värt det?

R1: Ja vi var tvungna att ha någonting så det är klart det var värt det. Det hade inte gått att köra våra fabriker utan ett ERP/MRP-system. Det hade inte fungerat. Vi är rätt så beroende av det här systemet så.

A: Anser du att ni får ut maximal nytta av affärssystemet?

R1: Ja det hoppas jag.

A: Ja, jag tänkte mest på att eftersom ni kör både SAP och...

R1: Ja jag hoppas alltså att det är det bästa, att med de systemen, att vi har den bästa mixen i processerna. Att de går in över tvärsöver som de ska och att integrationen fungerar som det... på bästa möjliga vis. Det förväntar jag mig att de som är applikationsägare ser till att det gör det. Det förväntar jag mig att det görs så. Sen finns de alltid plats för förbättringar ju, det ska man aldrig sticka under stol med.

A: Vad har ni lärt er av projektet?

R1: Att det är ett jobbigt projekt. [skratt] Jo men alltså att införa ett ERP/MRP, det gör man inte över en natt. Bara nu att vi ska gå upp från 7.1 till 10.1 av M3 gör man inte över en natt. Det är ju rätt mycket att dra med sig. För du har ju då bassystemet och sen har du modifieringar på det som måste testas och alla integrationer måste testas så det blir ju att det tar tid. Och att sen ha välfungerande testsystem som är lika produktion, det är viktigt, så du har en testmiljö att testa det i som speglar verkligheten så gott man kan. För att lyfta in en sak i produktion, som inte är genomtestad, är rätt farligt. Det kan slå ganska mycket fel.

A: Anser du att projektet i helhet är lyckat? Med tanke på både SAP och Movex.

R1: Ja för det blir den mixen som var den bästa för företaget just då, så ja det tycker jag. Det kanske inte var den mest optimala lösningen för det var ju en finansiell del i det också, att vi kan kanske inte köra 10.1 för det kostar för mycket. Sen har du verksamheten – ”Vi vill ha de här funktionerna” – och hitta den lösningen som passar företaget som det är just då. Eller som man kan se att det kommer vara de närmaste fem åren.

A: Med facit i hand, hade ni gjort något annorlunda tror du?

J: Det hade man säkert kunnat göra. Man ska alltid lära sig, så är det ju. Man kan ju alltid göra det bättre, alltså backspegeln är ju alltid bra. Köra lessons learned – vad kan vi göra bättre nästa gång. Och, ja det tror jag, där är folk som lärt sig mycket om hur man ska göra sådana här grejor sen och det tror jag att vi använder oss av i dagens miljöer också.

A: Kommer ni att vidareutveckla/uppgradera systemen eller är ni nöjda som det ser ut idag?

R1: Ja vi kommer ju utveckla upp hela M3.miljön nu ju och vi gör konstant förbättringar på systemen, det gör vi. Det är ett konstant jobb, att hitta förbättringsmöjligheter i systemen och i processerna så det är ett rullande arbete. Uppgraderingen till M3 det är ju ett projekt som kommer starta nu vecka 17 – nästa vecka och då blir det ju en uppgradering av den till den senaste revisionen. Tillsammans då med ett konsultbolag som gör det till oss. Vi har inte resurserna att själv göra en sådan grej. Det är ju lite mer low level inne i M3 och den världen.

A: Ja då var det väl mest lite följdfrågor. En sak jag tänkte på var, och nu vet jag inte om du vet det, men ser det ut såhär på andra företag också? Vet du om det är unikt, är situationen unik för Företag X eller?

R1: Nej. Det tror jag inte.

A: Den är inte det?

R1: Det tror jag inte. För det beror på vad du har för typ av... det vet jag att det finns många som kör Movex rent av och det är många som kör en blandad miljö av den – ett MRP och ett ERP. Man hittar ju... ofta är det ju av historiska skäl. Då har vi köpt en fabrik och så har de det och istället för att byta ut så tar man in det. Och då är det ju pengarna som styr lite grann. Men jag tror det, om jag inte är helt fel på det, så är det många som kör så. Jag har inga direkta exempel men jag har för mig att EcoPhon kör SAP också men jag är inte hundra.

A: Nej för det var ju... för vi hörde det att ni körde SAP och Movex och...

R1: Men det att vi har två versioner av Movex, det är ju lite speciellt.

A: Ja, ja precis att det körs två olika versioner och sen SAP.

R1: Ja det kan man säga var en ren pengafråga att det projektet, det skulle gå vidare och köra Sverige och Frankrike också men det var ju en ren pengafråga. Det vart inte pengar till det.

A: Men var är det ni kör de olika versionerna?

R1: SAP körs för Sverige och Finland och sen har du SAP i Frankrike också för financial. Att de kör en egen SAP det är för språket ju. Och sen har du M3 helt och hållet i Norge och i... sen nere i Slovakien och Tjeckien. [Då är det tolvfemman, Movex då, här och i Frankrike.] Tanken var ju att det skulle, att även Sverige skulle helt över till Movex, Frankrike skulle helt över till Movex. Manufacturing vet... kommer inte ihåg om hela financial skulle över till M3 här, men jag tror det. Men det blev Norge och sen blev det Östeuropa. Och sen blev det stopp. Gjordes samtidigt som vi köpte Frionor då ju och tog in dem så blev det en del av det projektet.

A: Så är det bara manufacturing de har där nere då?

R1: Östeuropa, det bara försäljningskontor. De är så små så istället för att ta in dem i SAP tog vi in dem i Movex. Det är ju sju och fem anställda.

A: Nej då är det kanske inte lönt att rulla ut ett stort...

R1: Sen har vi i Thailand också men de kör inget ERP idag riktigt ju. De har mer manuell planering. Där tittar de på ett... med tanke på hur de vill koppla det dit så, tidsskillnaden, så tittar de på ett eget där nere. Bara lokalt för deras där. Det är lite grann med tidszoner och sådant som ställer till det.

A: Jaja precis.

R1: Och kopplingen dit är inte så rolig. VPN-linjen dit är inte så rolig. Vi har fått ner latencyn på den till 250ms, från 600 när vi började med den.

C: Det är ju ändå ganska bra alltså.

R1: 250 dit, det tycker jag är helt okej.

A: Ja faktiskt. Det är en bra bit.

R1: Då är det en VPN-tunnel vi kör dit. [Ohörbart] Det var rätt kul när jag var där nere och jag ringde till ISP:n där lokalt

- ”Ja vi har då problem med kopplingen till Sverige, vårt internet. Hur har ni routat då?”
- ”In Thailand ok.”
- ”Ja men jag ska...”
- ”In Thailand ok!”

Sen ville han helt plötsligt stänga av SMTP-tjänster och allt möjligt, nej stopp.

- ”Ja men jag vill bara veta hur ni routat, hur ni har dragit den.”

Så gick de ut på gatan och tittade i kopplingsstationen.

- ”Jaha, kablar.”

Nä men det blev rätt bra när det blev färdigt där. Tror det är en av våra största fabriker faktiskt.

A: Men för att återgå till det då, vart körs de olika versionerna av Movex?

R1: Movex 12.5 i Sverige och Frankrike och M3 då i Slova... eller Norge och Östeuropa. Och sen SAP det är över hela.

A: Men vad är det för skillnad i de två olika Movex-systemen då?

R1: Jag tror M3 är java-baserad och 12.5 är då RPG. AS400s eget RPG.

A: Men i och med att det är, det är ändå samma...

R1: Movex som Movex. Det är en nyare version av Movex i M3 så det är ju lite annan uppsättning på den.

A: Ja, blir det då några problem... ni måste ju ändå ha det som master data på ett sätt, blir det då problem med den integreringen där?

R1: Nej det är bara olika sätt. Jag tror det bara är olika RPI:er men datamodellerna är i princip de samma tror jag. Det är bara att M3 blev nyutvecklat i java istället för att köra det i RPG. M3 finns då att köra på i-Series eller Windows eller på Unix. I och med att det är java-baserat så kan du köra på andra miljöer. Vi kör det då också på i-Series i och för sig så att.

A: Och M3 var då den nyare versionen?

R1: Nyare. 7.1 så ska den upp till 10.1 nu. Ja nu i vår. Innan sommaren, eller det blir väl färdigt efter sommaren.

A: Och vad var det du sa? Det var i samband med uppköpet som ni skulle rulla ut den då eller?

R1: Nej alltså den rullade vi ut i samband med när vi köpte [Ohörbart] 7.1:an.

A: Jaja, så det var därför...

R1: Det var därför den kom in ja.

A: Kassan tog stopp med?

R1: Ja.

A: Ja det är ju sånt som händer.

R1: Den skulle ju gått vidare men det blev inte så.

A: Men finns det då planer på att rulla ut över hela?

R1: Det fanns planer på att rulla ut över hela ju.

A: Men man har slopat det nu eller? Det funkar bra som det är kanske?

R1: Ja. Sen vet man ju inte. Nu är vi ju lite annorlunda konstruerade inom företaget med de olika klusterna, så nu är vi norden... norden för sig ju, England för sig, Frankrike för sig och Spanien för sig. Så vi har lite fria händer så vi får se vad som händer. Det är ju inte riktigt läge om man vill komma och ha många miljoner till för en större investering. Det är inte läge för det just nu.

A: När vi pratade med NN innan fick vi en liten tidslinje och vi hörde om en SAP implementering som inte gick igenom eller avslutades eller vad det var. Det var efter den första tror jag.

R1: Ja det var ju där i början där så pratade man om att köra SAP på hela ju. Det var den man backade och bara körde financial istället och körde Movex. För man insåg då att SAP på manufacturing, det var inte det man ville ha och då blev det att man splittade det i två där.

A: Så man började liksom att göra...

R1: Tanken från början var SAP. Från allra första början, sen i den fasen där så kom man på andra tankar, att det kanske var bättre, för då hittade du det som passade verksamheten ju.

A: Men så man hade inte börjat implementera alltså?

R1: Nej man hade inte börjat med implementeringen, det hade man inte. Det var i uppstartsfasen där och jag har för mig att man tänkte köra SAP på hela. Sen har det ju varit även då nu på senare tid, nu blev det ingenting av det, då avslutades ett projekt före det var Företag X då, som kallades [B]. Så skulle man köra SAP på hela

Företag X koncernen. Det kom aldrig igång. Det var ju då att man skulle vara ett stort företag och [B], alltså rent planeringsmässigt var det långt gånget med folk och så vidare, vem man skulle ha med här, men det blev ju tvärnit på det för det var i samma veva som man försökte köpa Företag X Italien, men det blev inte och sen lade man om strategin till att köra det i kluster istället för att köra ett stort företag och då blev det tvärnit på det.

A: Okej.

R1: Det var nog det som menades tror jag för där var en plan för Företag X att köra SAP på hela koncernen rätt igenom. [B] var ju ett rätt så stort projekt som skulle dras igång för gruppen men det blev aldrig någonting. Men det var ju långt gånget så sett att resurser var intervjuade då och då skulle vara anställda i det projektet under en tvåårsperiod och hela den biten ju. Men det blev ju ner som en pannkaka.

C: Nej, men då är de väl det som har menats.

R1: Jo det är nog det som menats för det är det som var i förrfjol. Ja det var det ja, och det var i samma veva som det kom det projektet med outsourcingen som gjorts.

A: Ja, ja.

R1: Det gjordes ju från den 1:a augusti i fjol. D det kom ut då i maj i fjol till de här CSC och det var då en [B]-enabler. För de skulle ju då vara stora och starka och hjälpa till, men sen så gjorde man ju den här uppdelningen i kluster men det här kördes ju igenom ändå. Så vi har ett outsourcingavtal som ligger på toppen på en central IT-funktion som inte finns längre egentligen. Så det är väldigt sådär... jag är inte alls kompis med det.

C: Men hur fungerar det nu överlag tillsammans med hur ni arbetar generellt?

R1: Behöver jag ens svara på det?

C: Nej det låter ju negativt.

A: Ja. Ja precis.

R1: Ja för det är ju inte anpassat till den konstellationen vi är idag om man ska säga det så. Outsourcing kan ju fungera om man gör det rätt för då får du en resursförstärkning när du behöver den, men nu är det skrivet på ett gruppavtal på en grupp som inte finns egentligen. Och de, CSC, ska väl vara bra men jag tycker de är väldigt byråkratiska. Jag vet att när man lämnar information till dem är de ofta så:

”Men det har du fått.”

”Nej.”

Då försvinner det in någonstans i sorteringen.

A: Men varför valde man då att göra så. Jag menar, när mer eller mindre alla era projekt varit lyckade?

R1: Det vet jag inte. Vi har haft rätt så stor, rätt så bra... det man sa var att det skulle vara agile vid företagsköp. Snabbt kunna staffa upp till typ Företag X Italia då. Det skulle köpas då utan IT så skulle man själv komma in och ta över. Men egentligen behöver vi inte ha någon outsourcing för det, då kan du ju köpa in personalen till när du behöver den. Rikta en grej där till det då. Vi har lyckats med det innan, när vi tog över Frionor och ja, de andra. Men så var det då. Nu blev det så.

C: Ja, sen så vet jag inte om vi hade mer egentligen som vi tänkt på i grunden iallafall.

A: Ja, det skulle vara om du kunde skicka ut den där systemkartan.

R1: Jo men det ska jag se om jag kan hitta den där integrations- eller systemkartan.

A: Jo eftersom ni har så många nu, man blir så förvirrad, det är väldigt mycket så man behöver nästan en bild för att se hur det är uppbyggt.

C: Ja visst och det hjälper ju oss att förklara lite bättre.

R1: Den är rätt bra för då kan du se, då har du alla systemen och hur och vad de går igenom. Inte vad till vad utan våra methods gör att du kan prata med vilket.

C: Ja för det är ju det som vår uppsats egentligen handlar om. Hur fungerar det och hur har det skett rent kronologiskt och så försöka dra någon slutsats om vad som påverkat vad så det vore ju väldigt hjälpsamt.

R1: Ja jag ska försöka göra mitt bästa.

A: Ja det hade varit kanon alltså.

R1: Jag ska försöka leta fram några. Jodå.

A: Ja allt sådant uppskattas jättemycket alltså. Verkligen.

R1: Ja vi har ju en rätt så komplex miljö när man tittar på den, på den kartan ser det rätt så komplext ut, men i praktiken är det inte så komplicerat men det ser väldigt komplext ut.

C: Ja, annars var det väl allt.

A: Jo, jag tror det.

R1: Det var ju inte så farligt.

A: Nä precis det var väl inte så farligt.

R1: Nej jag har ju överlevt.

C: Ja då är det väl bara att sätta punkt och tacka för att du hjälpte till.

B.3 - Intervju 2

Informant 2 (R2): Som sagt jag jobbar som projektledare på IT-avdelningen och har jobbat på Företag X sen 1998 här i Bjuv. Jag har haft olika befattningar framför allt inom ekonomi och finance som controller. Jag har varit delaktig i ett antal ERP-implementeringar, uppgraderingar och sådana saker.

Jag har tidigare jobbat, fram tills för två år sen jobbade jag, jag var inte på IT-avdelningen utan det är först efter det som jag börjat jobba där och min nuvarande roll som projektledare och applikationsägare kan man säga då är framförallt mot då sådana finansrelaterade och ekonomirelaterade system. Det jag har jobbat med sedan jag kom över till IT-avdelningen är framför allt, vi har ett system för elektronisk hantering av fakturor och jag har jobbat med några projekt, dels uppgradering av det i Sverige, Norge och Finland och nyimplementering. Eller nyimplementering i Finland och Frankrike på våra anläggningar där. Sen har jag varit delaktig i ett antal projekt där vi bytte, som innebar att jag var ansvarig för att hålla ihop alla IT-system var det gällde byte av räkenskapsår för några år sen på koncern nivå då. Jag har också haft projekt eller håller på med ett projekt som innebär att vi testat alla applikationer vi har. Vi har någonstans runt 250 till 300 applikationer på gruppen. Vi ska byta eller uppgradera till Windows 7 och Office 2010 och då måste vi testa att allt hänger ihop och är kompatibelt. Så jag har varit ansvarig för dom testerna då kan man säga.

A: Det lär ju vara en del att göra då om ni har 250 stycken att testa.

R2: Sen så när det gäller ERP just så har jag varit delaktig i nyimplementeringen av Movex i produktion och inköp i Sverige 2006 tror jag att det var vi gjorde det. Sen så var jag delaktig i en byta av release på SAP Sverige, Norge under 2004. Sen så gjorde vi en uppgradering eller vi bytade system i Norge till Movex M3 2008 och där var jag också mer en del. Det vi jobbar med just nu är att vi skall uppgradera den versionen från 7.1 till 10.1 så det är väll min erfarenhet ifrån ERP-världen.

A: När började ni första gången implementera ERP system?

R2: Där har ju inte jag hela historiken, vi hade ju något egenutvecklat system på stordatortiden, sen kom ju det första SAP i Sverige någon gång, jag vet faktiskt inte för att det var före min tid och jag kom hit 98 så jag kan inte svara på när det kom hit första gången. När jag började så hade vi redan SAP. Sen det första som jag var delaktig i det var när vi gick över till en annan release av SAP 2004.

A: kan du redogöra för en tidslinje över de olika ERP implementeringarna? Då kan du ju börja från när du var delaktig.

R2: Det är ju som jag sa då Sverige och Norge 2004, SAP, EBT som vi kallar den för då European Business Template. Som vi liksom designade själva och så som vi ville ha den och sen så var tanken att vi skulle genomföra den över alla våra anläggningar i Europa då, det blev inte så mycket av det, det blev Sverige, Norge, Finland och Danmark.

R2: Vi har ju försäljningskontor i Danmark och Finland samt vi har tillverkning i Norge om vi håller oss till Skandinavien. Där kör vi över nordén kan man säga då 2004. Sen 2006, det vi gjorde då 2004 kan man säga var finance delen av SAP och kundorder, den kommersiella sidan kan man säga. På tillverkning och inköp hade vi fram till 2006 ett egenutvecklat verktyg. Då bestämde vi sig för att implementera ett ERP system 2006 och det var Movex i det fallet. Då körde vi ett projekt över... en i Frankrike . Det började i Frankrike, vi har ju tillverkning i Frankrike, så där körde vi ju och även i Norden då.

A: Varför valde ni att köra Movex och SAP?

R2: Det va en djävligt bra fråga, det har ställt till en del djävulskap.

A: Vi förstod ju nästan det från den andra informationen vi har fått in, men det är ju en spännande lösning.

R2: Framför allt i den världen so jag har jobbat med mycket, mycket tillverknings-controlling där du har grunddaten i ett system och sen har du redovisningen i ett annat och sen så ska du förklara avvikelser som du har i SAP systemet genom att leta efter anledningarna i Movex systemet. Det krånglar till det hela när du inte har en helintegrerad lösning. Så det har varit mycket problem med att vi har olika värden i olika system.

A: Vet du varför man valde en lösning där man hade både Movex och SAP?

R2: Jag tror den största anledningen var att vi redan hade SAP. Vi hade SAP på finance och man var väldigt nöjd med SAP på finance. Sen så kom vi underfull med att vi tvungna att ha någonting istället för det här egna stordatorsystemet som vi hade då och det visade sig då, SAP är ju Rolls Royce i sammanhanget så det var ju mycket, mycket dyrare om man skulle ha tagit, och SAP är ju i grunden ett finanssystem. Det är inte så duktigt på de bitarna som hänger ihop med lager och produktion och sådana saker. Så framförallt så var väl det anledningen till att vi ansåg att Movex var bättre och billigare. Men då hade vi väll inte sett de här konsekvenserna och att dom hade svårt att prata med varandra.

A: Detta löste man väll genom att man utvecklade ett eget överliggande system?

R2: Ja när det gäller om vi säger Business Intelligence alltså det som är, där du har säljstatistik och där du har resultat och sånt konsoliderat det har man då i ett annat system. I ett BI verktyg då. Men själva ERP systemet har ju inte, där har vi liksom inget. De jobbar var för sig.

A: Vem kom med förslaget att ni skulle införa ett nytt affärssystem? Då tänker vi mest på den här SAP och Movex-implementeringen.

R2: Ja var den här första SAP kom ifrån det vet jag inte. Men Movex det kom ju egentligen till av att det gamla stordatorsystemet var uttjänat det funkade inte länge och det fanns ingen support så vi var tvungna att göra någonting. Så att det var väl egentligen anledningen, vi hade behov av det.

A: Hur började man med projektet?

R2: Man började genom att man gjorde en förstudie av verksamheten och behovet och så vidare och sen så drogs det ihop ett stort gäng som skulle vara delaktiga i projektet. Man delade in projektet i mindre delar i delprojekt kan man säga. Så hade man en programansvarig för implementeringen en från Företag X och en från leverantören, eller ja en projektansvarig från leverantören.

A: Vilka olika roller var det som var med i projektgruppen?

R2: Ja det var många olika roller både från ekonomisida och det var roller från tillverkning, kvalitet, receptsidan dom som är ansvariga för recepten och utveckla dom, Det var väll fräst dom, planerare naturligtvis, produktionsplanerare.

A: SÅ det var ändå så att det inte bara var IT-folk?

R2: Nej långt ifrån IT-folk, man kan väll säga att det var någon IT-människa med i varje delprojekt och sen så var det flera projektmedlemmar från business.

A: Hur involverade var övriga anställda i projektet?

R2: Ja alltså involverade i projektet var de väl på så vis att de fick löpande information om hur projektet löpte, sen de här projektmedlemmarna informerade ju vidare inom sin organisation så att säga. Det var ju framförallt att det var ett antal representanter från olika område kan man säga som var med i projektgruppen.

A: Vilka utförde projektet in house eller konsulter?

R2: Tillsammans.

A: Det var det, hur var uppdelningen då ungefär?

R2: Ja uppdelningen var sån att vi hade en från leverantören då en konsult som var ansvarig projektledare, sen hade vi en motsvarande från Företag X som var ansvarig för att Företag X-folket gjorde vad de skulle och så vidare. Dom två jobbade tätt tillsammans. Sen utöver det så var det ju från leverantören de hade dels en övergripande projektledare och sen representanter inom respektive område som var specialister, konsulter.

A: Gjordes en förstudie och eller kravspecifikation?

R2: Ja

A: Formulerades tydliga mål och delmål i projektet?

R2: Ja det tycker jag, det gjorde det faktiskt.

A: Hade projektet en fast eller rörlig budget?

R2: Vi hade en fast budget.

A: Hölls budgeten?

R2: Jag vet faktiskt inte det till 100 % men jag tror man gjorde det. Just i Movex-delen gjorde man inte det.

A: Fanns det en plan för att hantera risker och utmaningar?

R2: Ja vi har alltid när man utför projekt så har vi ju alltid en riskanalys som man gör i samband med, man gör ju det fortlöpande, men man gör ju först och främst en riskanalys i samband med att man får projektet godkänt. Då har man en riskanalys sen uppdateras ju riskanalysen löpande under projektets gång för det kan ju dyka upp risker och sånt som undervägs som man måste flagga upp.

A: Är det så att ni gör en riskanalys för varje projekt ni gör?

R2: Ja numera gör vi det, vi har blivit duktigare på att driva projekt internt också, det ställs högre krav på att vi har både lönsamhetsanalys, riskanalys och över huvud taget så, vi har idag som det är.. då var det ju inte riktigt så när vi gjorde detta, men så vi jobbar idag så har vi en något som vi kallar för PMO det är ett projektkontor, projekt management office och vi har en sharepoint site som vi rapporterar alla projekt i och där vi jobbar både med risk, skedjulering av projekt och budgetuppföljning.

A: Så det är någon form av knowledge management system?

R2: Ja vi har en hel process som vi ska följa, med olika steg som vi ska rapportera av var du befinner dig i projektet och så vidare.

C: När vi ändå är på risker, vad tittar ni på för typer av risker?

R2: Egentligen alla typer av risker, vi gör ju bedömningar. Det kan vara risk i form av att vi ser resursbrist till exempel i projektet, det är en ganska vanlig brist för i många projekt så är det ju så att man måste ha involvering av dom som jobbar i produktionen till exempel eller i businessen på ett eller annat sätt. Det är ju så i ett projekt att alla har ett vanligt jobb att sköta också och man blir aldrig avknoppad från det vanliga för att bara jobba med projektet utan det skall göras samtidigt som man gör det vanliga oftast. Sen är det ju businessen viktigast alltid, därför så kan det lätt bli en resursbrist av att man måste fokusera på produktion eller på försäljning eller vad det är beroende på vilken typ av projekt det är. Men resurs är ju en typ av risk och resursbrist är en typ av risk. Det är ju risker också att man kan köra överrun på kostsidan och det kan vara risker hos en extern leverantör som du behöver i projektet. Du behöver kanske konsult eller du behöver kanske någon annan tekniker som skall hjälpa till med någonting. Så vi tittar på alla typer av risker.

C: Ni tittar även på sånt efter, mer system då kanske specifikt, kanske att efter att det är implementerat kanske att det inte används på rätt sätt eller hårdvara går i sönder och så?

R2: Ja

A: Använder ni någon speciell modell eller metod för att göra riskanalyserna?

R2: Nej det kan man väl inte säga att vi gör, vi använder inte någon sån modell.

A: Fanns det en plan vid eventuella misslyckanden?

R2: Ja det är också en sån där sak som vi alltid måste ha, du måste ha en fallback-strategi, vad händer om det här inte fungerar, hur hanterar vi det. Det är något som sker i samband med att du söker godkännande för ett projekt så måste du ha en plan för hur du hanterar det. Det är ju inte alls ovanligt att du ska ta någonting i drift under en viss tidpunkt samtidigt ska du knoppa av något annat för att ta det nya i drift om vi nu pratar ERP och då måste du ju veta vad händer nu om det nya inte funkar, kan man köra det gamla parallellt. Så det skall alltid finnas en sådan strategi.

A: Vem hade ansvaret av projektet var det konsult eller in house? Men den har du ju svarat på med det här med projektgruppen.

R2: Sen finns det ju alltid en styrgrupp i sådana projekt och det finns en sponsor. Om du tar ett ERP-system så är sponsorn oftast en CFO eller liknande som är sponsor för projektet och sen har du ju en styrgrupp där både leverantören av systemet och projektledare plus några till från businessen sitter med.

C: Har ni någon speciell projektmetod som ni följer i arbetet?

R2: Ja det har vi.

C: jag tänker på vem som skall va med och vilka faser man skall arbeta med och vad som ska göras i varje fas, är det någon specifik metod eller har ni något eget?

R2: Man kan säga att vi har en egen metod för det som vi följer, den är säkert inte så olik dom som finns etablerade men vi har en egen som vi följer. Att jag svävar lite... målet där är att... det är olika för olika projekt. Men vi har ju oftast en utvecklingsfas och du har en testfas och du har en form av kontrollfas och så vidare. Du har ett antal faser som du skall ha igenom i projektet. En stor del är ju tester och så som vi har jobbat så har man ju olika och så som vi har jobbat så har du ju olika. Man har först en systemtest och testar att systemet är okej, sen måste du testa att det fungerar ihop med våran business då. Då har man lite verkliga case som du måste testa igen och då tar man bara ytterst lite inom varje område någon testar någon produktionsorder och följer den hela vägen till resultatet. Sen har du en lite större test, acceptanstest kan man säga, och sen så har man en slutlig fullskaletest där man kör en massa produktionsorder och så vidare, så det finns olika metoder som vi använder oss av.

A: Gick implementeringen enligt planen?

R2: Ja. Ursprungliga planen tror jag förlängas lite grann om jag inte missminner mig. Just på det projektet och det är väl, jag tror inte det är något, det är inte många projekt har hållit planen på det på det viset utan det har alltid varit någon... utav de här större projekten så har det varit lite... Det är svårt att hålla planen.

A: Ja precis.

R2: Tidplanen då om man tänker på den.

A: Vet du om ni använder någon speciell implementeringsmetod? Just vid implementering, och det gäller ju för både system och egentligen andra större IT-projekt.

R2: Nej det är ju som jag säger denna genomförandemetoden då som vi använder oss av. Så någonting annat har vi inte.

A: Ja okej.

A: Vad hände med era befintliga system? Ersattes/integrerades någonting när ni gjorde det här med Movex? Hade ni mindre system då förutom SAP?

R2: Nej vi fasade ut de gamla systemen kan man säga, om vi hade då när vi hade... det som vi använde Movex för att ersätta, så de skrotades helt enkelt.

A: När ni gjorde implementeringen då, hur gjorde man implementeringen av Movex? Var det... de metoderna vi har läst om är ju fasad, parallell och Big Bang där Big Bang är att man slänger in allting samtidigt, fasad så slänger du in, vanligtvis, modul för modul och sen då samtidigt som man ersätter varje modul så tar man bort de gamla systemen. Och sen parallell, då försöker man lägga in det samtidigt som man kör de andra systemen.

R2: Vi kan väl säga att i just det här specifika fallet så var det väl en, det var en Big Bang på det viset att vi körde hela delen av systemet. Nej det var väl inte riktigt sant det heller för vi började med inköpsmodulen, så på det viset fasade vi nog in i delar. Vi hade kanske två Big Bang då om man säger så. Men sen var det också så att vi har valt att göra det lite grann anläggning för anläggning också. Vi har ju flera anläggningar så att vi har ju

liksom inte tagit Företag X all over utan man har bestämt sig för att ”vi börjar där och så kör vi där och så kör vi så”. Så har vi gjort lite granna.

A: Hur jobbar ni nu, använder ni olika, de här metoderna där ni lägger in lite sakta eller är det så att ni slänger in något?

R2: Det är olika från fall till fall.

A: Det är det?

R2: Beroende på vilken typ av IT-system som behandlas då.

A: Nej jag tänker just om du jobbat med till exempel uppgradering eller så här?

R2: Ja och där har det också varit lite olika. När vi körde uppgraderingen av... som nu när vi ska köra uppgradering av M3 i Norge, Tjeckoslovakien, eller Tjeckien och Slovakien heter de, så ska vi köra det parallellt.

A: Okej.

R2: Så vi kör alla de nu, vi kör de tre länderna samtidigt. Sen när vi körde SAP EBT uppgraderingen 2004 så körde vi Norge först och Sverige sen. Så det har varit lite olika.

A: Jaja.

R2: Beroende på var det har varit. När vi kört uppgraderingar på det här elektroniska fakturahanteringssystemet så körde vi Sverige, Danmark, Norge samtidigt. När vi gjorde nyimplementering av detsamma system för Frankrike och Finland så körde vi projektet parallellt men vi gick live två veckor innan i Finland än vad vi gjorde i Frankrike. Vi har använt oss av både och, alla möjliga varianter.

A: Ja, ja precis.

R2: Så det är en bedömning som görs från fall till fall.

A: Stötte ni under projektets gång på Några hinder?

R2: Ja det gör man alltid. Och det kan vara, om vi tar Movex till exempel, så stötte vi på hinder i form av att vi kunde inte bara ta en standardlösning för att få till alla våra komplicerade recept utan vi fick göra modifikationer och modifieringar i Movex som... man vill ju ha så lite moddar som möjligt men på grund av att man stöter på vissa saker så måste man ibland... så ser man ingen annan utväg och ibland får man tänka om. Ibland får man ändra på processen som, alltså man är van... man jobbade kanske tidigare... man har gjort på ett visst sätt men systemet stöder inte riktigt att du gör på samma sätt så då får man ändra sig och börja arbeta på ett annat sätt. Det är också sånt som händer, så visst stöter man på problem hela tiden.

A: Jaja. Hur hanterar ni de här problemen?

R2: Ja de hanteras ju kan man säga i form av att när de upptäcks, vilket då kanske görs i samband med tester eller något sådant, så får man ju alltså ta och då diskuterar man tillsammans med leverantören och ser om det finns någon väg runt det. Kommer man till en som sak som att man måste göra någon modifiering så kanske det medför extra kostnader och sådana saker och då är det ju styrgruppen som får ta det beslutet. Då måste de få behandlas i styrgruppen och det kan ju försena ett projekt och det kan som sagt innebära att budgeten spricker.

A: Har projektet, eller projekten, gått enligt planerna?

R2: Ja, i stora drag kan man säga, men så stora projekt går aldrig hundra procentigt enligt planen. Det tror jag inte det är någon som lyckas med.

A: Ja vi har ju tittat väldigt mycket på det här nu när vi har kollat med ERP-system och så att det verkar vara så att det verkar ju väldigt, väldigt svårt att få ERP-systemen att funka som de ska och att just implementeringarna är svåra för alla.

R2: Ja man kan aldrig förutse alla problem som man kommer stöta på när det sen...

A: Ja vi hittade någon siffra på att 2006 var 72 procent av alla IT-implementeringar överlag räknade som missar och det är ju nästan en skrämmande siffra.

R2: Jo det är det.

A: Nej så det är ju ganska intressant att just från er sida, att det vi fått från [Informant 1], att ni lyckats väldigt bra speciellt i förhållande till...

R2: Det tror jag nog.

A: ... i förhållande till andra.

A: Varför valde ni just de ERP-systemen? SAP var ju då finance och sen...

R2: Ja varför man valde SAP från början, det har jag svårt att svara på för det har jag ingen aning om. Jag tror det hänger ihop med att då ägdes vi av [Stor livsmedelskoncern]. [Stor livsmedelskoncern] hade ett, vad ska vi säga... ett policybeslut att man skulle köra SAP över hela – över alla [Stor livsmedelskoncern]s anläggningar så att det hänger nog ihop med det.

C+A: Jo det var ungefär det [Informant 1] sa ja.

R2: Att vi sen valde Movex det var lite, som jag sa där från början, att det var mer anpassat för vår verksamhet - de kör mycket livsmedel och de låg bättre till i pris än vad SAP gjorde. Framförallt var det nog mest att det var anpassat för livsmedelstillverkning.

A: Jaha, det har vi ju inte förstått. Vi har ju fått reda på att Movex är bättre just då på produktionssidan, men de kör också mycket livsmedel?

R2: Många livsmedelsföretag som Movex. Lantmännen, Skånemejerier, ja alla de här större kör Movex i regel.

A: Vet du om det är någon annan då som kör samma lösning som ni gör, med Movex och SAP?

R2: Nej det vet jag inte... i Sverige. Det vågar jag inte säga. Jag tror inte det.

A: Okej.

R2: De flesta kör helintegrerat Movex.

A: Ja precis. Det är just den som vi tycker är intressant, den här att ni har både... alltså ni har liksom tagit de två bästa grejerna och sen bara "ja men vi fick det att funka tillsammans" för att få det bästa av två världar bara.

A: Var det ett bra val av affärssystem? Eller ERP-system?

R2: Ja. Jo, det har det nog varit. Totalt sett. Det kan man nog inte säga något om.

A: Hur lång tid tog implementeringsfasen? Ja, av då Movex till exempel.

R2: Ja vi höll nog på i... från... cirka ett år.

A: Vilket moment i projektet krävde mest tid, resurser och arbete?

R2: Testerna.

A: Testerna.

R2: Ja.

A: Har ni idag ett lönsamt system? Det vill säga har ni fått igen det ni trodde att ni skulle få igen? Alltså har ni fått tillbaka... har ni fått ut det ni trodde att ni skulle få ut av systemen?

R2: Ja, jag kan ju svara ja på det utan att jag sett någon efterkalkyl på det, men visst har vi det. Vi hade inte klarat oss utan det idag, så det har hjälpt oss mycket. Underlättat i planering och produktion och så vidare så att.

A: Ja i och med att du är på ekonomisidan, har ni fått tillbaka det ni investerat då? Det är ju ganska dyrt att...

R2: Ja, jag vet inte. Jag vet ju inte hur mycket vi investerat. Jag vet inte hur projektet gick till från början. Men jag skulle tro det.

A: Anser du att nu fått ut maximal nytta av affärssystemet? Används alla olika funktionerna och sådant som de har korrekt, eller är det så att ni lämnar ute en massa grejor som finns tillgängliga?

R2: Det är klart att man inte använder alla funktioner som finns, det gör man inte men vi använder det som är mest väsentligt för vår verksamhet och vi har lärt oss under årens lopp också att använda mer och mer så att, men det finns säkert mer man skulle kunna utnyttja. Men vi har väl... i stort sett använder vi det mesta, det gör vi. Jag kan inte se att det är några områden som...

A: Nej..?

R2: ... är bortglömda eller någonting sådant.

A: Ja både Movex och SAP är väl modulbaserat med så man köper in en modul i... sådär..?

C: Nej för det var det jag tänkte på, jag läste ju på lite om M3 nu efter att vi pratat med [Informant 1] och, alltså, kör ni hela utbudet av M3 eller är det bara vissa moduler eller programvaror som ni valt ut för att täcka det ni behöver?

R2: Nej vi kör inte hela eftersom vi inte har... ja i Norge kan man säga i och för sig, där kör vi ju faktiskt den till allt. Där har vi ju ett helintegrerat så att vi använder nog allt där ja.

C: Nej för jag såg ju att det fanns mängder. Det var ju till att scrolla i en halv evighet för att nå hela deras lista med olika delar och där allting var M3, så det är väl mest så man har lite koll.

A: Vad lärde ni er av projektet? Har ni fått någon speciell lärdom av, ja, "såhär kanske vi skulle gjort annorlunda" eller..?

R2: Ja. Vi har lärt oss mycket av varje sånt här projekt vi har genomfört och en lärdom är väl att man ska ha respekt för att, just det som jag nämnde tidigare, få loss resurser från businessen. Man måste verkligen ha säkrat upp med chefer ute i organisationen att de kan ha tillgängliga resurser som kan vara med och arbeta i projekten, att det inte blir någon konflikt där. Det är en sak som jag tror att alla lärt sig av, att det är superviktigt att man har deras engagemang och deras medvetenhet om att det kommer krävas resurser från dem. Det är nog det viktigaste, skulle jag säga, som man har lärt sig.

A: Med facit i hand, hade ni gjort någonting annorlunda? Val av system eller i..?

R2: Nej inte val av systemet, det tror jag inte att vi hade gjort något annorlunda. Projekt... go live datum är alltid en sådan där känslig sak som man ska vara väldigt noga med. Semestrar kommer alltid och ställer till det och så vidare. Man ska inte go live precis före årtsäsongen eller sådana saker så att det är väl lite sådana saker man lärt sig också. Och en annan lärdom och som vi borde ha gjort annorlunda är till exempel när vi satte in M3 i Norge så gjordes det samtidigt som vi köpte ett företag i Norge som vi skulle merge med Företag X. Vi köpte något

som hette [Norsk livsmedelsproducent], en grönsakstillverkare där och det här skedde då samtidigt som vi implementerade ett system och de skulle få det här att fungera med människor som skulle jobba tillsammans i projektet och alla hade inte samma bild av vad Företag X var ute efter och så vidare. Det var också en sådan lärdom där man skulle gjort annorlunda kanske.

A: Kommer ni att vidareutveckla eller uppgradera systemen eller är ni nöjda med det som det ser ut idag?

R2: Nej vi kommer att uppgradera.

A: Då tänkte vi mer såhär att kommer ni ändra situationen från hur det ser ut nu med Movex och SAP? Är det någonting som ni...

R2: Det finns inga beslut men sannolikt.

A: Sannolikt ja. [Informant 1] pratade lite om att det planerades att göra en SAP implementering om man köpte...

C: Ja i samband med att man skulle köpa Företag X Italien.

A: Ja precis.

R2: Ja, vi hade... jag var... det var så långt gånget att jag var kontrakterad för att jobba i tre år i England som projektledare för en sådan implementering för hela gruppen.

A: Ja okej.

R2: Förra december, och då hade det pågått en förstudie, ja, i ett år ungefär. Tillsammans med SAP och, vad heter de nu, Cap...

A: Cap Gemini?

R2: Nej... det var något stort... Accenture!

A: Jaha. Okej.

R2: Konsulter då, och man la massor av pengar på det här. Man kom fram till att man skulle ha SAP över hela gruppen och över hela spannet så att säga. Från produktion, lager ner till försäljning, redovisning, finance.

A: Så man skulle slopa Movex och det helt och sen bara köra på SAP?

R2: Ja precis.

A: Varför beslutade man sig sen för att inte göra det? Var det bara på grund av att det här uppköpet inte blev av i Italien?

R2: Nej det var inte bara det utan den formella orsaken var att businessen i England... alltså ett sånt projekt är ju hundratals miljoner.

A: Oja, visst.

R2: Just då så gick businessen i England inte så bra och man tog då i styrelsen, man hade tagit beslut på att genomföra det i styrelsen, men man gjorde en rockad sent. Vi skulle gå igång den 17:e januari och jag tror att jag fick meddelande i mitten på december att det blir ingenting av.

A: Oj, det är ju väldigt sen.

R2: Så, så nära var det. De hade gjort klart med våra resor och bostäder och allting i England att vi skulle ha projektkontor där. Men den formella orsaken var att man behövde satsa de pengarna på att utveckla businessen i England istället.

A: Ja okej.

R2: Sen i samma veva så kom det en omorganisation och man splittade oss i olika kluster, så vi tillhör då det nordiska klustret och UK är ett kluster, Frankrike är ett och så vidare.

A: Okej.

R2: Så var det, men nu jobbar vi i Norden... det närmaste projektet vi har är en uppgradering av M3 i Norge som vi ska genomföra, ja, vi har projektstart nu alltså i princip. Sen så, vad som händer framöver, det är då de andra i Sverige och de andra länderna här i Skandinavien, det vet vi inte. Det sannolika är nog kanske att det lutar åt att det blir M3 här också över hela [spannet].

A: Jaha, så då väljer man att ta bort SAP?

R2: Kan vara ett alternativ.

A: Det är ju en bra helomvändning från att ni ska köra SAP i hela koncernen till "nej nu kör vi M3".

C: Ja visst, men då är det ju det här man vill åt hela tiden, att ha ett helintegrerat system.

R2: Jo man vill ha ett helintegrerat system, det vill man. Vi ser egentligen inga fördelar med att ha två system även om, som när du presenterar, att man tar godbitarna från båda. Det är mycket nackdelar också.

C: Nej för det är ju det vi har... vi hörde oss för lite kring situationen här innan vi bestämde oss för att försöka göra våra intervjuer här och just det här att man hade flera versioner av Movex och SAP och såhär lät ju väldigt rörigt och vi tänkte: "varför har man inte satsat på att bara ha ett system". Sen så kom ju det här att Movex var bättre på något och vi hade redan SAP och så men, som sagt, då vill man ju åt ett system för att slippa problemen, precis som vi trodde från början.

A: Ja, precis ja.

R2: Sen är det ju ett läge där vi har ett gammalt SAP och vi måste göra någonting och då ställs man inför det, ska man uppgradera det då eller ska man satsa på något annat. Men det finns inga beslut fattade, absolut inte, så vi vet ingenting om vad som händer framöver.

A: Jag tänkte på det, om du kan dra några exempel, vad kan det vara som kan hända, just negativa aspekter med att ha de två?

R2: Det beror på. Det största problemet är egentligen att du har, du har alltså allt ifrån inköp av råvara till lagerläggning när du har producerat och lagt det på lagret. Du har haft kostnader hela den vägen, all personal, löner för de som tillverkar. Du har lagringskostnader. Du har inköp av råvaror och så vidare va. Alla de kostnaderna har du i Movex. Sen så har du redovisningen i SAP. Våra ägare kräver ju då att vi rapporterar löpande och kan tala om hur produktionen har gått, hur resultatet ser ut, och vi jobbar så att säga, redovisar actual emot budget, standard forecast beroende på var man är på året. Då tittar man ju på resultatet i SAP och sen så ska du tillbaka till Movex för att analysera. Du har dels en fasningsproblematik att du har... du säljer ifrån SAP, du får in intäkter i SAP men du har kostnader i Movex och sen så ska de där synkas. Då har du en förskjutning i tid så att säga. Det händer ju grejer på lagren och du har lager av råvaror och halvfabrikat i Movex men du har lager av färdigvaror i SAP. Med sina lagervärden. Det säger sig ju nästan självt att det blir lite komplicerat.

A: Jaja. Absolut, absolut.

R2: Allt det som sker i Movex under en månad, med kostnader på olika kostnadsställen, konton för råvaror och så vidare, det förs över till SAP en gång i månaden med en stor jåkla bokföringsorder kan man säga. Där blir... det är svårt att tracka det där. Det blir ingen, vad ska man säga, du har liksom inte hela bilden på ett ställe.

A: Nej precis, och det är ju som sagt liksom det man vill åt.

R2: Så det är problemet med att ha två system.

A: Men så som [Informant 1] förklarade det så, vad var det han sa, de två rapporterar in till det här egenutvecklade...

R2: Vi har ett data warehouse kan man säga, som vi har byggt själva, men det är ju mest... du har data warehouse för försäljning kan man säga då va. Att eftersom vi säljer på olika försäljningskanaler och i olika produktgrupper och sånt så måste du kunna vända och vrida på informationen. Så det finns liksom, men det plockar man inte ut ur SAP. Men grunddatan kommer ju därifrån, med priser och sånt. Sen har man också från Movex, kan man säga, kostnaden, men den är ju inte den verkliga kostnaden utan det är ju kostnad till enligt budget som du har, men sen avvikelserna som har uppstått i produktion och sånt de får vi då redovisa, så att säga, separat och ja, det skulle ta mig en evighet att förklara.

A: Hade du något mer du ville fråga?

C: Nej jag tror inte det. Vi har nog fått svar på mer än det vi var ute efter faktiskt.

A: Precis. Du trodde inte du skulle kunna svara på frågorna men du lyckades väldigt bra.

R2: Jag har ljugit hela tiden. [skratt] Nej men det är ju bra.

A: Ja, klockan är tolv så vi kan låta dig gå.

R2: Ja, tack.

C: Vi får tacka så mycket för att du ställde upp.

A: Ja tack så jätte mycket alltså och, som sagt, du svarade mer än utomordentligt på alla de frågorna vi hade faktiskt så jag är glad att jag fick tag på dig.

Litteratur

- Aloini, D., Dulmin, R. & Mininno, V., (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), pp. 547-567.
- Beard, J. & Sumner, M., (2004). Seeking strategic advantage in the post-net era: viewing ERP-systems from the resource-based perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), pp. 129-150.
- Boehm, B., (1991). Software risk management: principles and practices. *IEEE Software*, 8(1), pp. 32-41.
- Bradley, J., (2009). Assessing ERP Risks and Rewards. i: M. Khosrow-Pour, red. *Encyclopedia of Information Science and Technology*. Hershey: Information Science Reference.
- Davenport, T., (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 121-131.
- Dominguez, J., (2009). *The Curious Case of the CHAOS Report 2009*. [Online]
Tillgänglig: <http://www.projectsmart.co.uk/the-curious-case-of-the-chaos-report-2009.html>
[Använd 2012-03-22].
- Eriksson, T., (2005). Finansiering av Projekt. i: N. Macheridis, red. *Ekonomiska Perspektiv på Projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Görling, S., (2009). *Att arbeta med IT-projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen, K., (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2002). *IT and Business Models. Theories and Concepts*. Malmö: Liber.
- Hermosillo Worley, J., Chatha, K.A., Weston, R.H., Aguirre, O. & Grabot, B., (2005). Implementation and optimisation of ERP systems: A better integration of processes, roles, knowledge and user competencies. *Computer in Industry*, 56(6), pp. 620-638.
- Hsu, K., Sylvestre, J. & Sayed, E., (2006). Avoiding ERP Pitfalls. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 17(4), pp. 67-74.
- Kerzner, H., 2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Macheridis, N., (2005a). *Projekttaspekter*. Lund: Studentlitteratur.
- Macheridis, N., (2005b). Projektkalkylering. i: N. Macheridis, red. *Ekonomiska Perspektiv på Projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Magnusson, J. & Olsson, B., (2008). *ERP-system*. Lund: Studentlitteratur.

Markus, M., (2000). Toward an Integrative Theory of Risk Control. i: R. Baskerville, J. Stage & J. I. DeGross, red. *Organizational and Social Perspectives on Information Technology*. Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 167-178.

Meredith, J. & Mantel, S., (2012). *Project Management – A Managerial Approach*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Olhager, J. & Selledin, E., (2003). Enterprise Resource Planning Survey of Swedish Manufacturing Firms. *European Journal of Operational Research*, 146(2), pp. 365-373

Olson, D., (2004). *Managerial Issues of Enterprise Resource Planning Systems*. New York: McGraw-Hill.

Sweeney, J. & Jacobson, S., (2007). ERP Breaks. *Industry Week*, 256(1), pp. 11a-13a.

Wagner, E. & Newell, S., (2006). Repairing ERP: Producing Social Order to Create a Working Information System. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), pp. 40-57.

Yin, R., (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.